



Bruno Peres
de Aguiar

Manuel Carvalho
da Silva Neto

Darci
Prado

LA CRESCITA DELLA MATURITÀ NEL PROJECT MANAGEMENT: IL CASO DELLA BANCA CENTRALE DEL BRASILE

Obiettivo dell'articolo è descrivere le modalità con cui il Banco Central do Brasil (BCB), la Banca Centrale Brasiliana, ha raggiunto un livello di maturità di Project Management (PM), secondo il modello Prado, pari a 4.2¹ nel 2014, duplicando il suo valore di maturità nell'arco di 7 anni.

Introduzione

La BCB è un'agenzia federale la cui missione è di assicurare la stabilità del potere di acquisto della valuta brasiliana ed un sano ed efficiente sistema finanziario in Brasile. Tale missione viene assolta attraverso l'opera di 4.000 dipendenti, distribuiti in più di 40 unità organizzative. L'area di competenza interessa l'intera nazione, con uffici in 9 capitali di stato e con la sede centrale a Brasilia, capitale della nazione. Attualmente l'organizzazione dispone di quattro Project Office, tre a livello di dipartimento, dislocati in aree che pianificano e gestiscono il proprio lavoro per progetti, ed uno a livello *corporate*:

- Dipartimento di Pianificazione, Budget e Gestione (PMO Corporate).
- Gestione Strategica, Integrazione e Supporto alla Funzione di Vigilanza.
- Corporate University della BCB (Unibacen).
- Dipartimento IT.

Situazione corrente (2015)

Il *portfolio* annuale dell'organizzazione ha contato circa 80 progetti nel solo 2014, distribuiti nei

vari stadi del loro ciclo di vita (avvio, esecuzione, controllo, chiusura). Il budget annuale stanziato per il suddetto portfolio è di 115 mln R\$² (circa 40 mln \$), oltre le risorse umane necessarie alla sua implementazione. I progetti vengono condotti mediante l'uso di pratiche definite e di una metodologia che al momento è alla sua 4^a versione (MGPro 4.0). Sono inoltre presenti diversi livelli di autorità e comitati che facilitano e mantengono la *governance* e l'attuazione del modello di gestione dei progetti, ed un team ben preparato sul tema. La gestione del *portfolio* ha contribuito alla standardizzazione dell'intero processo, così come le strutture organizzative coinvolte. I progetti sono allineati a tre obiettivi strategici principali:

- **Core business:** assicurare la conformità rispetto ai target di inflazione; assicurare la robustezza ed il corretto funzionamento del sistema finanziario nazionale; promuovere l'efficienza del sistema finanziario nazionale e "l'inclusione finanziaria" della popolazione; assicurare la fornitura di denaro adeguata alle esigenze della società.

- **Rafforzamento istituzionale:** migliorare la struttura regolamentativa per l'adempimento della missione istituzionale; promuovere miglioramenti nella comunicazione e nelle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni; rafforzare la posizione internazionale dell'istituzione.
- **Governance:** migliorare la governance, la struttura e la gestione dell'istituzione.

Situazione precedente (2003-2006)

L'organizzazione, prima dell'avvio del processo di crescita della maturità, contava diverse metodologie e diversi processi di PM, peraltro adottati al fine di gestire progetti per la quasi totalità non di tipo strategico. La limitatezza o la mancanza di strumenti e competenze specifiche di PM, unite all'assenza di un sistema di prioritizzazione delle attività, portava ad una costante conclusione anticipata dei progetti, con una insostenibile situazione di "stallo". In ottica risolutiva, nel 2004, fu istituito un PMO a livello *corporate* (oltre ai precedenti relativi all'IT ed alla Funzione di Vigilanza) che contribuì alla creazione e diffusione di un'unica metodologia per lo sviluppo dei

¹ Il modello Prado ha una struttura a stadi a 5 livelli, con livello di maturità crescente da 1 a 5.

² R\$, Real Brasiliano, moneta ufficiale del Brasile.

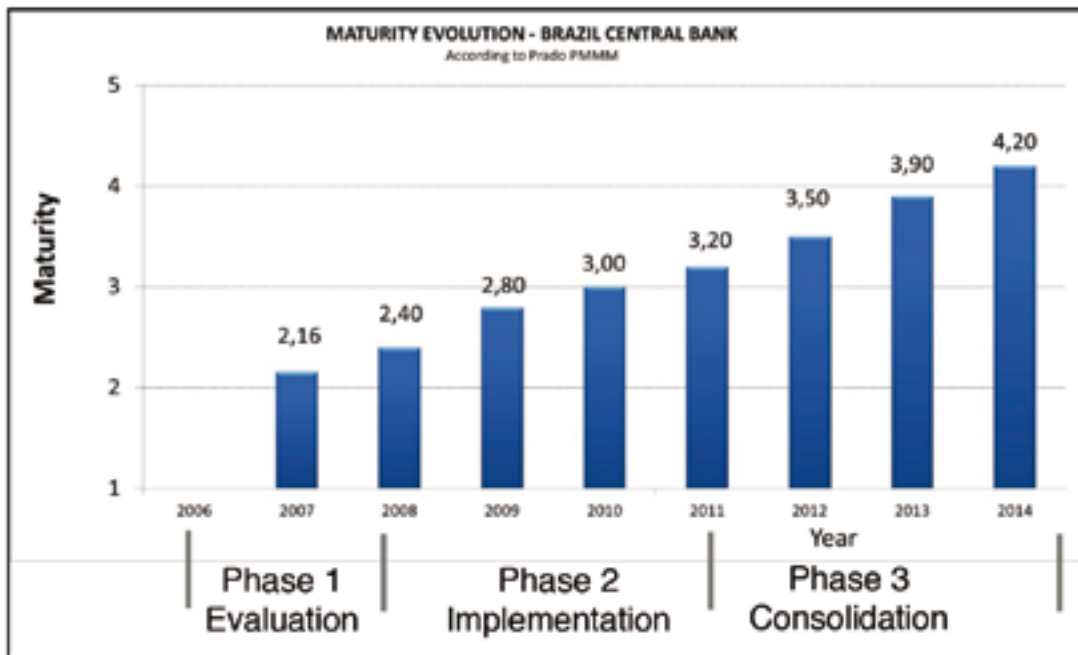


Figura 1 - Il percorso dell'evoluzione della maturità in BCB.

progetti strategici nella BCB. Nello stesso anno i tre PMO esistenti (Corporate, IT e Funzione di Vigilanza) furono oggetto di un *assessment* del livello di maturità di PM mediante l'uso del modello OPM3. Il PMO corporate fu inoltre valutato utilizzando anche il modello di Kerzner ed il modello Prado³. Il risultato di entrambi evidenziò un livello generale di maturità nel PM inferiore alle aspettative. A seguito dell'applicazione dei diversi modelli di maturità, la BCB selezionò il modello Prado [6, 7, 8] quale strumento di misurazione periodica del percorso di evoluzione. La scelta fu basata sull'adattabilità del modello alle diverse aree dell'organizzazione (*corporate* e dipartimento), sull'adeguatezza al contesto delle organizzazioni brasiliane e delle realtà pubbliche e sulla possibilità di usare i risultati dell'*assessment* per la definizione delle azioni di miglioramento. Il percorso di

evoluzione, suddiviso in tre fasi, ognuna delle quali gestita come un progetto a se stante, con un piano di progetto ed un project manager dedicati, aveva l'obiettivo di stabilire un sistema di PM sostenibile, basato sulle dimensioni di analisi del modello Prado. In Fig. 1 si riporta l'evoluzione del livello di maturità della BCB a partire dal 2007.

Fase di valutazione

La prima rilevazione del livello di maturità evidenziò un valore pari a 2.16, con una distribuzione delle dimensioni come illustrato in Fig. 2. Nella fase di valutazione la BCB si pose l'obiettivo generale di identificare e pianificare le azioni per il consolidamento della cultura di PM e l'incremento del livello di maturità. Le principali aree di intervento, identificate previa diagnosi dell'*asis* di ogni dimensione di analisi, hanno riguardato la massimizzazione dell'uso delle risorse finanziarie destinate allo sviluppo della BCB, la definizione di requisiti per supportare adeguatamente i PMO nello svolgimen-

to delle loro funzioni e la strutturazione di un piano formativo sul PM per tutti gli stakeholder interni, al fine di aumentarne la conoscenza e svilupparne e/o incrementarne le abilità.

Fase di implementazione

L'obiettivo di questa fase era di innalzare il livello di maturità da 2.16 a 3.20, in linea con il piano stabilito nella fase precedente. Il valore fissato è stato conseguito con successo, agendo trasversalmente su tutte le dimensioni di analisi ed impostando azioni migliorative in termini di formazione interna sul PM, definizione, controllo e diffusione di un'unica metodologia, processi e procedure standard governati mediante apposita piattaforma informatica per la gestione dei progetti e del portfolio. Tale sistema ha notevolmente contribuito al consolidamento del livello di maturità della BCB, grazie alla possibilità di registrare tutte le informazioni inerenti la gestione del progetto ed integrandole giornalmente con i dati finanziari, nell'ottica di mo-

³ NdT: esperienze di applicazione del modello Prado sono state condotte anche in Italia, in contesti pubblici e privati, ad opera dell'Istituto Italiano di Project Management³ [2, 3, 4, 5].

nitorarne l'avanzamento con il metodo dell'*Earned Value*. Alcuni interventi hanno interessato anche la struttura organizzativa, come ad esempio l'introduzione di comitati esecutivi, costituiti dai responsabili dei dipartimenti coinvolti nella realizzazione dei *deliverable* di ogni progetto. Tali comitati, agendo in qualità di sponsor, possiedono l'autorità per allocare le risorse, prendere decisioni importanti, controllare i deliverable intermedi, prioritizzare le attività ed approvare modifiche al piano in termini di costi, tempi ed ambito.

Fase di consolidamento

L'obiettivo di questa fase era di innalzare il livello di maturità da 3.20 a 3.80. Il piano di consolidamento ha permesso di completare e superare gli obiettivi posti, tanto che, alla fine del 2014, la valutazione della maturità ha assunto un valore pari a 4.20, con una distribuzione delle dimensioni come illustrato in Fig.3. Tale risultato è stato raggiunto mediante la continua applicazione ed il progressivo miglioramento, strutturazione e specializzazione di aspetti quali: la formazione del personale, il piano di comunicazione verso gli stakeholder, la metodologia e i sistemi informatici a supporto. Il graduale aumento di complessità dei processi e degli strumenti è stato ulteriormente incrementato dall'introduzione del *program management*, la cui applicazione ha permesso di conseguire evidenti benefici in termini di coordinamento tra la pianificazione strategica e i progetti a livello corporate. L'adozione delle tecniche di *program management* sono state frutto di una partnership stipulata con il governo britannico, che ha permesso l'erogazione

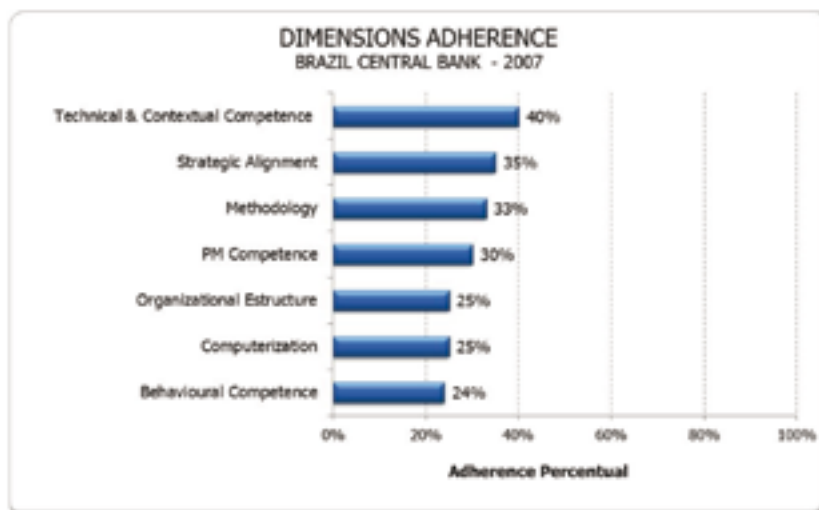


Figura 2 - Percentuali di aderenza delle dimensioni di maturità nel 2007.

di un corso di "Management of Success Programmes" (MSP) e la certificazione MSP Practitioner di 13 dipendenti BCB. Un ulteriore elemento di innovazione che si è rapidamente sviluppato è stato il *Knowledge Management*: facendo leva sugli strumenti informatici di archiviazione delle *lesson learned* e della documentazione di progetto, è stato possibile diffondere e rendere accessibile a chiunque il bagaglio culturale ed esperienziale prodotto nei vari progetti svolti, favorendo così le future fasi di pianificazione e gestione di progetti similari.

Risultati ottenuti

In sintesi i risultati ottenuti durante gli 8 anni di attuazione del piano di incremento della maturità della BCB nella gestione dei progetti sono stati:

- Una metodologia di PM univoca con processi chiari e definiti, adattabili ai diversi livelli di complessità dei progetti.
- Manager di livello strategico, tattico ed operativo, formati su tecniche e competenze di PM.
- Sistemi informatici moderni, in grado di monitorare tutte le fasi dei progetti, dei programmi e del portfolio, integrati con i sistemi di contabilità.

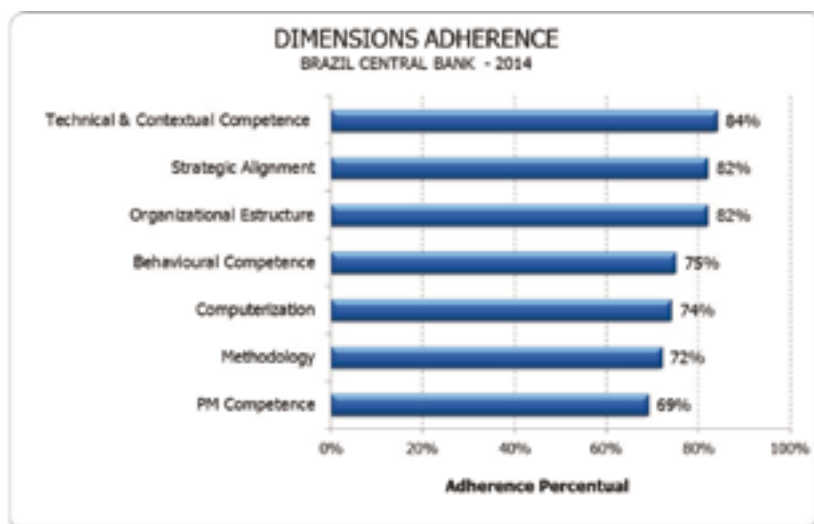


Figura 3 - Percentuali di aderenza delle dimensioni di maturità nel 2014.

- Definizione di un canale comunicativo con tutti i livelli gestionali (strategico, tattico, operativo).
- Consolidamento di un *training center* sul tema del PM.
- Istituzione di una *community* sul PM.
- Rafforzamento del PMO Corporate per la fornitura di servizi interni adeguati alle esigenze dell'organizzazione.
- Raggiungimento del livello di maturità 4.2.

Benefici

L'esperienza maturata dalla BCB ha dimostrato l'importanza di sviluppare un approccio manageriale basato su tre pilastri:

- **Persone:** sviluppo professionale dei vari stakeholder.
- **Metodi:** definizione di una metodologia adeguata alla cultura organizzativa.
- **Sistemi:** implementazione di una soluzione tecnologica integrata basata sulla metodologia.

Lo sviluppo di questi tre aspetti, perseguito in maniera coordinata, ha permesso di conseguire i seguenti benefici:

- Sviluppo di un linguaggio comune all'interno dell'organizzazione.
- Integrazione del project management all'interno delle altre discipline manageriali (es. pianificazione strategica, processi di budgeting ed ordinari).
- Diffusione di una cultura della gestione orientata ai progetti attraverso la creazione di una community sul tema.
- Incremento significativo del successo tecnico ed economico dei progetti, con il conseguente miglioramento della qualità dei processi di lavoro impattati dagli stessi.
- Impatti positivi sugli stakeholder

esterni, alcuni dei quali direttamente coinvolti nei progetti dell'organizzazione.

Conclusioni

L'esperienza di evoluzione della BCB ha dimostrato che approcci quali l'adozione del livello di maturità come Key Performance Indicator (KPI) per il processo di evoluzione del PM e la strategia di crescita della maturità mediante l'attuazione di progetti specifici si sono rilevati vincenti. I seguenti fattori sono risultati particolarmente critici per il successo di tali sforzi:

- Visione di un obiettivo a lungo termine;
- Supporto della dirigenza;
- Professionisti dedicati;
- Coinvolgimento delle organizzazioni esterne.

Nota:

Articolo ripreso dal testo originale "Maturity Growing: Brazil Central Bank Case" [1] tradotto e ridotto a cura di Andrea Fraticelli per concessione degli autori e dell'editore del PM World Journal.

Con la collaborazione di Marcelo Cota, Sérgio Caracas e Russell Archibald.

Marchi registrati e acronimi

ISIPM, Istituto Italiano di Project Management*.

MSP® is a registered trade mark of AXELOS Limited. All rights reserved.

Bibliografia

- [1] Peres Aguiar B., Prado D., Carvalho M. - *Foundations of the Prado-PM Maturity Model* – PM World Journal, Vol. IV, Issue IX – Settembre 2015.
- [2] Fraticelli A, Archibald R., Prado D. – *Maturity in Project Management: The Italian Experience* – PM World Journal, Vol. III, Issue XI – Novembre 2014.
- [3] Fraticelli A., Guida P. L. – *What is our Project Management Maturity? ISIPM-Prado Research on PMM of*

Italian Companies - 10th International Workshop in Project & Programme Management & 5th International Research Seminar in Project & Programme Management, SKEMA Business School, Lille, 16-20 Agosto 2010.

- [4] Minelle F. – *La ricerca ISIPM-Prado sulla maturità nel Project Management delle organizzazioni italiane* – il Project Manager, n. 1, 2010.
- [5] Minelle F., Monassi M. - *I primi risultati della ricerca ISIPM-Prado sulla maturità nel Project Management delle organizzazioni italiane* – il Project Manager, n. 3, 2010.
- [6] Archibald R., Prado D. - *Foundations of the Prado-PM Maturity Model* – PM World Journal, Vol. III, Issue III - Marzo 2014.
- [7] Fraticelli A., Guida P. L. – *Maturità nel Project Management: modello Prado e sue evoluzioni* – il Project Manager, n. 9, 2012.
- [8] Prado D., Rambaldi E., Mastrofini E. – *Maturità nella gestione progetti* – Franco Angeli, 2010.

Bruno Peres de Aguiar

Responsabile del PMO Corporate della Banca Centrale Brasiliana. Ha conseguito la laurea in Business, MBA in Francia, PMP e MSP Practitioner. Ha maturato esperienze di gestione progetti, programmi e portfolio in BCB fin dal 1998, con focus sulle nuove metodologie, formazione di PM, processi di PM e relazioni con i livelli direttivi.
Email: marcelo.cota@bcb.gov.br

Darci Prado

PhD, partner e consulente della società FALCONI Consultores de Resultado. Ha conseguito la laurea in Ingegneria Chimica, una specializzazione post laurea in Ingegneria Economica ed il PhD presso UNICAMP. Ha partecipato all'istituzione del chapter PMI in Minas Gerais e Paraná, ed è stato membro del board PMI-MG dal 1998 al 2002. È stato presidente del IPMA-BH-Club tra il 2006 ed il 2008. Certificato IPMA Livello B è autore di 10 testi sul PM.
Email: darciprado@uol.com.br

Manuel Carvalho da Silva Neto

Professore ospite alla Fundação Dom Cabral e consulente nelle aree di PM, Process Management e Sviluppo Strategico. Ha conseguito un master in PM alla CEPEAD-UFMG, oltre ad essere certificato PMP. Specializzato in Ingegneria Economica e Gestione Finanziaria, è laureato in Ingegneria Meccanica. Conta circa 45 anni di esperienza nel settore, nei quali ha diretto o partecipato a più di 300 progetti in realtà pubbliche o private di medie o grandi organizzazioni. Ha ricoperto la carica di sottosegretario alla pianificazione e budget della stato di Minas Gerais dal 2007 al 2008.
Email: carvalhoneto.manuel@gmail.com
Di non sequiae plit abo. Ut optust, sequas que si doluptio vel ipsum autent liam, nos esequatur abo. Ore, totaerum venda demoditntis siminum nihiti accus, ut fugit odia solo voluptatur? Tem doluptis et que officur ad ut eici omnitemque re vero conet alique venienditate pro dolore conseditat elique verio odi susam e iur aperis escit, sum dio omniet, optat.