

Maturità nella gestione progetti

Un modello di crescita del project management
nelle organizzazioni

Prefazione di Russell D. Archibald

a cura di Enrico Mastrofini ed Eugenio Rambaldi
con contributi di Barbara Filosto, Pier Luigi Guida, Vito Introna

Darci Prado



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione, di <i>Russell D. Archibald</i>	pag. 7
Introduzione. Perché un modello di maturità, di <i>Eugenio Rambaldi</i>	» 11

Parte prima

Un modello di maturità per il successo dei progetti e la crescita delle organizzazioni

1. Il modello di maturità e la certificazione come strumenti per la crescita del project management nelle organizza- zioni, di <i>Enrico Mastrofini</i>	» 19
2. Il successo dei progetti e la maturità delle organizzazioni, di <i>Barbara Filosto</i>	» 27

Parte seconda

Il modello di maturità nella gestione progetti

di *Darci Prado*

1. Introduzione al modello di maturità Prado	» 35
2. Modelli di maturità	» 39
3. Dimensioni della maturità nel modello Prado-MMGP	» 42
4. Livelli di maturità del modello Prado-MMGP	» 48
5. Alcuni valori di maturità (il caso del Brasile)	» 60
6. Maturità e successo	» 65
7. Preparativi per la valutazione della maturità	» 69

8. Come rispondere al questionario di valutazione della maturità	pag. 72
9. Confronto dei risultati	» 78
10. Il percorso della crescita	» 81
11. Opzioni per la crescita	» 83
12. Come crescere?	» 88
13. La valutazione dettagliata della situazione attuale	» 97
14. Analisi critica del questionario	» 100
15. Diagnosi della situazione attuale	» 104
16. Revisione della valutazione	» 112
17. Il piano di crescita strutturato	» 114
18. Il progetto	» 117
19. Piano di crescita: identificazione degli obiettivi	» 121
20. Piano di crescita a breve termine: identificazione delle azioni	» 125
21. Piano di crescita: identificazione di compiti, tempi e responsabili	» 130
22. Completamento del piano di progetto	» 132
23. Revisione del piano di progetto e presentazione	» 133
24. Piano di crescita a breve termine: esecuzione del piano	» 134
25. Crescita non strutturata	» 136
Bibliografia	» 140
Appendici della parte seconda (MMGP)	» 142
A. Il Questionario MMGP-Settoriale	» 142
B. Valori per benchmarking	» 157
Parte terza	
Modelli di maturità a confronto	
1. Analisi comparativa di modelli di maturità, di <i>Vito Introna</i>	» 163
2. Prospettive di sviluppo e integrazione dei modelli di maturità di project management. Da Prado al CMMI, di <i>Pier Luigi Guida</i>	» 175
Autori e curatori	» 203
L'Istituto Italiano di Project Management	» 205

Prefazione

Nel 1969 ho viaggiato dalla conferenza di fondazione del Project Management Institute ad Atlanta in Georgia, Stati Uniti, dove presentavo il primo articolo della conferenza, a Rio de Janeiro, per presentare il primo di una serie di seminari di cinque giorni ai manager della PetroBas, il consorzio di petrolio e gas, leader nel mondo per l'esplorazione e la trivellazione in acque profonde. È stato l'inizio di una relazione con il Brasile continuata nei 40 anni successivi.

Ho incontrato Darci Prado per la prima volta nel 2004 a un congresso del PMI a Brasilia, la capitale del Brasile, progettata e sviluppata nel 1956 – un progetto davvero vasto! – nell'ambito del quale Lucio Costa era il principale urbanista e Oscar Niemeyer il principale architetto. Io e Prado abbiamo avviato una produttiva collaborazione a carattere continuativo e riguardante la ricerca sulla maturità nel project management nelle organizzazioni brasiliane, che è alla base di questo libro.

Il modello di maturità nel project management che Prado mi ha presentato nel 2004 mi ha impressionato per la sua semplicità unita a una solida struttura concettuale. Fornisce una misura articolata su cinque livelli di maturità attraverso l'osservazione di sei dimensioni del project management:

1. la conoscenza di project management;
2. l'uso di una metodologia di PM;
3. l'uso di strumenti informatici;
4. la struttura organizzativa;
5. le relazioni delle risorse umane;
6. l'allineamento alle strategie di business.

Darci Prado ha una grande esperienza come system engineer e come

project manager in IBM, avendo lavorato in Brasile, Stati Uniti ed Europa, e attualmente è responsabile per la pratica del project management dell'Istituto di Sviluppo Manageriale (INDG), la più grande organizzazione di consulenza manageriale e formazione in Brasile. Ha scritto sette libri sul project e program management, tre libri sulla ricerca operativa e ha insegnato nelle principali università del Brasile. L'approccio usato dall'INDG nel proprio lavoro di consulenza e formazione è stato fortemente influenzato dalla stretta collaborazione di oltre 50 anni tra Brasile e Giappone e riguardante le pratiche industriali e manageriali.

La mia presentazione a Brasilia nel 2004 era incentrata sul riconoscimento delle differenze relative ai metodi usati per gestire le differenti categorie principali di progetti e programmi esistenti nel modo del project management.

Darci Prado ha riconosciuto l'importanza di questo messaggio e ha tempestivamente modificato la propria ricerca sull'applicazione del suo modello di maturità in Brasile per misurare il livello di maturità di project management rispetto a specifiche categorie di progetti, piuttosto che misurarli contemporaneamente su un'organizzazione per tutte le categorie di progetti. L'enfasi sulla maturità rispetto a specifiche categorie di progetto risulta evidente in tutto il libro.

Il libro descrive chiaramente i principi ispiratori della definizione e dell'uso del modello di maturità di Prado, e illustra le conclusioni dell'esperienza di ricerca quadriennale condotta in Brasile con un esteso gruppo di volontari e che include un numero significativo di imprese, di industrie e di organizzazioni governative. Questa ricerca ha inoltre evidenziato che una maggiore maturità nel PM assicura un maggior successo nel completare e concludere i progetti.

Per rendere questo modello e i suoi risultati più direttamente applicabili al contesto italiano, la descrizione del modello Prado è stata inserita in una pubblicazione, promossa dall'Istituto Italiano di Project Management, che contiene ulteriori contributi di autorevoli esperti italiani.

- “Perché un modello di maturità?”, di Eugenio Rambaldi.
- “Il modello di maturità e la certificazione per la crescita del PM nelle organizzazioni”, di Enrico Mastrofini.
- “Il successo dei progetti e la maturità di Prado delle organizzazioni”, di Barbara Filosto.

Questi contributi descrivono l'esigenza, per le imprese e le organizzazioni, di adottare un modello per analizzare le competenze di project ma-

nagement, sottolineano la relazione tra le competenze a livello personale e la maturità complessiva dell'organizzazione, insieme all'importanza di adottare certificazioni appropriate come la Certificazione Base ISIPM e illustrano l'adozione del modello di Prado da parte di ISIPM in quanto modello semplice e di facile applicazione, adatto per impostare un processo aziendale di analisi e di crescita culturale, professionale e organizzativa nel project management.

- “Analisi comparativa di modelli di maturità”, di Vito Introna.
- “Prospettive di sviluppo e integrazione dei modelli di maturità di project management, da Prado al CMMI”, di Pier Luigi Guida.

Questi contributi forniscono indicazioni per effettuare un confronto tra i modelli evidenziando i loro punti di forza e di debolezza con particolare riferimento agli aspetti operativi e alle modalità di utilizzo fino a delineare un percorso di sviluppo e integrazione, secondo una ricerca condotta presso l'Università Tor Vergata di Roma.

Ho conosciuto l'Istituto Italiano di Project Management nel 2008 in occasione del loro meeting annuale dove ero il relatore principale. La pubblicazione di un tale libro sui modelli di maturità dei progetti mi sembra importante per lo sviluppo della cultura di project management nelle organizzazioni italiane, e auguro a ISIPM ogni successo per l'iniziativa di diffusione in Italia dell'uso del modello di maturità di Prado.

Russell D. Archibald
PMI Fellow, APM/IPMA Honorary Fellow

July 2009
San Miguel de Allende, GTO, Mexico
www.russarchibald.com

Introduzione.

Perché un modello di maturità

di *Eugenio Rambaldi*

Un mio caro amico decise anni fa di lasciare il proprio lavoro come medico presso un importante ospedale romano per realizzare finalmente l'obiettivo di un suo giovanile progetto: produrre vino di qualità.

Una vecchia zia gli aveva lasciato in eredità, alcuni anni prima, un bel appezzamento di terreno sulle colline toscane e quindi, venduta la casa romana il mio amico si trasferì in quella meravigliosa parte della nostra Italia. Per prima cosa egli selezionò e assunse dei giovani agricoltori locali e, subito dopo, organizzò per loro tutta una serie di corsi di formazione in cui valenti consulenti insegnarono ai giovani agricoltori tutto ciò che occorre sapere per produrre un buon vino. Fatto ciò comprò tutti gli strumenti e mezzi necessari: botti di rovere, torni per la spremitura dell'uva, trattori, cesoie ecc. Infine, ovviamente, acquistò molte piantine di vite di ottima qualità e le fece interrare lungo un dolce pendio.

Attese quindi con pazienza che le piccole crescessero; ma nulla. Alcune seccarono molto presto mentre altre crebbero lentamente e con grande fatica, nonostante i giovani agricoltori le curassero e le annaffiassero con ogni cura seguendo alla lettera ciò che avevano appreso durante i corsi di formazione.

A questo punto il novello imprenditore si chiese: dove ho sbagliato?

Per dare risposta a questa sua angosciata domanda il mio amico si rivolse a un noto agronomo, professore universitario. Questi, giunto in loco, non intervistò gli agricoltori per verificare le loro conoscenze e capacità, non si recò nel magazzino per appurare la varietà e qualità degli attrezzi, non si fece dare il libretto di istruzione del trattore e dei motocoltivatori. Si recò invece sul luogo nel quale erano state piantate le viti e, chinatosi, raccolse alcuni campioni di terreno. Quindi salutò tutti e se ne tornò presso il proprio laboratorio per analizzare i campioni prelevati.

Dopo pochi giorni al mio amico giunse un amaro responso: il terreno in cui erano state piantate le viti non era adatto o, se si preferisce, non era adeguatamente “maturo” per essere utilizzato per la produzione di uva. Il terreno era infatti diventato sterile, essendo stato per troppo tempo, dai precedenti proprietari, sfruttato per altre colture intensive ed era inoltre avvelenato dall’uso di troppi diserbanti e pesticidi. Anche l’esposizione del terreno rispetto ai fattori climatici, sole, vento, pioggia ecc. risultava non essere ideale per la viticoltura.

Il mio povero amico capì allora di aver fatto un tremendo errore: essersi cioè illuso che la sola conoscenza teorica e tecnica o il solo possesso di tutti gli strumenti/mezzi necessari per le attività produttive avrebbe di per se garantito il successo del suo progetto. In altri termini egli si era focalizzato sul “contenuto” del suo progetto ma aveva trascurato dell’aspetto principale: il “contesto” (locale e ambientale) in cui il progetto stesso si realizzava.

Non aveva, per venire al tema di questo libro, considerato la “maturità” di tutto il sistema, intendendo per sistema l’insieme “orientato” di persone, mezzi, procedure, organizzazione, cultura, ambiente, prassi ecc.

Fare un buon vino è un’arte in cui i fattori... artistici sono molteplici e hanno tutti grande importanza.

Bene. Lasciamo stare quindi la vicenda del mio amico e veniamo a noi.

Ipotizziamo ora per un attimo di essere nominati responsabili di un’area funzionale di un’importante organizzazione che opera sul mercato da diverse decine di anni e di voler fermamente orientare la gestione di tale area funzionale verso una sempre maggiore e qualitativa gestione “per progetti”.

Vorremmo in altri termini dare un forte impulso al *project management* (in seguito solo PM), disciplina in cui crediamo fortemente e che consideriamo più che mai oggi indispensabile per una gestione sempre più innovativa e dinamica del nostro lavoro!

Da dove potremmo iniziare?

Di certo potremmo far frequentare ai nostri collaboratori o dipendenti tutta una serie di corsi sul PM partendo dal un livello basico fino a corsi di tipo avanzato. Diffondere una buona cultura di PM attraverso corsi di formazione di certo rappresenta una delle prime attività che si dovrebbe intraprendere in un percorso aziendale di crescita nel PM.

Molte organizzazioni aziendali hanno in passato, o in questo momento, operato in tale direzione e la richiesta di formazione in ambito PM è in sempre maggiore aumento. A testimonianza di ciò basterebbe notare come diverse università pubbliche e private abbiano definito negli ultimi anni degli specifici master post-laurea di PM.

A coronamento delle attività formative potremmo anche decidere di

portare alcuni dei migliori project manager della nostra organizzazione ad acquisire una certificazione professionale, magari scegliendo tra le blasonate certificazioni del PMI americano o dell'IPMA europeo. In Italia molte migliaia di persone hanno nell'ultimo decennio acquisito tali certificazioni e anche in questo caso la scelta aziendale di aderire ai programmi internazionali o nazionali di certificazione (quello ISIPM-Base, per esempio) dei project manager comporta dei sicuri benefici.

Potremmo infine dotarci di un moderno sistema informatico di PM, magari integrandolo con altri sistemi aziendali quali quelli ERP o di gestione del personale. Ottimi applicativi software di project management non mancano di certo, anche in ambienti open source, e dovremmo solo avere l'accortezza di scegliere, dopo adeguata attività di *software selection*, l'applicativo che più si confà alle nostre esigenze attuali e future.

Sviluppo di percorsi di formazione sulle tematiche di project management, certificazione dei project manager e utilizzo di un buon sistema informatico di PM: ecco gli obiettivi ai quali, nel breve e medio termine, potremmo puntare.

Ma per evitare di fare il grave errore del mio amico viticoltore, dovremmo anche preoccuparci di:

- incidere sulle attuali procedure aziendali, sulle prassi gestionali e amministrative consolidate e, soprattutto, sul contesto;
- affrontare e "smussare" adeguatamente le inevitabili resistenze che le singole *line* aziendali inevitabilmente manifestano nei confronti dell'introduzione in azienda di una vera e propria filosofia della gestione per progetti, quella che alcuni chiamano *management by project*;
- modificare adeguatamente la "forma" della struttura organizzativa dando vita, come è più o meno indispensabile, a strutture più project-oriented (per esempio: a matrice forte) e/o a uffici (per esempio: PMO, Project Management Office) preposti alla gestione centralizzata dei progetti e alla diffusione delle buone pratiche e degli standard di PM;
- mettere a punto procedure e manuali di project management (Linee guida) in cui tutte le fasi tipiche di una gestione progetti siano descritte e documentate sia in termini di responsabilità che di modelli da utilizzare;
- sviluppare un'adeguata "metodologia" di PM che non tenga conto solo di quanto dettato dai sacri testi (per esempio: PMBOK®) ma si cali nella realtà aziendale e nel contesto di mercato in cui essa opera;
- verificare come la formazione, la certificazione e i sistemi informatici adottati si vadano a integrare con un miglioramento consistente della qualità dei processi aziendali di PM già in essere.

Da tutto ciò risulta evidente come la sola crescita della sfera culturale e conoscitiva o la sola adozione di sistemi informatici di PM non possono da soli garantire il successo di un sistema aziendale di PM. Affinché ciò si realizzi occorre muoversi invece sinergicamente lungo varie direzioni, o dimensioni, di PM e più precisamente:

- competenze tecniche e di contesto;
- metodologie di PM;
- sistema informativo;
- struttura organizzativa;
- allineamento con il business;
- competenze comportamentali.

Così come specificato più esaurientemente nei capitoli successivi.

Ecco quindi che prima ancora di dare il via ad attività di messa a punto o di implementazione di un sistema aziendale di PM dovremmo chiederci: **“Ma nel PM quanto siamo, al momento, maturi?”**.

E, appurato ciò, che cosa fare per maturare maggiormente, velocemente e nella giusta direzione?

Per rispondere adeguatamente a tali domande sono nati nel corso degli ultimi decenni diversi “modelli” di analisi e di sviluppo della maturità aziendale rispetto al PM.

Non mi dilungo qui su una disamina dei modelli di maturità esistenti, in quanto in altre parti di questo libro alcuni esperti – oltre che cari amici – lo hanno fatto in modo ampio ed esauritivo.

Sottolineo solo come l’Istituto Italiano di Project Management abbia sentito la necessità di adottare e promuovere un modello “leggero”, ma non per questo meno efficace, nella convinzione che in Italia sia oggi più che mai necessario per molte organizzazioni avviarsi dal basso e per passi successivi lungo il percorso in salita, alquanto arduo, che porta verso la vetta di una sempre miglior gestione dei propri progetti.

Ma per partire bene e, soprattutto, per definire con una certa precisione quale e quanta strada la nostra organizzazione dovrà ancora fare lungo tale percorso, è necessario sapere innanzi tutto dove al momento ci troviamo rispetto a una mappa generale e a un sistema di riferimento. In altri termini occorre conoscere dove siamo posizionati rispetto a un Project Management Maturity Model (acronimo: PMMM).

Inoltre tale valutazione del valore di maturità iniziale (o di partenza) non è sempre facilmente definibile a livello globale di azienda, in quanto le diverse funzioni aziendali possono avere raggiunto nel corso degli anni li-

velli di maturità anche molto differenziati fra loro. Ed è anche per tale considerazione che l'Istituto ha scelto di adottare un modello – come quello sviluppato da Darci Prado – che permette di effettuare l'analisi della maturità nel PM anche a livello di singola funzione, o settore aziendale (come Prado ama definirlo).

Nel desiderio dunque di supportare le organizzazioni italiane, pubbliche o private, in una sempre maggiore e più qualitativa crescita nel PM, l'Istituto Italiano di Project Management ha avviato una collaborazione con il prof. Darci Prado, collaborazione che inizia proprio dalla pubblicazione della versione italiana del modello da lui ideato con una serie di integrazioni a contorno a cura dell'Istituto stesso.

Prende da questo momento il via anche una nuova attività dell'Istituto tesa all'applicazione in Italia del modello stesso, estendendo anche al nostro Paese la ricerca annuale già condotta da Prado e Archibald in altre nazioni.

Il modello di maturità di seguito descritto può essere di grande ausilio non solo ai top manager aziendali per conoscere il livello di maturità dell'intera organizzazione governata, ma anche, e per certi versi ancor di più, ai singoli responsabili funzionali.

Concludo questa mia breve introduzione augurandomi che le organizzazioni italiane pubbliche e private trovino interessante il modello di maturità qui di seguito descritto e si rivolgano all'Istituto per un supporto globale allo svolgimento di un primo, semplice e veloce assessment che permetta ai manager di “fare il punto” rispetto alla mappa definita da Prado e, come i grandi navigatori del passato, di reindirizzare la prua della propria nave verso nuove mete ed emozionanti imprese!

Ringraziamenti

Per concludere desidero ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo libro, a partire dal Consiglio Direttivo di ISIPM che ha promosso l'iniziativa.

In particolare ringrazio:

- il professor Darci Prado, ideatore del modello di maturità vero e proprio, che fin dai primi contatti si è dimostrato interessato al nostro progetto editoriale ed è stato sempre e comunque disponibile e collaborativo, accettando con pazienza e grande apertura mentale le mille richieste che gli abbiamo fatto;

- il “mitico” Russell D. Archibald, socio onorario del nostro Istituto, che per primo ci ha indicato il modello di Prado e ci ha spronato a utilizzarlo per lanciare anche in Italia una ricerca sul livello di maturità delle organizzazioni pubbliche e private;
- gli altri autori e amici fraterni che hanno contribuito con i propri studi e i propri scritti alla realizzazione del presente libro e in particolare Enrico Mastrofini, che ha anche pazientemente coordinato il lavoro di tutti noi, e l’instancabile studioso Pier Luigi Guida, che con il suo contributo finale sull’integrazione Prado-CMMI apre le porte a interessanti futuri ambiti di ricerca per ISIPM;
- il giovane laureando Andrea Fraticelli che ci ha gentilmente messo a disposizione i risultati della ricerca condotta per la preparazione della propria tesi di laurea;
- la giovane neo-laureata Susanna Mastrofini che ha tradotto dal portoghese all’italiano con grande professionalità e competenza il libro di Prado pubblicato in Brasile;
- ma soprattutto, ringrazio i soci di ISIPM che con la quota annua di iscrizione e con la continua e calorosa partecipazione alle attività associative permettono all’Istituto di portare avanti e di finanziare attività di studio e di ricerca tese a realizzare prodotti di qualità, come la pubblicazione di questo libro mi auguro venga da tutti giudicata.

Parte prima

Un modello di maturità
per il successo dei progetti
e la crescita delle organizzazioni

1

Il modello di maturità e la certificazione come strumenti per la crescita del project management nelle organizzazioni

di *Enrico Mastrofini*

L'interesse per i modelli di maturità di project management è stimolato dalla sempre più diffusa consapevolezza del legame esistente tra l'evoluzione delle organizzazioni e la loro capacità di gestire i progetti; diverse ricerche hanno in effetti dimostrato la correlazione tra maturità nel project management e successo delle organizzazioni.

D'altra parte il successo di un'organizzazione viene misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi di business e non c'è dubbio che il project management favorisca sia il conseguimento dei risultati attesi che la capacità di prevederli.

Pertanto negli ultimi anni il concetto di modello di maturità nel project management ha avuto notevole diffusione ed è stato trattato in numerosi seminari, articoli, tesi di laurea e alcuni testi in lingua inglese.

Un modello di maturità nella gestione progetti – in inglese noto come *Project Management Maturity Model*, da cui l'acronimo PMMM – consente di quantificare la capacità e la competenza di un'organizzazione nel project management.

La conoscenza del livello di maturità è di grande importanza per i manager in quanto esso influenza positivamente il successo delle organizzazioni, all'interno delle quali si sta consolidando la convinzione dell'importanza del project management come strumento per attuare le proprie strategie nonché della necessità di intraprendere un percorso di maturazione verso l'eccellenza.

L'origine dei concetti di cosiddetta “maturità” aziendale risale agli sviluppi del movimento della qualità sin dagli anni Trenta, ma i più riconoscono in Phillip Crosby, autore del noto testo *La qualità non costa (Quality is Free, 1979)*, l'inventore di quelli che sarebbero divenuti i “modelli di maturità” in senso stretto.