

Earned Value Analysis for All

di Vito Madaio, PMP

L'Analisi dell'Earned Value suscita fascino ed interesse. Gli americani propongono addirittura un seminario di 2 giorni sull'argomento al prossimo Congresso PMI di Milano. Pur costituendo un'opportunità per apprendere, temo che alcuni ci considerino ancora terra di facile conquista.

Se in Italia manca la volontà di applicare l'Analisi dell'Earned Value (EVM), non vuol dire che non c'è chi la conosce ed anche bene. So di clienti che ne fanno un uso appropriato e non saprebbero più farne a meno.

*Ovviamente, ci sono anche i pigri, ed è a loro che mi rivolgo con questo articolo, per invitarli ad avvicinarsi all'Earned Value senza timori reverenziali. **L'EVA è più semplice di quello che appare!***

SOMMARIO

EARNED VALUE ANALYSIS FOR ALL	1
<i>Che cosa è l'Earned Value Management ?</i>	1
Considerazioni sull'EVA	1
Come superare l'empasse?	2
<i>Fondamentali dell'Earned Value</i>	3
Panoramica sull'Earned Value	3
Che Cosa è l'Earned Value	3
Storia dell'Earned Value	3
Concetti Base dell'Earned Value	3

Che cosa è l'Earned Value Management ?

- A. Una tecnica per tenere i miei progetti sotto controllo e comunicare correttamente l'avanzamento.
- B. Conosco l'EVM, ma non la applico, per me è adatta solo ai progetti complessi della NASA
- C. Ne ho sentito parlare, ma è troppo complicata per me
- D. Earned Value! Cosa?

Se sei un project manager, come rispondi a questa domanda?

Se rispondi A, congratulazioni, significa che sei ben sintonizzato con il project management moderno. Farai strada!

Se non rispondi A, consolati. Sei in buona compagnia. Ancora molti project manager dubitano della validità dell'Analisi dell'Earned Value.

Dieci anni fa anch'io avrei risposto D: "**Earned Value! Cosa?**" Ma poi ho scoperto quanto era semplice, se ben compreso.

Purtroppo, ci sono ancora molti pigri che si giustificano sostenendo che il modello è troppo complesso o che addirittura non trovano il tempo per apprendere una cosa così astrusa.

Nel 2004 scrissi ([Earned Value questo sconosciuto](#)), un articolo molto fortunato, ancora oggi consultato da affermati professionisti e tanti curiosi. Quell'articolo è ancora uno dei "grimaldelli" per rimuovere tanti tabù sull'Earned Value, anche se la letteratura, ormai, non ci fa mancare proprio niente sul tema.

Basta andare su [Wikipedia con "EVM"](#) per incontrare un trattato completo sull'Earned Value Management.

E' evidente che non è più ammesso rispondere alla domanda con i pregiudizi delle risposte **C** e **B**.

Considerazioni sull'EVA

L'Analisi dell'Earned Value (EVA), nei suoi tratti essenziali, evidenzia lo stato di salute della schedulazione e del budget di un progetto, per cui, facendo leva sulle stesse informazioni imputate con rigore, si possono rivedere le previsioni sul progetto e/o intraprendere azioni per eliminare le eventuali devianze.



Nata come una standardizzazione del reporting dei progetti della Pubblica Amministrazione Americana, è diventato un potente strumento per tenere sotto controllo un progetto.

Se un progetto inizia ad accumulare ritardi o ad andare fuori budget, il project manager è il primo a scoprirlo con l'Analisi dell'Earned Value. E' meglio che lo scopra il project manager, piuttosto che il committente o qualche altro stakeholder.

Il mito da sfatare è che si tratta di una ANALISI e non della CURA del male del progetto. La reazione ad un fuori budget o ad un ritardo è il passo successivo alla scoperta dell'anomalia. L'EVA consente di scoprire le anomalie prima che il progetto diventi irrecuperabile, ma non suggerisce nessuna soluzione. Il project manager ha il dovere di reagire con prontezza, o di gettare la spugna se non vede soluzione.

Qualsiasi progetto si basa su una stima del costo e della durata. Queste due stime iniziali possono essere sbagliate per eccesso o per difetto, semplicemente perché il contesto progettuale può risultare diverso da quello ipotizzato. **Se ciò è vero,**

- Come correggere le previsioni iniziali?
- Con quali criteri possiamo cambiare le nostre previsioni?
- Dobbiamo cambiare le previsioni o il modo di lavorare o entrambi?
- Sono sbagliate le stime o le risorse?
- Quanto ritardo può tollerare il progetto?
- Quanto fuori budget è ammesso?
- Cosa è prioritario il tempo o il budget?

L'Analisi dell'Earned Value non dà queste risposte, ma ci aiuta a capire in quale buca stiamo finendo e se non reagiamo, quell'avvisaglia di buca, potrebbe diventare un baratro. L'analisi delle varianze ed i trend ci avvisano dei pericoli, suggerendoci di intraprendere tempestivamente azioni correttive sul progetto e/o sulle previsioni.

Se un progetto, in linea con la schedulazione, ha bisogno di più budget, vuol dire che erano sbagliate le stime dei costi e non è dato sapere quanto extra budget accumuleremo a fine progetto.

Con l'Analisi dell'Earned Value riusciamo a legare valore monetario e schedulazione: il valore di ciò che avevamo pianificato di produrre lo leghiamo al valore di ciò che abbiamo realmente prodotto. Si parla di valori preventivati e valori effettivi, dove i valori effettivi vanno distinti in costi effettivi e valore del prodotto realizzato (*earned value*). Da questi elementi si ricavano: indice di produttività e velocità di esecuzione.

Il project manager è il primo beneficiario di queste informazioni, per cui ha più tempo degli altri per architettare le azioni correttive necessarie o denunciare le devianze se non vede come recuperarle.

Rispondere a "**Che cosa è L'Earned Value Management ?**" con:

- B. Conosco l'EVM, ma non la applico, per me è adatta solo ai progetti complessi della NASA*
- C. Ne ho sentito parlare, ma è troppo complicata per me*
- D. Earned Value! Cosa?*

è un alibi non più spendibile. Il project manager che risponde C o B mente anche a se stesso. E' più onesto ammettere di non averne mai sentito parlare, se ha fatto un altro mestiere (risposta D).

Come superare l'empasse?

Oltre alle informazioni sul web, l'EVM è uno degli argomenti centrali di [PMP-Prep Online](#). In realtà, i tre valori di base dell'EVM sono l'effetto della corretta applicazione della maggior parte dei processi di project management. Se ho fatto bene le stime, se ho suddiviso opportunamente il lavoro, posso attendermi delle imputazioni corrette in ogni fase del progetto. [Se non ho WBS e schedulazione attendibili, cosa imputo nell'Analisi dell'Earned Value?](#) Di quali costi parlo?

Il corso completo, oltre a consentire di accedere alle certificazioni PMI (PMP e CAPM), circonda l'Analisi dell'Earned Value di tutto quello che occorre per tenere un progetto sotto controllo.

Se qualcuno è rimasto scioccato dall'Analisi dell'Earned Value è perché ha preteso troppo da se stesso, cioè ha cercato di afferrare il significato senza un minimo di basi sulla disciplina del project management.

Se sei già pratico dei processi di project management e vuoi approfondire soltanto l'EVM, puoi farlo con il corso rapido: [EVA00.10 - Earned Value Management](#), un gioiello della nostra collana di [Corsi Online](#).

Il corso con poche slide rappresenta tutta la problematica sottostante, evitandoti di leggere i tomi che circolano sull'argomento. Il costo del corso rapido equivale all'acquisto di un buon libro, il quale, apparentemente più completo, come un romanzo, ti ruberebbe alcune giornate per scoprire l'assassino.

Ecco perché sostengo che l'Earned Value Management è più semplice di quello che appare.

Fondamentali dell'Earned Value

Una pagina della [metodologia TenStep](#), riservata agli utenti con licenza inizia così:

Panoramica sull'Earned Value

Se sei un project manager, sicuramente hai sentito chiederti "quanto manca alla conclusione del progetto?" La domanda in sé stessa è molto vaga, e di conseguenza potevi anche rispondere "siamo piuttosto in piano". Saresti stato ugualmente vago rispondendo "siamo circa a metà progetto" oppure "siamo al 90% del progetto". Se non hai una valida schedulazione, e se non la mantieni aggiornata alla data, sai bene che la tua risposta è poco più di una supposizione. Se hai una buona schedulazione aggiornata, dovresti avere un'idea precisa di quanto lavoro resta da fare e quando terminerà il progetto. Ma come fai a sapere se sei al 50% o al 90%?

Che Cosa è l'Earned Value

*Le metriche dell'earned value sono state concepite per eliminare le congetture su dove è il lavoro rispetto alla baseline (la schedulazione approvata). In teoria, il concetto di **Earned Value** è molto elegante ed interessante: un project manager può sapere precisamente quanto dista la meta, quanto lavoro rimane da fare, quale potrà essere il costo finale complessivo del suo progetto, e tante altre informazioni interessanti. Probabilmente Non utilizzi ancora questo strumento sui tuoi progetti.*

*Non lo utilizzi perchè la tua organizzazione non lo ha adottato. Implementare l'**earned value** sui tuoi progetti richiede un enorme livello di disciplina e processi comuni. E' difficile applicare l'earned value su un solo progetto per volta, poiché nessuno capirebbe cosa stai facendo e perchè.*

E' probabile che non hai mai visto l'earned value, o non ne hai mai sentito parlare fuori dai corsi di formazione.

Storia dell'Earned Value

L'earned value non è esistito per centinaia di anni. Il suo avvio risale tra la fine dell'800 ed i primi del '900, quando i manager tentarono di rendere più efficiente la fabbrica e la linea di produzione. La guida per l'efficienza si fonda sulle, e l'earned value fu un modo per misurare le cose con maggiore precisione.

*Nel 1960, il Dipartimento della Difesa Americana (**DoD**) iniziò ad imporre l'utilizzo dell'earned value sui progetti della difesa. Come ci si poteva aspettare, se il governo sottoscrive progetti esterni per centinaia di milioni di dollari, o miliardi, esige aggiornamenti sull'avanzamento dei progetti, che devono indicare più di "ci sembra di essere in linea con il piano". I calcoli dell'earned value possono indicare meglio dove è arrivato esattamente il progetto rispetto alla baseline (schedulazione di riferimento), fornendo un allarme tempestivo se i trend indicano che il progetto potrebbe andare fuori budget o superare la data di scadenza.*

Sfortunatamente, molta gente crede che gli standard emessi dal Dipartimento della Difesa siano anche molto pesanti e rigidi, e che molti requisiti dei report dell'earned value forniscono soltanto valore incrementale (se mai ce n'è). Questa credenza ha generato quello che può essere considerato un ammirevole tool di project management relegato in un progetto deprimente o fastidioso. Questa percezione dell'earned value può essere una delle ragioni per cui non è stato ancora adottato dall'industria privata.

Concetti Base dell'Earned Value

L'earned value è un modo per misurare l'avanzamento del progetto.

In qualsiasi progetto, il guadagno si basa sul lavoro realizzato. Da una prospettiva del cliente, il valore di business si ottiene quando il progetto è finito. Se un progetto viene cancellato al 90% di realizzazione, il suo valore commerciale può essere anche zero. Tuttavia, l'earned value guarda a ciò in modo differente. Con l'earned value, tu accumuli guadagno su scala incrementale man mano che il progetto avanza. Quando il 50% del lavoro è realizzato, tu potresti dire che anche il 50% del valore del progetto è stato realizzato.

L'idea generale dell'earned value è confrontare dove sei effettivamente, con dove avevi previsto di essere. [Link alla pagina intera della Metodologia.](#)

Per qualsiasi commento discutiamone su [TenStep Italia News](#).