

PROJECT MANAGEMENT

Maturità nei progetti

Un modello di miglioramento
per le piccole e medie imprese

Prefazione di Russell D. Archibald

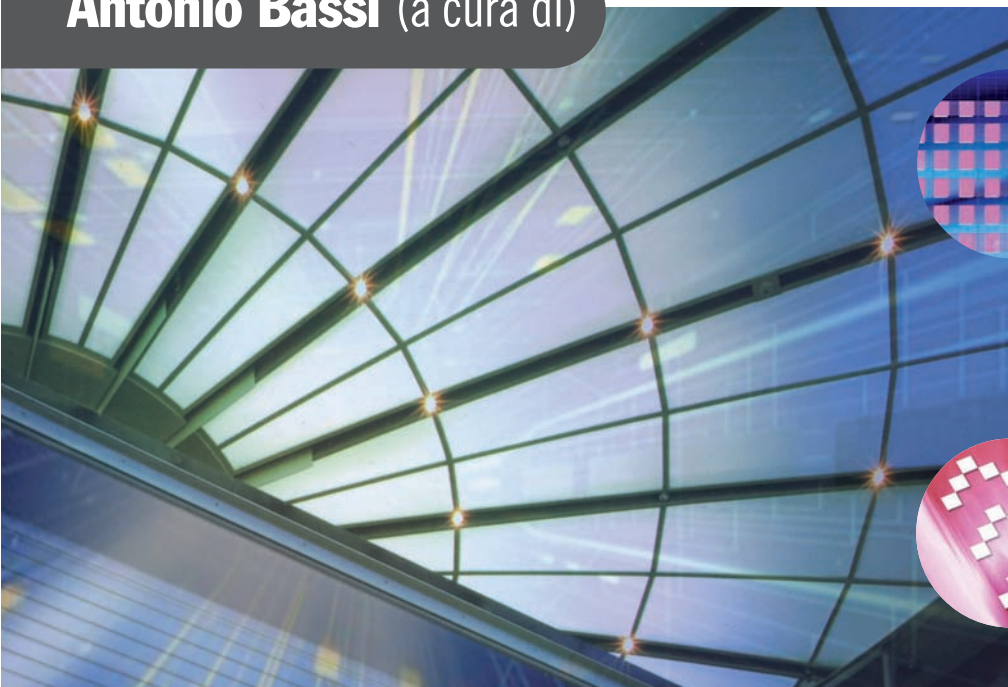


PMI

Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Antonio Bassi (a cura di)



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.



Antonio Bassi (a cura di)

Maturità nei progetti

Un modello di miglioramento
per le piccole e medie imprese

Prefazione di Russell D. Archibald



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione	pag.	11
Presentazione	»	17
Introduzione – scopo del libro	»	19
L'applicazione alle piccole e medie organizzazioni	»	23
1. Mappa di sintesi dei macroprocessi	»	25
1.1. Processi di 'Contenuto'	»	25
1.2. Processi di 'Gestione'	»	26
1.3. Processi di 'Supporto'	»	28
1.4. Assessment	»	29
2. GSR – Gestire i requisiti	»	31
2.1. Sommario	»	31
2.2. Scopo	»	31
2.3. Attività	»	33
2.4. Prodotti	»	35
2.5. Strumenti	»	36
2.6. Esempio	»	37
3. SOP – selezionare le opzioni delle soluzioni	»	41
3.1. Sommario	»	41
3.2. Scopo	»	42
3.3. Attività.	»	42
3.4. Prodotti	»	45
3.5. Strumenti	»	46
3.6. Esempio	»	49

4. IPS – Implementare le soluzioni	pag.	53
4.1. Sommario	»	53
4.2. Scopo	»	54
4.3. Attività	»	54
4.4. Prodotti	»	56
4.5. Strumenti	»	57
4.6. Esempio	»	58
5. VLS – Validare le soluzioni	»	61
5.1. Sommario	»	61
5.2. Scopo	»	61
5.3. Attività	»	62
5.4. Prodotti	»	66
5.5. Strumenti	»	68
5.6. Esempio	»	69
6. DPP – Definire il piano di progetto	»	71
6.1. Sommario	»	71
6.2. Scopo	»	71
6.3. Attività	»	74
6.4. Prodotti	»	76
6.5. Strumenti	»	76
6.6. Esempio	»	77
7. GAP – Gestire l’avanzamento del piano di progetto	»	79
7.1. Sommario	»	79
7.2. Scopo	»	79
7.3. Attività	»	80
7.4. Prodotti	»	84
7.5. Strumenti	»	85
7.6. Esempio	»	85
8. ARP – Analizzare i rischi e definire il piano di risposta	»	89
8.1. Sommario	»	89
8.2. Scopo	»	89
8.3. Attività	»	90
8.4. Prodotti	»	92
8.5. Strumenti	»	92
8.6. Esempio	»	93
9. MPR – Monitorare il piano di risposta ai rischi	»	97
9.1. Sommario	»	97
9.2. Scopo	»	97

9.3. Attività	pag.	98
9.4. Prodotti	»	99
9.5. Strumenti	»	99
9.6. Esempi	»	100
10. GIC – Gestire e informare i cointeressati	»	103
10.1. Sommario	»	103
10.2. Scopo	»	104
10.3. Attività	»	105
10.4. Prodotti	»	107
10.5. Strumenti	»	108
10.6. Esempio	»	109
11. FRA – Fornire le risorse adeguate	»	111
11.1. Sommario	»	111
11.2. Scopo	»	111
11.3. Attività	»	112
11.4. Prodotti	»	115
11.5. Strumenti	»	117
11.6. Esempio	»	117
12. EMS – Effettuare le modifiche e gestire la configurazione	»	119
12.1. Sommario	»	119
12.2. Scopo	»	120
12.3. Attività	»	122
12.4. Prodotti	»	124
12.5. Strumenti	»	125
12.6. Esempio	»	126
13. PCQ – Pianificare e controllare la qualità	»	129
13.1. Sommario	»	129
13.2. Scopo	»	130
13.3. Attività	»	131
13.4. Prodotti	»	133
13.5. Strumenti	»	135
13.6. Esempio	»	136
14. DAF – Definire e attivare i contenuti delle forniture	»	137
14.1. Sommario	»	137
14.2. Scopo	»	138
14.3. Attività	»	138
14.4. Prodotti	»	144

14.5. Strumenti	pag. 147
14.6. Esempio	» 148
15. VLF – Valutare e accettare le forniture	» 153
15.1. Sommario	» 153
15.2. Scopo	» 153
15.3. Attività	» 154
15.4. Prodotti	» 157
15.5. Strumenti	» 159
15.6. Esempio	» 161
16. DGR – Definire il processo di gestione dei rischi	» 165
16.1. Sommario	» 165
16.2. Scopo	» 165
16.3. Attività	» 166
16.4. Prodotti	» 167
16.5. Strumenti	» 168
16.6. Esempio	» 168
17. DPC – Definire il processo di gestione delle modifiche e della configurazione	» 171
17.1. Sommario	» 171
17.2. Scopo	» 172
17.3. Attività	» 172
17.4. Prodotti	» 173
17.5. Strumenti	» 174
17.6. Esempio	» 175
18. AQP – Analizzare la qualità dei prodotti	» 177
18.1. Sommario	» 177
18.2. Scopo	» 177
18.3. Attività	» 178
18.4. Prodotti	» 179
18.5. Strumenti	» 180
18.6. Esempio	» 181
19. DPS – Definire i processi standard	» 183
19.1. Sommario	» 183
19.2. Scopo	» 183
19.3. Attività	» 185
19.4. Prodotti	» 191
19.5. Strumenti	» 191
19.6. Esempio	» 192

20. Applicabilità dei processi nel project, program e portfolio management	pag.	197
20.1. Premessa	»	197
20.2. Applicabilità	»	200
20.3. Conclusioni	»	202
21. Perché un modello di maturità	»	203
21.1. Implementare un modello di maturità verso il miglioramento continuo	»	203
22. Come valutare la propria organizzazione	»	209
22.1. Autovalutazione	»	209
Acronimi e glossario	»	215
Bibliografia	»	219
Gli autori	»	223

Prefazione

Il concetto di maturità, nell'ambito dei processi di gestione ed esecuzione dei progetti e programmi all'interno delle organizzazioni, può essere analizzato attraverso ottiche differenti.

In prima battuta il tema della maturità si affronta considerando la sostanziale differenza tra le iniziative interne alle organizzazioni, utili a cambiare o trasformare l'impresa e a incrementare la capacità di perseguire gli obiettivi strategici in un continuum gestionale, rispetto ai programmi e progetti che, invece, si prefiggono di determinare profitto mantenendo inalterata la struttura organizzativa.

Le organizzazioni con flussi gestionali tipicamente per progetto che traggono i propri profitti esclusivamente attraverso l'esecuzione degli stessi, come le aziende di costruzione, di ingegneria, di consulenza, di information technology, aerospaziali o della difesa, devono essere particolarmente evolute nella gestione della delivery progettuale risentendo poco degli effetti inerziali della capacità di adattamento ai progetti di trasformazione organizzativo gestionale. Tali tipi di organizzazioni, di tipo 'project driven', si diversificano molto dalle 'project dependent' che, invece, fanno leva sulla capacità di generare nuovi prodotti o servizi affrontando continuamente nuovi mercati espandendo le proprie unità produttive in modo progressivo attraverso iniziative di trasformazione interna. A far parte di tale tipo di organizzazioni possono essere citati gruppi bancari e assicurativi, le agenzie governative, le aziende produttive e distributive che, cioè, basano i propri ricavi sulla vendita di prodotti o servizi. Tra i progetti e programmi di evoluzione strategica si annoverano anche quelli di acquisto chiavi in mano di interi progetti dedicati alla delivery direttamente da organizzazioni di tipo 'project driven'.

Un secondo aspetto sulla maturità è riconducibile alla categoria dei progetti che una specifica organizzazione affronta. Il livello della maturità è, infatti, poco significativo se non parametrato in qualche modo alla tipologia di progetti che insistono all'interno dell'organizzazione. Nonostante esistano

numerosi modi di classificare i progetti, anche in conformità a linee guida e standard provenienti da istituti ed enti certificati, sono convinto che la suddivisione dei progetti secondo le categorie seguenti sia particolarmente utile ed efficace.

I progetti possono essere appartenenti ai macro gruppi: difesa e aerospazio, riorganizzativi, sistemi di comunicazione, eventi, impiantistica (progettazione, costruzione, manutenzione e dismissione), IT, sviluppo internazionale, media e comunicazione, sviluppo prodotto o servizio, ricerca e sviluppo e altri.

Per avvalorare il concetto di maturità selettiva per categoria di progetto, si cita come esempio l'ambito bancario in cui il livello di maturità per intraprendere progetti di tipo IT per lo sviluppo di applicativi di gestione dei flussi bancari, può essere particolarmente elevato pur mantenendo una scarsa o nulla capacità di intraprendere progetti di ristrutturazione edilizia per la costruzione della nuova sede principale del gruppo stesso.

Negli ultimi venti anni si sono sviluppati nel mondo numerosi modelli in grado di valutare, in modo più o meno complesso, il livello di maturità delle organizzazioni in termini di capacità di gestire i vari tipi di progetti. I modelli con maggior diffusione a livello mondiale sono probabilmente dedicati alle grandi società caratterizzate da un'elevata complessità organizzativa diventando fonte di ricavi ingenti per le più importanti società di consulenza che hanno cavalcato tale tipo di business. L'obiettivo principale di tali modelli è l'identificazione degli ambiti di miglioramento per determinare successivamente le azioni di tipo organizzativo e gestionale in grado di migliorare i processi di selezione ed esecuzione dei programmi e progetti. Tali complessi modelli prevedono, inoltre, di generare le condizioni per lo sviluppo di riferimenti di business per il confronto con altre società della concorrenza.

Gli autori del libro 'Maturità nei progetti – Un modello per le piccole e medie imprese' evidenziano perché è necessario disporre di un modello adatto a tale tipologia di imprese (PMI, Piccole e Medie Imprese) e organizzazioni sottolineando quanto sia importante introdurre in tale modello la peculiare esperienza italiana ed Europea nella conduzione di gruppi di media complessità. Per la redazione del libro gli autori hanno mantenuto la coerenza con l'approccio agli standard internazionali sul project management generando però un modello identitario adatto al tessuto economico e organizzativo territoriale pur riferendosi alle basi e ai riferimenti storici del project management.

Gli autori, tutti vicini al PMI-NIC (Project Management Institute Northern Italy Chapter) e dotati di un'estesa esperienza in vari ambiti progettuali e settori industriali, hanno trasferito il loro background all'interno delle pagine del testo ascoltando le necessità delle piccole e medie organizzazioni. Così come descritto anche nell'introduzione, i processi sono suddivisi in tre principali aree: contenuto, gestione e supporto.

Nell'area 'contenuto', dedicata alla gestione degli specifici elementi di

progetto, sono descritti i processi di gestione dei requisiti dalla definizione sino al loro soddisfacimento attraverso le soluzioni individuate.

L'area 'gestione', che si occupa di contenuti di tipo gestionale, descrive come i progetti debbano essere organizzati e condotti a partire dal piano di progetto sino alle fasi di monitoraggio e chiusura.

L'area 'supporto', infine, si occupa di approfondire i contenuti generali di gestione del business descrivendo le attività utili al governo completo dei progetti.

L'area 'contenuto' è una parte particolarmente importante del libro perché si occupa principalmente delle differenze esistenti tra le categorie di progetti citate in precedenza e che non è così frequente trovare nelle altre guide alla maturità. L'area 'gestione' si esprime attraverso i processi tipici del project management con un'influenza determinata dai risultati del primo gruppo di processi.

Secondo la mia opinione i capitoli dedicati al 'supporto' esprimono forte originalità rispetto agli altri modelli di maturità perché forniscono le chiavi per la integrazione, all'interno delle piccola e media impresa, dei processi di gestione dei progetti e programmi con i processi operativi quotidiani. Se non affrontato in modo costruttivo, tale aspetto può costituire, infatti, una delle più importanti fonti di disagio e confusione gestionale.

Gli obiettivi principali della disciplina del program e project management sono essenzialmente due:

- assicurare che ogni programma e progetto, sin dalla inizializzazione e autorizzazione, sia aderente agli obiettivi strategici aziendali assumendo rischi accettabili di tipo politico e relazionale, tecnico, di costo e di schedulazione;
- pianificare, eseguire e controllare ogni programma e progetto in modo simultaneo rispettando tutti i vincoli finanziari e di risorse e mantenendo costante il focus sugli obiettivi intermedi che devono essere raggiunti nel rispetto dei tempi e dei costi preventivati.

Il primo obiettivo è essenziale dal punto di vista strategico per ogni tipo di organizzazione tanto che le più evolute e moderne aziende oggi sfruttano processi strategici integrati di sviluppo del business per definire, approvare e controllare tutti i piani di sviluppo e le relative azioni partendo da un'appropriata analisi di portafoglio. Le tipiche pratiche della disciplina del project management stanno avendo una forte diffusione determinando innumerevoli benefici. È evidente a tutti, infatti, che l'insuccesso dei progetti consegue molto frequentemente da analisi inadeguate degli obiettivi dei progetti stessi a cominciare da quelli tecnici fino a quelli economico finanziari oltre a leggerezze gestionali sui rischi durante le fasi di pianificazione ed esecuzione.

Questo libro presenta concetti e processi in grado di supportare gli interlocutori decisionali delle piccole e medie organizzazioni durante la valutazione

del livello di maturità nelle diverse dimensioni di project program e portfolio management. Tali interlocutori sono guidati nelle diverse aree per accrescere la propria capacità di rispondere ai requisiti della disciplina ottenendo livelli di efficienza ed efficacia sempre più elevati. L'enfatizzazione del libro sulla definizione dei requisiti delle piccole e medie organizzazioni dimostra, per esempio, come tale fase sia peculiare per assicurare che ogni progetto segua sempre i bisogni strategici dell'organizzazione stessa.

Negli ultimi anni i concetti legati al program management strategico si sono sviluppati notevolmente approfondendo la differenza tra i programmi di trasformazione organizzativo/gestionale e quelli di carattere operativo. I programmi strategici e di trasformazione includono numerose iniziative oltre ovviamente ai progetti operativi che determinano il percorso di cambiamento e che fanno parte integrante di essi. Come citato inizialmente, la differenza tra tali due tipologie di programmi deve essere sempre tenuta in seria considerazione dai modelli di maturità così come dimostra il presente testo.

Il leitmotiv della maturità all'interno delle organizzazioni è sicuramente l'incremento della capacità di produrre risultati progettuali adeguati oltre a contestuali migliorie indirette.

Numerose sono le pubblicazioni in letteratura attraverso cui è possibile trovare riscontro di ciò che ho espresso precedentemente oltre ovviamente a metodi empirici capaci di dare evidenze sorprendenti. Probabilmente proprio l'utilizzazione appropriata dei modelli presentati in questo libro consentirà di dar seguito a ricerche in grado di migliorare le performance dei progetti costituendo un supporto per il miglioramento continuo dei processi di gestione dei progetti, programmi e portafoglio. È indubbio comunque che se le organizzazioni non sono in grado di scegliere oculatamente quali progetti intraprendere, nessun modello di maturità, neanche il più evoluto al mondo, sarà in grado di portare al successo.

Russell D. Archibald
San Miguel de Allende, GTO, Mexico

Russell D. Archibald, PhD (Hon), MScME, BSME, PMP, membro del PMI e membro onorario del APM/IPMA, durante i suoi sessanta anni di carriera ha condotto attività direttive nei settori dell'ingegneria, aerospaziale, petrolchimico, delle telecomunicazioni, automobilistico in USA, Francia, Messico e Venezuela. Dal 1982 fornisce consulenza a società, agenzie e banche in sedici paesi del mondo su quattro continenti insegnando principi, tecniche e pratiche di project management a migliaia di manager e specialisti in tutto il mondo.

Autore di *Managing High-Technology Programs and Projects* (Wiley, 3rd Ed. 2003) tradotto e pubblicato in russo, italiano e cinese. Editore dal 1976 al

1992 di pubblicazioni in inglese, italiano, giapponese e russo è, inoltre, coautore di *Network-Based Management Information Systems (PERT/CPM)* (Wiley, 1967) oltre ad essere autore di una dozzina di capitoli in altri otto libri e di numerosi articoli e pubblicazioni presentati ad incontri a tema presso il PMI (Project Management Institute) e IPMA (International Project Management Association) in Nord America, Sud America ed Europa.

Premiato con un'onorificenza PhD in strategia, programmazione e project management presso la Ecole Supérieure de Commerce de Lille in Francia nel 2005 e nel 2006 con Jim O'Brien Lifetime Achievement Award presso il PMI College of Scheduling.

Co-fondatore e membro del consiglio di amministrazione del PMI dal 1969.

www.russarchibald.com

Presentazione

Nell'ambito del progetto 'Management & Innovazione' avviato nel 2005 con la collaborazione del Politecnico di Milano, per la rilevazione dei processi di gestione dei progetti nelle piccole e medie imprese, a cui ha fatto seguito la pubblicazione del libro "Gestire l'innovazione nelle PMI – Il project management come competenza manageriale" (FrancoAngeli, 2007), noi del Project Management Institute (PMI), la più grande organizzazione mondiale di project management, abbiamo deciso di proseguire nella nostra ricerca con l'obiettivo di definire e di diffondere un modello di maturità delle organizzazioni nella gestione dei progetti. Il modello, adatto alle medie organizzazioni italiane ma applicabile anche in un contesto europeo, è basato sulla definizione dei processi organizzativi che meglio possono supportare le imprese nel raggiungimento degli obiettivi di business.

L'attività, che ha richiesto un notevole impegno, è stata sicuramente quella di coordinare e integrare il lavoro di tutti gli autori che hanno collaborato alla realizzazione di questo libro affinché il risultato potesse essere visto come il lavoro di una sola persona. L'organizzazione del lavoro ha previsto l'attribuzione dei processi a gruppi di due/tre autori, in modo tale che lo stile non risentisse di un'unica mano e allo stesso tempo per avere l'apporto di culture e punti di vista differenti.

La seconda fase, sicuramente la più lunga, è stata quella di armonizzare i contributi affinché la struttura di ogni processo potesse essere omogenea.

La rilettura, strutturata per gruppi, è stata svolta attraverso più cicli che hanno permesso a tutti gli autori di analizzare e di intervenire sui contenuti di ogni singolo processo al fine di avere la totale condivisione e uno stile uniforme. Il modello qui descritto, che trae ispirazione dagli standard internazionali del Project Management Institute (PMI) 'Organizational Project Management Maturity Model'(OPM3) e del Software Engineering Institute (SEI) della Carnegie Mellon University, il 'Capability Maturity Model Integration' (CMMI), vuole proporsi come standard di riferimento per quelle medie

imprese che desiderano migliorare i propri processi organizzativi orientandoli a una più efficace ed efficiente gestione dei progetti oltre a consentire loro di partecipare a bandi di gara dove, sempre più spesso, è richiesto di dimostrare di saper gestire i processi organizzativi con determinati criteri qualitativi.

Nell'ultimo decennio si è assistito a una sempre maggiore diffusione delle pratiche e delle tecniche di project management sia a livello nazionale che internazionale, testimoniata anche dall'enorme incremento di associati che hanno registrato organismi internazionali di project management come il Project Management Institute (PMI). Questa maggior sensibilità non ha però prodotto un rilevante miglioramento nella gestione dei progetti. Se si analizza, infatti, l'analisi che conduce il Gartner Group nell'ambito del project management, si scopre che rispetto a dieci anni fa la situazione dei progetti che si sono chiusi con successo non ha avuto sensibili miglioramenti.

Si rende allora necessario impegnarsi maggiormente nel trovare nuove soluzioni che possano salvaguardare gli investimenti delle aziende.

In queste pagine è proposto un modello che è frutto dell'esperienza maturata sul campo da undici project manager impegnati nella gestione ed esecuzione dei progetti da più di venti anni.

I processi presentati nel libro sono il risultato di approfonditi confronti all'interno del team degli autori e rappresentano la dotazione di base che un'organizzazione orientata alla gestione dei progetti dovrebbe avere, benché si possano fare dei distinguo sul loro livello di raggiungimento, cioè se il processo è solo abbozzato o è integralmente funzionante, così come sarà descritto nel capitolo di self assessment in cui è possibile valutare il proprio livello di maturità e di conseguenza valutare il gap da colmare per raggiungere il livello desiderato.

Quanto descritto in questo libro, relativamente alla definizione di nuovi processi o alla modifica di quelli già in essere, non è sufficiente a ottenere il miglioramento auspicato poiché è necessario, prima di tutto, che le persone si identifichino in questi processi, che li adottino come strumenti quotidiani di lavoro. Questo è possibile solo attraverso la consapevolezza da parte del management nel sostenere le scelte dell'organizzazione, mettendo a disposizione le risorse necessarie e sufficienti a governare i processi e mediante l'istituzione di una cultura di project management a livello aziendale attraverso cui le persone e la stessa organizzazione saranno in grado di adottare e applicare i processi in funzione delle attività da svolgere.

Un doveroso ringraziamento va a tutti gli autori che in questo periodo hanno sempre lavorato con la generosità e l'entusiasmo dei primi giorni, collaborando alla definizione del modello di riferimento, alle numerose revisioni, riletture ed in alcuni casi anche riscritture. Ma devo ringraziare specialmente Stefano Aina e Matteo Marino perchè senza il loro aiuto nella revisione e nel coordinamento delle attività, con molta probabilità, questo libro non si sarebbe mai concluso.

Un sincero ringraziamento va a Russel Archibald che con grande disponibilità ha letto il lavoro svolto e ha collaborato con la stesura della prefazione.

Introduzione – Scopo del libro

La definizione e la diffusione di un modello di maturità per medie organizzazioni europee (imprese, associazioni no profit, enti governativi, associazioni professionali e culturali, ecc.) rivolte alla gestione per progetti costituisce l'obiettivo di questo libro.

Il modello proposto trae spunto da quelli che vengono definiti come gli standard internazionali di riferimento in materia di progetti e sviluppo prodotti, come gli standard del PMI (Project Management Institute) con i suoi PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) e OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) e del SEI (Software Engineering Institute) con il CMMI (Capability Maturity Model Integration), semplificandoli perché si adattino alla realtà e alle esigenze delle PMI (Piccole Medie Imprese) oltre a integrarli tra loro attraverso le esperienze degli autori.

Il libro si propone ai lettori come una guida utile allo sviluppo di processi organizzativo/gestionali efficaci ed efficienti di supporto alle organizzazioni complesse ma snelle come lo sono tipicamente le PMI.

Il testo ha l'obiettivo, inoltre, di offrire una metodologia di analisi semplice e di valutazione del livello di maturità raggiunto dalle PMI dal punto di vista della propria capacità di gestire i progetti.

Per competere sul mercato globale in momenti economici complessi anche le PMI devono, infatti, saper e poter esprimere capacità, abilità e prerogative innovative in grado di generare valore in modo continuo partendo dal cuore dell'organizzazione e gestione dei progetti.

Dopo un'attenta analisi delle necessità delle PMI, basata anche su una ricerca condotta congiuntamente al Politecnico di Milano, e un'approfondita discussione con alcuni tra i migliori project manager provenienti da diversi settori di mercato e certificati dai maggiori organismi di project management a livello mondiale, sono stati definiti i processi da cui un'organizzazione non