

IN QUESTO NUMERO

Ai lettori
di Silvia Donatello 1

Pillole di EuroPM
3° puntata
di Giosuè Castaldi 1

GLI EVENTI del 2018
Milano 2
di Sara Grilli e
Claudio Cedroni

ARTICOLI
*La cultura del rischio ed il
ruolo del risk manager* 3
di Malcom Lastoria

EuroPM:
conclusa la fase due
di Enrico Saltarelli 5

DAI NOSTRI PARTNER
ASSOEURO
*La solidità economico-
finanziaria dell'impresa per
ottenere Fondi Europei - il
Ruolo di supporto del
professionista* 6
di Marco Bartolelli

La sfida EuroPM 7
di Stefania Lombardi

Redazione di questo
numero a cura di
Silvia Donatello, Andrea
Innocenti, Stefania
Lombardi, Enrico Saltarelli

CONTATTI
sito web
<https://europm.pmi-italy.org/>
a cura di Antonio Caforio
europm@pmi-italy.org

Ai lettori



Cari lettori, EuroPM ha concluso la fase due, ma l'entusiasmo che ruota attorno all'iniziativa resta più che mai vivo. È proprio questo lo spirito che ha guidato i contributori di questo numero, lo stesso che sta facendo nascere una nuova avventura di progetto editoriale con l'idea di un libro che sintetizzi ed esprima al meglio EuroPM e il suo animo...per ora siamo solo allo stato embrionale di questa proposta, ma ...noi ci crediamo.

Cosa abbiamo in serbo per voi in questo numero?

Anche questa volta abbiamo cercato di servirvi un piatto ricco e variegato: continueremo con le "pillole" di EuroPM, vedremo come "La solidità economico-finanziaria dell'impresa per ottenere Fondi Europei" si relaziona al ruolo di supporto dell'Europrogettista (Assoeuro), rivivremo insieme l'ultimo evento del 2018 a Milano, passeremo attraverso "La cultura del rischio ed il ruolo del risk manager", il tutto fino ad arrivare al contributo sulla conclusione della fase due di EuroPM e alla rubrica di chiusura con uno sguardo al futuro.

Vi ricordo che potrete rivedere tutti gli articoli e scaricare questa newsletter direttamente dal sito di EuroPM <https://europm.pmi-italy.org/>

Per tutte le informazioni e le proposte scrivete a europm@pmi-italy.org

Buona lettura !

Silvia Donatello
Coordinatore Newsletter EuroPM

Pillole di EuroPM – 3° puntata...

Ciao tutti, sono Giosuè Castaldi e sono uno dei 3 Deputy PM del programma EUROPM a cui partecipo dal 2016. In questi anni ho avuto la possibilità di collaborare con un team di colleghi e amici con cui ho condiviso momenti intensi di lavoro, grandi visioni e grandi speranze per il futuro. Un nome su tutti Andrea Innocenti l'inesauribile. Vera anima del programma.

Non farò il classico elenco di quanto fatto (checklist), ciononostante voglio ricordare due momenti importanti del mio percorso EUROPM che mi hanno visto in prima linea:

- L'accordo di collaborazione con Assoeuro;
- L'evento EUROPM di Napoli di fine Marzo 2017.

Nonostante questo accenno al passato voglio parlare del futuro possibile che a mio avviso l'iniziativa EUROPM dovrebbe percorrere.

Oggi mi confronto con realtà lavorative che non hanno alcuna idea di come si faccia un progetto anche se il termine "progetto" è sempre e solo utilizzato a livello "verbale".

Provegno da una realtà, come la maggior parte di voi, modernamente strutturata dove il project management è uno degli strumenti principali per centrare gli obiettivi aziendali.

Noto però nel mio quotidiano che "l'altra faccia della luna" sembra essere molto più grande. C'è un'asimmetria tra i termini "progetto" e "Project Management". Il primo è conosciuto da chiunque mentre il secondo solo da pochi addetti ai lavori.

Si tende a pensare che il Project Management sia utile solo in pochi e determinati contesti ma non è affatto così. Nelle moderne organizzazioni, grandi o piccole che siano, nessuna unità può permettersi di lavorare a risorse infinite, è invece indispensabile cercare la massima efficacia attraverso una gestione ottimizzata delle proprie risorse (persone, competenze, asset, budget, tool, know how in generale,...). Anche utilizzando solo alcuni fondamenti del Project Management possiamo ottenere migliori risultati individuali, di team o di organizzazione.

Pillole di EuroPM – 3° puntata...

In estrema sintesi possiamo definire il Project Management come un approccio “trasversale” che aiuta a gestire la complessità che è insita in qualsiasi attività. Il termine “trasversale” sta a sottolineare la differenziazione con la disciplina governante l’ambito progettuale di riferimento come ad esempio l’ambito Construction, IT, ecc.

In organizzazioni di qualsiasi natura ancora non abituate alla gestione del lavoro per processi, o nel caso di progetti molto snelli, brevi e con poche risorse in campo, può essere preferibile un approccio più “light”, secondo il principio del tailoring che consiglia un approccio “sartoriale” in grado di “cucire l’abito di Project Management più adatto”.

Ma a questo punto la questione importante è **Come il Project Management può essere maggiormente diffuso?**.

1. **L’Università** può assumere un grande ruolo nel formare individui che al termine del loro percorso di studi entreranno nel mondo del lavoro. Quale che sia il percorso studi, ognuno di loro si troverà a partecipare ad attività progettuali.
2. Attivando iniziative progettuali attraverso finanziamenti esterni che possono venire dai **Fondi Europei**. Sono innumerevoli le possibilità di sviluppo progettuale che l’Europa fornisce ma bisogna anche dire che il livello di competenza per rispondere ad una “call” deve essere anch’esso alto.

La diffusione del Project Management deve passare anche attraverso “il fare”, “la pratica”, “il training on the job”. La prossima missione del programma **EuroPM** potrebbe essere questa:

collaborare con le Università per creare opportunità progettuali.

Tali opportunità potrebbero diventare dei “casi studio”, studiati (scusate il termine) in corso d’opera dagli studenti.

E’ chiaro che questo tipo di proposta non sarebbe minimamente paragonabile ad una eventuale strategia nazionale messa in campo dal nostro paese, ma in attesa che questo avvenga ci si può organizzare e portare avanti.....con il programma EuroPM!!

Giosuè Castaldi

Deputy Coordinator team EuroPM Southern Italy Chapter

GLI EVENTI del 2018

Milano

Milano - 4° Evento EuroPM 2018

Presso il **CEFRIEL** a Milano, si è svolto il 23 novembre 2018 il **quarto evento EuroPM interchapter del 2018** avente per titolo **“Il ruolo della Business Analysis nei progetti europei: condividere esperienze, ricercare il miglioramento”**.

Anche in questo caso i tre Chapter italiani del PMI® (Northern, Central, Southern) in collaborazione con il CEFRIEL hanno sponsorizzato l’evento, con un obiettivo comune e ambizioso: quello della crescita della cultura del project management e della business analysis nell’ambito dei progetti finanziati dall’Unione Europea. Il tema ha riscontrato un grande interesse e ha registrato una consistente partecipazione con più di 50 partecipanti da parte di tutti i settori, università, ricerca e industria.

I lavori si sono aperti con la presentazione della giornata da parte di Sara Grilli (PMP®, team EuroPM), e Armando Beffani (PMP®, PMI-BA®, Membro del Board PMI® Northern Italy Chapter e responsabile del gruppo PM Academy di CEFRIEL) che ha dato il benvenuto al CEFRIEL e introdotto al pubblico il PMI®, i Chapter e il team EuroPM.

Hanno proseguito Andrea Innocenti (PMP® CGEIT™, PMI® Italy Chapters, team EuroPM) e Sara Grilli che hanno presentato il lavoro del team EuroPM ed i risultati conseguiti (**eventi, webinar, newsletter, website, kit EuroPM, accordo con Assoeuro**), tra cui il kit prodotto nella sua ultima versione. In particolare, si è sottolineato come un buon progetto necessita non solo degli aspetti di Project Management, ma anche di quelli di Business e di conseguenza dell’importanza dei concetti e delle best practice di business analysis in questo contesto.

GLI EVENTI del 2018

Milano

I lavori sono proseguiti con l'intervento di Paolo Magni, Senior Business Developer del nodo di Milano EIT Digital, che ha indicato una serie di suggerimenti per il successo della presentazione e dell'esecuzione di un progetto finanziato con ricadute di business.



4° EVENTO EuroPM 2018:

Il ruolo della Business Analysis nei progetti europei:
condividere esperienze, ricercare il miglioramento



Claudio Cedroni del team EuroPM ha poi presentato un aggiornamento sui risultati del progetto EuroPM relativamente a come sia possibile applicare la Business Analysis all'europrogettazione.

la presentazione finale dell'evento è stata a cura di Alberto Bonifazi di ASSOEURO, che ha dato indicazioni pratiche e rapidamente applicabili per predisporre un piano di impresa che possa avere successo nell'ambito di un finanziamento, secondo i criteri di valutazione a livello europeo (impatto, eccellenza nell'innovazione e qualità ed efficienza nell'implementazione).

CEFRIEL ha offerto ai partecipanti all'evento anche la possibilità di visitare l'Experience Center, lo spazio di presentazione dei risultati ottenuti da vari progetti finanziati a livello europeo e nazionale nel quale si può toccare con mano le soluzioni digitali per l'innovazione di processo e di prodotto.

*Sara Grilli e Claudio Cedroni
Team EuroPM*

ARTICOLI

La cultura del rischio ed il ruolo del risk manager

I concetti di rischio, incertezza, imprevedibilità sono così parte del nostro vissuto da influenzare le nostre scelte ed azioni. Allo stesso modo condizionano, consapevolmente o inconsapevolmente, le nostre scelte progettuali con conseguenze sui risultati o output del progetto, sul morale del team, sul rapporto con il cliente e gli stakeholder più in generale.

Ma cos'è un **rischio**? Nell'accezione più comune il rischio assume una connotazione negativa, tanto che viene definito come "eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili" (fonte: treccani.it).

Ma se si va a vedere l'etimologia della parola rischio si scopre che essa racchiude un concetto in qualche modo legato alla fortuna e, pertanto, legata non solo ad eventi negativi ma anche positivi. Il PMI® definisce il rischio come "un evento incerto o una condizione che, qualora si verificasse, potrebbe avere delle conseguenze negative o positive sul risultato di un progetto". Nella definizione di rischio è possibile quindi individuare due concetti fondamentali: la probabilità (legata al verificarsi di un evento) e l'impatto (legato alle conseguenze che l'evento può portare).

Vediamo ora che funzione dovrebbe avere il **risk management** e, più in particolare, dovrebbe svolgere il risk manager all'interno della gestione di un progetto. La gestione dei rischi di progetto dovrebbe essere supportata da una gestione proattiva, basata su processi di pianificazione e monitoraggio propri del risk management. Spesso però si preferisce agire secondo una logica reattiva, che porta a gestire l'emergenza (di natura deterministica) più che l'incertezza (di natura aleatoria o epistemica).

L'imprevedibilità appare più difficile da accettare, per una serie di motivi spesso di natura culturale e antropologica come: l'eccessiva attenzione che riserviamo a ciò che sappiamo, che porta ad apprendere lo specifico e non il generale; il "bias di conferma", ovvero la tendenza a cercare casi che confermino la nostra idea o visione delle cose, quando i casi che non forniscono una conferma sono molto più utili per stabilire la verità (si pensi ai grandi giocatori di scacchi che si concentrano sui possibili punti deboli di una possibile mossa falsificandola, al contrario di giocatori meno esperti che cercano di confermare le loro ipotesi); l'apprendimento attraverso il ripetersi di eventi, a scapito di eventi mai accaduti prima, con la conseguenza che alcuni eventi vengono ignorati prima che accadano e sopravvalutati dopo. Questi ultimi eventi sono quelli che vengono definiti cigni neri (rif. "Il cigno nero. Come l'improbabile governa la

ARTICOLI

nostra vita” di Nassim Nicholas Taleb) e nessuna curva di distribuzione di probabilità (incertezza aleatoria, ben rappresentata dall’apprendimento ex post e dal bias di conferma) sarà mai in grado di svelare perché sfuggono alla statistica. Si pensi alla storia del “Tacchino induttivista” di B. Russel, che insegna come il passato rappresenti sicuramente una fonte di insegnamento per ciascuno di noi ma che non possa essere l’unica su cui basare le nostre scelte; queste dovranno essere supportate anche da una approfondita conoscenza del contesto (riduzione dell’incertezza epistemica).

Alla luce di queste considerazioni risulta maggiormente chiaro il motivo per cui l’applicazione di pratiche di gestione del rischio trovino, in alcune realtà, un ambiente ancora poco incline a riconoscerne il valore; è più facile trovare delle spiegazioni convincenti a posteriori, escogitare giustificazioni per ogni tipo di fenomeno, che gestire preventivamente situazioni il cui esito risulta incerto. Per vincere queste resistenze e cominciare a diffondere una cultura di gestione del rischio all’interno della propria azienda, un risk manager deve attingere a quelli che il PMI® definisce “interpersonal & team skills”, abilità necessarie a sensibilizzare gli stakeholder sul tema del risk management, gestire il loro ingaggio nei processi di risk management e coinvolgerli attivamente nelle sessioni di lavoro di gruppo.

Di seguito non mi soffermerò a parlare di competenze tecniche di risk management, piuttosto di **approcci che ho utilizzato in due differenti contesti di progetto che mi hanno consentito di lavorare efficacemente con il team di progetto.**

Un primo approccio, adottato per un progetto in cui la figura del risk manager era percepita per lo più come «**problem solver**» (il mr. Wolf di Tarantiniana memoria per intenderci), ha visto l’impiego di sessioni di Workshop facilitati supportati da tecniche di gamification, che offrono il vantaggio di creare un terreno neutro per tutti i partecipanti; questa combinazione ha permesso da un lato di sviluppare un linguaggio comune, fornendo conoscenza e consapevolezza a tutti gli stakeholder coinvolti, dall’altro di favorire un clima di serenità indispensabile alla riuscita del workshop.

Dopo una fase iniziale di “riscaldamento”, utile a prendere confidenza con la tematica, i partecipanti sono riusciti a rompere schemi e paradigmi, a sentirsi disinibiti soprattutto verso quelle cose che, in altri momenti, sarebbero potute sembrare ridicole agli occhi degli altri. È stato proprio questo il successo ottenuto attraverso queste sessioni di lavoro: le persone coinvolte sono riuscite a concentrarsi anche su quegli aspetti ritenuti impossibili, perché normalmente associati ad una remota possibilità di verificarsi, ma che avrebbero potuto far fallire il progetto: i cigni neri per l’appunto.

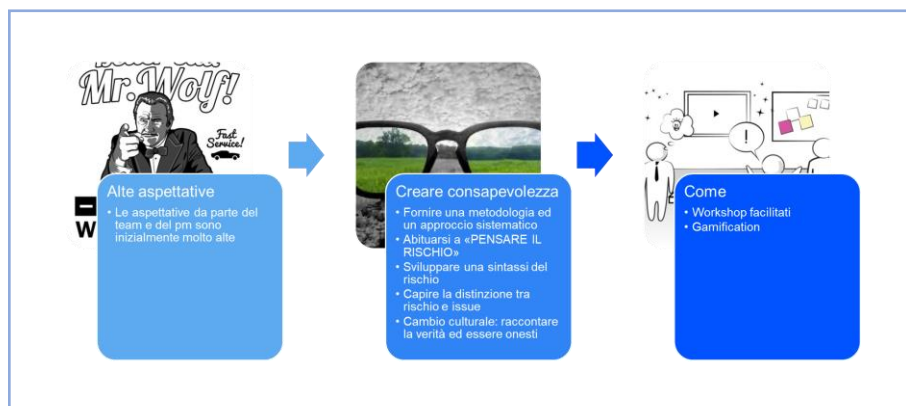


Fig 1 – Approccio per la gestione di team con alte aspettative nei confronti delle pratiche di risk management

Un secondo approccio, che definisco “**Dis-trust**” (dalla diffidenza alla fiducia), è stato invece adottato per vincere la diffidenza iniziale del team di progetto, il quale percepiva il risk management come pratica poco utile che avrebbe sottratto loro del tempo prezioso. Le risk checklist si sono rivelate, a questo scopo, uno strumento davvero molto utile; i singoli membri del team sono riusciti a lavorare in autonomia, offrendo il loro contributo liberi da pregiudizi e senza sentirsi giudicati. Una volta ottenuti i dati dal team, il resto del lavoro di analisi e sintesi dei risultati è stato condotto con il coinvolgimento attivo del solo project manager. Il successo, in questo caso, è stato possibile guadagnando la fiducia del team in modo

ARTICOLI

graduale, con strumenti e processi poco invasivi, riducendo al minimo le interferenze ed offrendo un contributo sostanziale solo quando l'iniziale resistenza del team è stata vinta.

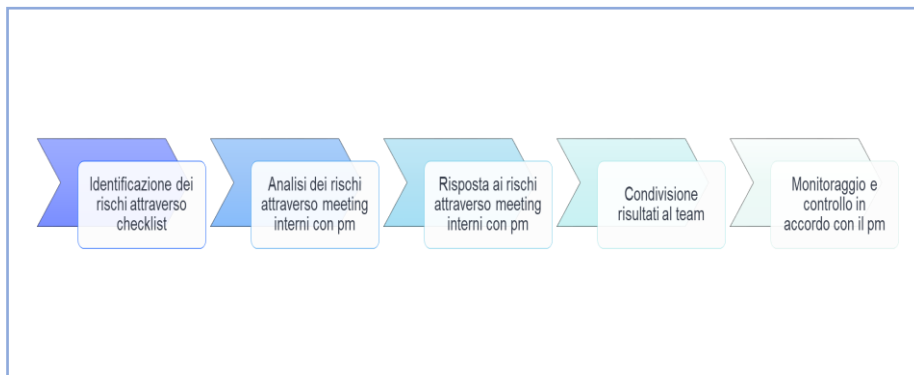


Fig 2 – Approccio “Dis-trust” per la gestione di team diffidenti nei confronti delle pratiche di risk management

Concludendo, sono tanti e di natura prevalentemente culturale e antropologica i fattori che influiscono, positivamente e negativamente, sulla diffusione delle pratiche di gestione dell'incertezza. Al risk manager è richiesto un doppio ruolo, di esperto della materia e facilitatore: alle competenze tecniche dovrà affiancare competenze interpersonali e di gestione delle persone.

Il risk manager potrà e dovrà offrire il proprio contributo solo dopo aver acquisito una conoscenza approfondita del contesto che consentirà di sviluppare delle strategie efficaci di ingaggio e gestione degli stakeholder per creare quel clima di fiducia, interno ed esterno al team, indispensabile per il successo del progetto. Nel caso specifico di progetti a finanziamento, diretto o indiretto, dai fondi europei, l'importanza di una corretta valutazione e gestione del rischio si rivela uno degli strumenti principali attraverso cui, per prima cosa, gestire il possibile fallimento del progetto con tutto ciò che ne consegue.

*Malcolm Latoria
Senior risk manager specialist*

EuroPM: conclusa la fase 2

Sappiamo bene che quando si chiude una fase di progetto, si tirano le somme e si fissano le lessons learned! EuroPM alla fine dello scorso anno ha concluso la sua fase due e, come abbiamo visto sopra, uno dei traguardi più recenti è stato l'evento del 23 di novembre presso il Cefriel a Milano dedicato al ruolo della Business Analysis nei progetti europei.

Il fattore comune è stato, come di consueto, quello della **crescita della cultura del Project Management nei progetti europei**, questa volta con particolare attenzione al contesto aziendale e con un **focus specifico su come la business analysis rappresenti un valido supporto nella fase di disegno e formalizzazione della proposta progettuale per un finanziamento europeo**. Proprio questo ultimo tema è stato di profondo interesse, come dimostrato dalla consistente partecipazione dei principali attori e settori coinvolti: università, ricerca e industria.

Nei primi tre anni di vita dell'iniziativa EuroPM, il gruppo di lavoro ha portato avanti tante attività di disseminazione sia con gli **eventi a livello nazionale** nel 2017 (a Firenze, Napoli e Verona) e nel 2018 (a Chieti, Lecce, Trento e Milano), ma anche con i **webinar** condotti dai vari membri del team e con i **newsletter** diffuse nel 2018. Poi c'è stata la realizzazione del sito web dedicato (europm.pmi-italy.org), il grande lavoro di sviluppo del **kit EuroPM**, la **collaborazione con il Chapter PMI® della Bulgaria**, **quella con Eurosportello e l'importante accordo con Assoeuro** (associazione italiana di europrogettisti).

Senza dubbio uno dei risultati di maggiore rilievo è stato il kit EuroPM, che vuole essere uno strumento a supporto della condivisione delle esperienze all'interno del team e della disseminazione delle good

ARTICOLI

practices di Project Management nei progetti a finanziamento europeo. Il Kit, infatti, è composto da una guida, da un manuale e da una serie di template (Project Charter, WBS, Risk Register, Schedule Baseline, Gantt Chart, Communication Plan, ecc.) adattati per la progettazione europea ed include indicazioni per la personalizzazione delle buone pratiche del PMBOK®. Si può dire che l'obiettivo è stato quello di creare un framework utilizzabile come supporto di alto livello nella preparazione di proposte o nella gestione di progetti finanziati dall'UE; su di esso possono essere innestati layer per specifici programmi o particolari call. Il Kit non è pubblico ma può essere condiviso con la finalità di ampliarne l'utilizzo sul campo. Infatti è stato sperimentato nella pratica da organizzazioni ed enti come il Politecnico di Milano con positivi risultati (chi fosse interessato può approfondire l'articolo sulla newsletter EuroPM di ottobre pubblicata sul sito europm.pmi-italy.org). In questo periodo è in avvio l'utilizzo del kit da parte di Agenzia di sviluppo della CCIAA di Chieti e Pescara, questo al fine di valutare nel tempo tutti i suggerimenti pratici sul campo e in un'ottica di miglioramento continuo.

Gli eventi EuroPM che si sono svolti nelle varie città d'Italia (i sette eventi tra 2017 e 2018 sopra citati), sono stati un importante momento per la condivisione generale dei canali di accesso ai programmi ed ai finanziamenti europei (es. SME Instrument, EIT Digital, INTERREG, HORIZON etc.) e per diffondere i modelli e le pratiche volte a rendere competitiva la proposta di progetto. Tutto questo grazie alla partecipazione e all'esperienza di importanti rappresentanti degli enti pubblici e privati che hanno dimostrato come la partecipazione ad un progetto di ricerca possa rappresentare un volano di sviluppo per ogni organizzazione.

Grazie ai suoi partner e alle collaborazioni con gli organi di settore, EuroPM ha canalizzato le sinergie per condividere le buone pratiche rapidamente applicabili, per predisporre un piano di successo nell'ambito di un finanziamento, secondo i criteri di valutazione a livello europeo (impatto, eccellenza nell'innovazione, qualità ed efficienza nell'implementazione) e per la migliore gestione di un progetto europeo.

Sono stati proprio i numerosi feedback positivi ricevuti rispetto al kit e al suo potenziale utilizzo come strumento didattico per università, enti, ma anche per i professionisti, aggiunti ai vari consensi e ai ritorni avuti dai partecipanti degli eventi, che hanno portato il gruppo di lavoro a pensare alla realizzazione di uno strumento di diffusione ad ampio raggio. Come accennato nell'introduzione, sta nascendo **l'idea di un progetto editoriale per la realizzazione di un volume che racchiuda lo spirito di EuroPM**, in ambito teorico ma anche con l'ausilio di casi pratici ed esperienze maturate che possano guidare l'attuazione delle buone pratiche di project management nei progetti europei... seguitemi quindi per tutti gli aggiornamenti !

*Enrico Saltarelli
Team EuroPM*

DAI NOSTRI PARTNER

La solidità economico-finanziaria dell'impresa per ottenere Fondi Europei - il Ruolo di supporto del professionista

L'impresa deve dimostrare di essere in grado di poter attuare il progetto, attestando la propria solidità economico-finanziaria. Per farlo esiste uno strumento ad hoc che serve a calcolare il rating dell'impresa a misura di fondi Ue. In gergo comunitario si chiama «Financial viability self check»: consente al professionista di verificare in via preliminare il grado di finanziabilità dell'impresa e individuare le possibili aree di criticità che possono guidarlo nella ricerca di interventi per migliorare i singoli parametri.

Un passaggio obbligatorio, soprattutto se l'azienda decide di proporsi come capofila in progetti di importo pari o superiore a 500 mila euro. In questo caso gli indicatori sulla solidità dell'impresa influiscono sulla valutazione, insieme alla qualità della proposta e alla capacità tecnico-organizzativa. Ma l'autovalutazione è consigliata anche alle imprese che richiedono importi più piccoli, per conoscere lo stato di salute della propria azienda e valutare strategie di sviluppo.



Lo strumento è accessibile on line attraverso il Participant Portal di Horizon 2020 e ha un ampio raggio di applicazione, in particolare per i finanziamenti europei dedicati ai progetti d'impresa innovativi nei processi, nei prodotti e/o nell'organizzazione.

Una volta approdati sulla pagina dedicata si immettono i dati di bilancio degli ultimi due esercizi che il sistema automaticamente elabora producendo un rating complessivo su una scala di tre possibili gradi di giudizio: buono, accettabile o insufficiente. Il risultato è immediato e il report può essere personalizzato e integrato con una nota di commento del consulente, diventando quindi un importante strumento di accompagnamento alla crescita del cliente.

Lo strumento si focalizza su quattro aree di analisi (liquidità, autonomia finanziaria, redditività e solvibilità) e individua all'interno di esse cinque indicatori rilevanti. Il primo è un indice di liquidità primaria e misura la capacità dell'impresa di far fronte alle obbligazioni in scadenza nel breve termine, bancarie e non bancarie. Dal numeratore vengono escluse le rimanenze ed i crediti con scadenza oltre l'esercizio. Il secondo indicatore mette a fuoco l'autonomia e consente di apprezzare gli effetti della struttura finanziaria sul risultato economico aziendale, misurando il "peso" del costo del capitale preso a prestito (oneri finanziari) rispetto all'utile lordo conseguito.

Il terzo e quarto indicatore misurano la performance reddituale, cioè la capacità dell'impresa di generare profitti o almeno di autofinanziarsi: la solvibilità, ossia la capacità di far fronte alle obbligazioni nel medio e lungo termine, è misurata dal quinto indicatore. Rappresenta il grado di incidenza dei debiti totali aziendali sul capitale proprio ed esprime quindi il rischio di investimento dei finanziatori nell'impresa. Dal punto di vista economico, un aumento del rapporto determina un aumento degli oneri finanziari che vanno a incidere negativamente sul reddito di esercizio. Ciascuno dei cinque indicatori concorre a determinare il rating complessivo.

E se l'impresa risulta insufficiente su uno o più punti? Non necessariamente viene esclusa dalla competizione all'interno del bando europeo. Un esempio? Una piccola impresa commerciale ottiene un punteggio "insufficiente" sotto il profilo della liquidità primaria, evidenziando una criticità sul piano della capacità di far fronte alle obbligazioni a breve. La conoscenza del parametro europeo permette al consulente di proporre una serie di tecniche di ottimizzazione. Nell'impresa in questione il mancato investimento in un sistema automatizzato di gestione del magazzino ha determinato un innalzamento del livello delle scorte causando uno squilibrio finanziario e un peggioramento del rating europeo.

Il professionista può quindi suggerire un'azione di parziale smobilizzo delle merci in magazzino anche attraverso l'introduzione di un processo di controllo dei giorni di scorta medi e un'ottimizzazione del ciclo acquisto-trasformazione-vendita. Questo intervento assicura un incremento del valore assunto dal parametro e dunque un incremento del punteggio, che di fatto è indicativo di un miglioramento dello stato di salute dell'impresa, in questo caso da un punto di vista gestionale e finanziario.

L'esito varia però da caso a caso: per le call più piccole, una criticità non particolarmente rilevante, misurata da una singola insufficienza, può essere gestita spiegando nella strategia di sviluppo come si intende porre rimedio e rafforzare l'azienda nei 12-36 mesi successivi.

Marco Bartolelli
Responsabile relazioni istituzionali Assoeuro

La sfida EuroPM

Il 2018 è stato l'anno europeo del patrimonio culturale e sono stati affrontati i temi più diversi nei singoli Bollettini Informativi Politiche culturali delle varie Regioni italiane. La Regione Toscana, ha fatto un lavoro interessante di divulgazione in tal senso, soprattutto nella quarta Newsletter a tema cultura (http://www.regione.toscana.it/documents/10180/15074068/Newsletter_Cultura-Europa_N4.pdf/c366209a-2064-4a0d-b84a-34165083bbc9).

La riflessione che scaturisce leggendo i vari bandi proposti riguarda le probabilità di successo nella presentazione di richieste di finanziamento relative ai bandi utilizzando un approccio EuroPM, essendo esso a 360° e riguardando ogni ambito, settore cultura compreso.

Erasmus, premi per impatto e innovazione, eredità culturale, sono solo alcuni dei settori e/o ambiti in cui un approccio strutturato che parta sin dall'ideazione possa contribuire al successo di proposte nei vari

programmi quadro; un esempio fra tutti è Horizon 2020, programma molto competitivo a cui seguirà il prossimo Horizon Europe con una probabile impennata nella competitività.

I criteri di **eccellenza, impatto e implementazione**, molto ben scritti con collaudate tecniche di europrogettazione, richiedono e richiederanno sempre più una gestione completa per raggiungere da subito e nel concreto quanto dichiarato sulla carta.

Gli obiettivi sono sempre più sfidanti e noi di EuroPM siamo pronti ad accogliere la sfida mettendo a disposizione competenze e strumenti sempre più aggiornati ed efficaci.

Stefania Lombardi
Deputy Coordinator team EuroPM Central Italy



EuroPM

Sito Web Italy Chapters
<https://pmi-italy.org/>

Sito Web EuroPM
<https://europm.pmi-italy.org/>

E-mail
europm@pmi-italy.org