Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

NOTIZIE PER IL PM *a cura di Federica Polce*

La conclusione del PNRR

Il 29 settembre 2026 è stata inviata alla Commissione europea la richiesta di pagamento della decima e ultima rata del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) pari a 28,4 miliardi di euro.

La richiesta segue i lavori della Cabina di regia PNRR del 26 settembre, durante i quali è stato verificato il conseguimento dei restanti 156 obiettivi, dei 576 obiettivi totali del Piano, comprendenti riforme e investimenti strategici per sostenere la crescita economica e sociale dell'Italia.

L'erogazione della decima rata avverrà, come di consueto, a seguito dell'iter di valutazione in sede europea, finalizzato a verificare il conseguimento delle milestone e dei target previsti.

L'Ottava Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione del PNRR – presentata il 6 ottobre 2026 – offre un quadro organico e aggiornato dei risultati conseguiti dall'Italia nell'attuazione del Piano nel corso del 2026. Vedi: https://www.osservatoriorecovery.it/wp-content/uploads/2026/09/Ottava-Relazione-al-Parlamento-stato-attuazione-PNRR.pdf

Segnaliamo alcuni aspetti in particolare.

Avanzamento delle rate PNRR e raggiungimento degli obiettivi

- con l'approvazione della nona rata, per l'Italia è stato accertato dalla Commissione il conseguimento di 416 milestone e target, pari al 72,7 per cento del totale degli obiettivi, rispettando il cronoprogramma previsto. Si tratta a livello europeo del numero più elevato di milestone e target in valore assoluto già valutati positivamente dalla Commissione per uno Stato membro;
- per la decima rata, restano ora da valutare da parte della Commissione i rimanenti 156 milestone e target, che sono stati conseguiti, come richiesto, entro il 31 agosto, rispettando i tempi per il 100 per cento degli obiettivi del Piano:
- avendo conseguito le milestone e i target programmati, e tenuto conto anche degli importi relativi alla nona rata, l'Italia ha già incassato un totale di 166 miliardi di euro, pari all'85% della dotazione complessiva del Piano. Di questi, 60,8 miliardi di euro sono stati erogati a titolo di sovvenzione e 105,2 miliardi di euro a titolo di prestito;
- alla decima rata corrisponde un ammontare finanziario pari a 28,4 miliardi di euro, che potranno essere erogati a valle dell'assessment da parte della Commissione.

Avanzamento della spesa

- anche l'analisi dell'avanzamento della spesa per gli interventi finanziati dal PNRR continuerà oltre il termine del 31 agosto 2026;
- per una corretta interpretazione del dato, occorre tenere conto della componente del PNRR rappresentata dalle misure classificate a livello europeo come strumenti finanziari, anche in forma di facilities, o ad essi assimilabili, a cui corrispondono risorse per circa 24 miliardi di euro;
- se dal budget complessivo del PNRR, pari a 194,4 miliardi di euro, si escludono gli importi riferiti agli strumenti finanziari, il perimetro finanziario di riferimento per i progetti attivi si riduce a circa 170,4 miliardi di euro. Rapportando a tale importo la spesa effettiva di circa 130 miliardi di euro associata agli investimenti diversi dagli strumenti finanziari, il livello di avanzamento della spesa raggiunge circa il 76%.

Il PNRR avrebbe inoltre contribuito a ridurre i tempi delle procedure di pre-affidamento e affidamento delle opere, passati mediamente da 26 a 18 mesi, con miglioramenti particolarmente marcati nelle regioni meridionali.

Nell'articolo del **PM World Journal di ottobre 2026** ***"Progettare non basta: governare i progetti pubblici per generare valore operativo"*** l'autore Ntokozo Mthembu, sostiene che un'infrastruttura pubblica non può essere considerata "completa" al momento della consegna fisica: la vera conclusione di un progetto avviene solo quando l'opera è operativamente pronta, legittimata dagli stakeholder e capace di generare valore sistemico. Questa tesi è sviluppata attraverso otto casi di studio su progetti sudafricani nei settori energia, trasporti, difesa, edilizia e lavori pubblici, analizzati con un approccio metodologico che combina generalizzazione analitica, interpretazione qualitativa e logica di progettazione sistemica. Le analisi mostrano che i fallimenti non sono incidenti isolati, ma ricorrenze sistemiche: carenze di accountability, sequenziamento errato, scarsa attenzione alla sostenibilità, debole verifica dell'effettivo grado di utilizzo e insufficiente capacità adattiva. Da queste evidenze emergono otto proposte di riforma, tradotte in raccomandazioni operative: audit indipendenti, "*exit gates*" di governance, validazione della domanda per l'innovazione, definizione rigorosa della fase iniziale, supervisione protetta degli appalti, verifiche di sostenibilità, audit dell'effettivo grado di utilizzo e responsabilità nel riutilizzo adattivo. Il contributo principale dell'articolo è un *framework di governance* sistemica che integra validazione operativa, legittimità degli stakeholder e disciplina del sequenziamento, con l'obiettivo di garantire che le infrastrutture pubbliche siano non solo consegnate, ma utilizzabili, sostenibili e socialmente legittime. Le raccomandazioni sono immediatamente applicabili ai programmi infrastrutturali in corso, offrendo

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

strumenti concreti per rafforzare trasparenza, resilienza e valore pubblico. In sintesi, il messaggio è chiaro: nei progetti pubblici, la consegna non coincide con il completamento. Solo una governance che integra evidenze, sequenziamento disciplinato e validazione sistemica può assicurare infrastrutture che funzionano davvero e generano valore nel tempo. Info: https://pmworldjournal.com/

Un altro articolo del PM World Journal conferma che ***"La realizzazione non è prestazione"***. L'articolo di Yamanta Raj Niroula e Sampada Khadka analizza perché, in Nepal, molti impianti di trattamento delle acque reflue non riescono a garantire prestazioni affidabili nonostante ingenti investimenti e la presenza di contratti formalmente strutturati. Il problema centrale è il divario tra completamento fisico dell'opera e le prestazioni reali durante l'esercizio: solo il 2-3% delle acque reflue urbane riceve un trattamento efficace, contro un obiettivo governativo del 20%. Attraverso l'analisi di sei progetti, si evidenzia un pattern ricorrente: ritardi significativi, rescissioni contrattuali, riappalti, problemi di avviamento e carenze operative anche in impianti considerati "di successo". Le cause non sono episodiche, ma sistemiche: debole valutazione delle capacità dei fornitori, scarsa revisione interdisciplinare dei progetti, controlli di qualità insufficienti, lacune nel *commissioning* e passaggi operativi non adeguati. Il punto chiave dell'articolo è che i meccanismi tradizionali di controllo si concentrano quasi esclusivamente sulla dimostrazione del completamento fisico – milestone, installazioni, test, presa in consegna – mentre la qualità reale dipende dal funzionamento integrato del sistema nel tempo, sotto condizioni operative realistiche. Per colmare questo gap, gli autori propongono un *framework di governance* della qualità articolato in cinque punti: procurement basato sulle competenze; revisione obbligatoria di realizzabilità e progettazione interdisciplinare; QA/QC lungo tutto il ciclo di vita con verifiche indipendenti; *commissioning* indipendente con una "performance gate"; *accountability* basata sulle prestazioni nel lungo periodo. La tesi conclusiva, ancora una volta, dimostra che il successo di un progetto non può essere misurato dalla sola consegna dell'infrastruttura, ma dalla sua capacità di garantire prestazioni affidabili nel tempo e di proteggere la salute pubblica e l'ambiente. Info: https://pmworldjournal.com/

EVENTI & SEMINARI

IPMA organizza a Venezia il 14-15 ottobre 2027 il 36° Congresso mondiale dal titolo ***"POWERING REGENERATION through PROJECTS – a global project management perspective"*** Info: https://ipma.world/

NUOVI TESTI

A.B. Badiru (2026), *Project Management for the Oil and Gas Industry: Agile Systems and Environmental Concerns*, CRC Press
G. Codeluppi (2026), *La vita nascosta delle organizzazioni. Dove si formano leadership, fiducia e risultati*, FrancoAngeli
S. Bonini, G. Caivano (2026), *FinTech: Rethinking Financial Intermediation. Innovation, Markets, and Regulation*, FrancoAngeli
K. Scott (2026), *Sincerità radicale. Essere un capo "tosto" senza perdere la propria umanità*, FrancoAngeli
L. Wiseman (2026), *Multipliers. Come accendere l'intelligenza delle persone*, FrancoAngeli
K. Dooley, E. Rönkä (2026), *Inbetweeners: Navigating Organizational Change in Transitional Spaces*, Routledge
D.M. Phillips (2026), *Consumer Behavior & Insights: Understanding Decision-Making in a Digital World*, Routledge
S.O. Oladejo, D.A. Boye, J. Chinnasamy, O.O. Adejumo (2026), *Organizational Resilience and Uncertainty: Frameworks for Adaptive Management*, Routledge
T. Binderup (2026), *The Leadership Lab: Experiments for Developing Future-Ready Leaders*, Routledge
G. Calvano (2026), *Green Music Festivals in Europe: Sustainability, Culture and Innovation*, Routledge
P. Hürmeriç, E.S. Demirel (2026), *The Future of Public Relations: Trends, Technologies and Global Challenges*, Routledge
I. Stewart (2026), *The Hidden Patterns of Leadership: How Leaders Think, Act and Influence*, Routledge
B. Bagis (2026), *AI-Driven Decision-Making in Finance: Models, Tools and Applications*, Routledge
S. Blank (2026), *Essentials of Business Conflict Resolution: Strategies for Effective Negotiation*, Routledge
M. Topić-Rutherford, M. Chmiel (2026), *Leadership and Workplace Culture in Public Relations Industries: A Global Analysis*, Routledge
S. Giles (2026), *Sustainability Communications: Strategies for Impactful Environmental Messaging*, Routledge
S.K. Maurya (2026), *The Ethics of Affirmative Action: Philosophical and Policy Debates*, Routledge
D. Dugdale (2026), *The Evolution of Management Accounting: Concepts, Practices, and Innovations*, Routledge
A.K. Koźmiński, A.K. Baczyńska, P. Korzyński, I. Skoczeń (2026), *Bounded Leadership Theory: A Framework for Complex Decision-Making*, Routledge
I. Skubis (2026), *Governing Human-Centric AI in Healthcare: Policies, Ethics and Implementation*, Routledge
M.B. Hermo IV (2026), *Integrating Lean Six Sigma and Automation: Tools for Operational Excellence*, Routledge
K. Leppälä (2026), *Social Practice Theory and Organization: Understanding Workplace Dynamics*, Routledge

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

D.M.R. Dissanayake, M. Sambasivan, S.P. Sharif, S. Boubaker, V. Weerakkody (2026), *Human Intelligence 2.0: Enhancing Decision-Making in the Digital Era*, Routledge
O. Ezezika (2026), *Leadership in Global Health: Ethics, Governance and Innovation*, Routledge
A. Golbin (2026), *Governing AI Risk - The RIVER Charter: Principles for Responsible AI*, Routledge
R. Grosescu, J.G. Dale, H.P. Rammelt (2026), *Just Economics? Critical Perspectives on Economic Justice*, Routledge
S. Akter, C. Strong (2026), *Strategic Omnichannel Management: Integrating Digital and Physical Retail*, Routledge
D. Saha, M.K. Das, S. Sahadev, R. Mazumder, S. Mukherjee (2026), *Perspectives in Agile Sustainable Practices and Business Value*, Routledge
K. Demetrious (2026), *Public Relations and Authoritarianism: Communication Strategies in Restrictive Regimes*, Routledge
B.L. Galperin, C.B. Scheepers (2026), *Essentials of Leadership in Africa*, Routledge
M. Manga (2026), *Evolutionary Leadership*, Routledge
J.J. Thomas, C.K. Fujimura (2026), *Developing Cross-Cultural Competence for Leaders*, Routledge
N. Kapucu, Q. Hu (2026), *Network Governance*, Routledge
N. Worren (2026), *Organization Design*, Routledge
M. Witzel (2026), *Leadership: The Basics*, Routledge
Z. Rezaee, J.H. Zhang, S.L. Boumediene, N.J. Rezaee (2026), *Business Analytics and Artificial Intelligence*, Routledge
L.J. Christensen (2026), *The Trauma-Informed Leader*, Routledge
L. Rice, C.M. Rice, G. Alexakis (2026), *How Playground Dynamics Shape Leadership*, Routledge
A. Padhi, S. Rath, E. Gurgu, D.-N. Le (2026), *AI and Human Expertise for Strategic Decision-Making*, Routledge
A. Agnihotri, S. Bhattacharya (2026), *Data-Driven Strategic Management*, Routledge
R. Shrivastava, G.Y. Ashraf, I.N. Siddiqui, S.K. Pattanayak (2026), *Strategic Decision-Making for Sustainability in Business*, Routledge
L. Klein (2026), *Realising the Learning Organisation through Systems Thinking*, Routledge
R.M. Perloff (2026), *The Dynamics of Persuasion*, Routledge
D. Saha, S. Mukherjee, C. Majumder, A. Ibrahim, B.R. Olaleye (2026), *Reimagining Human Resources*, Routledge
J. Meng, R. Tench (2026), *Strategic Communication and the Global Pandemic*, Routledge
H. Gaggiotti, I.A. Díaz-Carrión (2026), *Women, Organizations and Vulnerability*, Routledge
J. Hutson, T.J. Rains (2026), *Charting the AI Transition - Navigating the Generative Inflection Point for Industry 4.0 Success,* Routledge
R.B. Kemball-Cook (2026), *The Organization Gap - Designing Practical Organization Structures and Management Information Systems by the Use of Decision Centre Analysis*, Routledge
T. Mishra (2026), *Reimagining Strategic Management - An Innovative and Sustainable Approach*, Routledge
R. Zheng, Y. Li, K.K. Lai (2026), *Consumer Panic Buying in Times of Crisis*, Routledge
A. Dunbar (2026), *Essential Life Coaching Skills*, Routledge
S. Bhardwaj, S. Sharma (2026), *Employee Experience Management*, Routledge
E.R. Tachkova (2026), *Post-Crisis Communication*, Routledge
P. Singh, S. Daga, K. Yadav, A. Jain (2026), *Environmental, Social and Corporate Governance and Climate Risk Management*, Routledge
B. Bajpai (2026), *Coaching in the Digital Age*, Routledge
K.A. Wenten (2026), *The Mechanisms of Agile Management*, Routledge
K. Buhmann, A. Fonseca, N. Andrews, G. Amatulli (2026), *The Routledge Handbook on Meaningful Stakeholder Engagement*, Routledge
M. Adamska-Chudzińska, J. Pawlak (2026), *Work Engagement and Employee Well-being*, Routledge
S. Husain, J.-L. Ermine (2026), *Knowledge Management Systems Design: Innovation and Strategy*, Routledge
G.S. Cahill, D.C. Direiter, A. Rutstein-Riley, S.A. Spadorcia (2026), *Leadership Enrichment and Development*, Routledge
C. Harrison (2026), *Leadership and Leadership Development*, Routledge
S. Raue (2026), *Making Sense of Complexity in Projects*, Routledge
L. Sulkowski, R. Lenart (2026), *Paradigm Shifts in Management Theory*, Routledge
H.K., D. Choudhury, R.V. Rodriguez, J.A. Wise, R.T. (2026), *Predictive Analytics and Generative AI for Data-Driven Marketing Strategies*, Routledge
A. Zicari, T. Gamble (2026), *Employee Meaning and Wellbeing: The Responsible Organisation*, Routledge
M. Jabbour, J. Crawford (2026), *Enterprise Risk Management: Technical, Cognitive, and Social Perspectives*, Routledge
A. Rzepka (2026), *Evolution of Management in a Post-Pandemic World: The Chameleon Paradigm*, Routledge
M.W. Bari, F. Di Virgilio (2026), *Handbook of Talent Management and Learning Organizations*, Routledge
S. Tripathi, J. Rosak-Szyrocka (2026), *Impact of Artificial Intelligence on Society*, Routledge
M. Abouhawwash, J. Rosak-Szyrocka, S.K. Gupta (2026), *Aspects of Quality Management in Value Creating in the Industry 5.0 Way*, Routledge
R. Singh, S. Ramdeo (2026), *Destructive Behaviors and Organizational Research: A Comprehensive Overview*, Routledge
R. Modi, P.S. Kumar, S. Arunkumar, T.M. Chanu, A. Sharma (2026), *Managing Extension Organizations*, Routledge

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Z. Gródek-Szostak, H. Gurgul, A. Niemczyk, N. Dubiel (2026), *Navigating Organizational Complexity: Resilience and Adaptability from Black Swans to Green*, Routledge
S.L. Pensoneau-Conway, N. Bardhan, S. Eddington (2026), *Leadership Communication Theory and Practice: An Advanced Introduction*, Routledge
P. Shockley-Zalabak, S. Morreale (2026), *Game Changers in Leadership Communication*, Routledge
R. Kelly (2026), *Building Adaptive Organisations - A Systems and Culture Approach for Thriving in a Changing Workplace*, Routledge
S. Adnan Malik (2026), *Unethical Leadership and Moral Psychology*, Routledge
S. Cairnduff (2026), *The Art of Purposeful Engagement*, Routledge
T. Mukherjee, P. Mishra (2026), *Reshaping Corporate Communication*, Routledge
S.M.A. Moin (2026), *Leadership in the Imagination Age*, Routledge
C.N. Walsh (2026), *Leadership and Morality in Ethical Ambiguity*, Routledge
T.J. Andersen, J. Sax (2026), *Strategic Risk Management: A Research Overview*, Routledge
M.C. Bourque, M. Antony (2026), *The Psychology of High-Performance Sports Organizations: Culture, Safety and Leadership*, Routledge
F. Calderone (2026), *Rise Up: A Guide to Leading with Inclusion*, Routledge
A. Calleja, U. Clidière (2026), *Mental Health in Coaching Practice: Approaches to Navigate Intersecting Spaces*, Routledge
M. McDonagh, C. Swanson (2026), *Event Security and Leadership: Securing Global Events in an Unpredictable World*, Routledge
G.S. Hunter (2026), *Small Words of Leadership: The Hidden Power of Everyday Language*, Routledge
M.F. Kets de Vries (2026), *Leading from the Inside Out: How Self-Knowledge Transforms Leadership*, Routledge
P. Cauwelier, G. Boak (2026), *Action Learning: Facilitation and Coaching*, Routledge
W. Kucharska (2026), *Organizational Intelligence for Change Adaptability*, Routledge
T. Klikauer (2026), *The Ideology of Managerialism: Fragments of a Future Theory*, Routledge
L. Anderson, P. Ellwood, C. Rigg, L. Spencer (2026), *The Impact of Executive Management Education*, Routledge
J. Barentsen, P. Renz, S.C. van den Heuvel, C. Preidel (2026), *Emerging Trends in Leadership and Spirituality*, Routledge
G. Rosini (2026), *Strategic Management and Business Modeling*, Routledge
W. Urban, P. Rogowska (2026), *Lean Six Sigma and the Theory of Constraints: Tools, Case Studies and Synergies*, Routledge
C.A. Ortiz (2026), *Making Better Decisions: How to Avoid Common Traps, Eliminate Distractions, and Drive Impactful Outcomes*, Routledge
M. Zaralli (2026), *The Augmented Speaker: Mastering Public Speaking in the Age of AI, VR, and the Metaverse*, Routledge
H. Sminia (2026), *The Strategic Manager: Understanding Strategy in Practice*, Routledge
J. Anker, T. Marsh (2026), *Acceptance, Attitude and Action: Applying the 3As to Transform Your Life, Career and Organisational Safety*, Routledge
B. Zaghmout (2026), *Emotionally Intelligent Leadership in Times of Crisis: Strategies for Organizational Resilience and Recovery*, Routledge
N. Chen, F. Dervin (2026), *Inclusive Exclusion: The Labubu Model of Contemporary Interculturality*, Routledge
E.R. Kushins (2026), *Hidden Rhythms of Teams: The Cultural Routines That Shape Business Success*, Routledge
J. Jasch (2026), *Leaders Who Thrive: A Mindful Antidote to Disconnected Teams*, Routledge
E. Ciszek (2026), *Queering Public Relations: Intelligibility, Visibility, and the Politics of Recognition*, Routledge

INFORMAZIONI PER I CERTIFICATI PMI

La lettura del numero 68 della Rivista equivale a 2,5 PDU che secondo le regole del PMI vanno ripartite tra le tre categorie del "Talent Triangle" nel modo seguente:

Ways of Working: 1,5 – Power Skills: 0,5 – Business Acumen: 0,5

Per registrare le PDU relative alla lettura di un intero numero della rivista, dopo aver selezionato la **tipologia Education – Read**, occorre inserire le seguenti informazioni:

- *autori: Autori vari*
- *titolo: Il Project Manager numero XX/anno*
- *descrizione (opzionale): inserire sommario con elenco articoli OPPURE*
- *URL (opzionale): inserire link al sommario del numero XX (sul sito dell'editore)*
- *tipi di PDU: ripartire le PDU secondo le tre tipologie come da indicazioni fornite*

Come per tutte le PDU Education è possibile che il PMI richieda, a campione, di fornire specifica documentazione, pertanto si consiglia fortemente di inserire il sommario con l'elenco degli articoli, utilizzando uno dei due campi opzionali.