

# Project Manager

PORTFOLIO

PROGRAM

PROJECT

MANAGEMENT

## ... Verso nuovi progetti!



*Russell D. Archibald*  
**CONGRATULAZIONI PER LA VOSTRA NUOVA  
IMPORTANTE PUBBLICAZIONE!**

*Alberto Nepi*  
**IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER**

*Umberto Santucci*  
**STRATEGIE OCCIDENTALI E ORIENTALI:  
QUAL È IL NUOVO RUOLO DEL PROGETTO?**

*Davide Amabile*  
**L'INIZIATIVA PROJECT MANAGEMENT  
PROGRAMME DEL GRUPPO FINMECCANICA**

*Maurizio Dal Maso*  
**PROJECT MANAGEMENT IN SANITÀ:  
UNA SCELTA OBBLIGATA**

*Silvana Abete*  
**LA SCUOLA INCONTRA IL PM**

*Federico Minelle*  
**LA RICERCA ISIPM PRADO SULLA MATURITÀ  
DI PM NELLE ORGANIZZAZIONI ITALIANE**

*Vito Introna*  
**MODELLI DI MATURITÀ A CONFRONTO**

*Harold Kerzner*  
**I SETTE COMUNI ERRORI NEL PM**

*Roberto Meli*  
**LA "MATURITÀ ADEGUATA" NEL PM**

*Emmanuel Gianquinto*  
**PRINCE 2° PARLA ITALIANO**

*Enrico Mastrofini*  
**PANORAMICA SULLE CERTIFICAZIONI DI PM**

*Barbara Filosto*  
**INTERVISTA A DARCI PRADO, IDEATORE DEL  
MODELLO DI MATURITÀ NELLA GESTIONE DEI  
PROGETTI "PRADO - PMMM"**

*Pier Luigi Guida*  
**LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PROGETTI**

**FrancoAngeli**



Roberto Meli

## LA "MATURITÀ ADEGUATA" NEL PROJECT MANAGEMENT

(prima parte)

*Tutti i modelli di "maturità" dei sistemi di Project, Program e Portfolio Management disponibili nella comunità internazionale, derivati in misura più o meno diretta dallo schema originario del CMMI, prevedono stati di maturità corrispondenti a diverse configurazioni di capacità (capability), best practice e risultati. Gli stati sono posizionati in una scala crescente (discreta o continua) che se percorsa con metodo e continuità consentirebbe di ottenere vette di eccellenza in termini di efficacia, efficienza e competitività.*

*L'autore intende sollecitare nel lettore la consapevolezza che la decisione su quale sia il livello e/o il profilo di "maturità" da perseguire per la propria organizzazione non dipende solo dalle variabili endogene, cioè legate alle proprie configurazioni, ma anche e soprattutto dalle variabili esogene ovvero di relazione con il proprio ambiente/habitat.*

*Questa prima parte dell'articolo introduce i concetti generali dell'approccio situazionale.*

*La seconda parte, che sarà pubblicata nel prossimo numero, illustrerà le basi dell'analisi situazionale.*

**P**er una realtà organizzativa che si muove in uno scenario competitivo o sottoposto a "pressioni sociali" e si orienta sempre più alla qualità del servizio verso i suoi clienti interni o esterni, è indispensabile sviluppare una diffusa capacità di raggiungere obiettivi precisi in condizioni di uso efficiente di risorse. Il Project Management è una disciplina relativamente recente che ha dato prova di grande utilità negli ambiti in cui è stata utilizzata. Si tratta di un insieme di elementi teorici e di pratiche di lavoro provenienti dai più disparati settori ed integrati in un sistema pragmatico orientato ai risultati. Da questa disciplina sono poi derivate quella del Program Management e del Portfolio Management tra loro strettamente imparentate.

I progetti sono sempre di più lo strumento attraverso il quale le organizzazioni perseguono obiettivi di cambiamento degli assetti produttivi o raggiungono in modo diretto obiettivi di

business attraverso la "vendita" di risultati progettuali. Perfino le organizzazioni di tipo fortemente "funzionale", basate cioè su processi produttivi di tipo ripetitivo e forme organizzative strutturate di tipo gerarchico, riconoscono che il loro successo è sempre più dipendente da progetti di tipo più o meno strategico ma che non possono ascrivere al ruolo di routine.

La gestione dei progetti, quindi, di vario genere, natura e dimensione è diventata una esigenza diffusa nelle organizzazioni che vogliono avere un orientamento dinamico sul mercato.

L'adozione del Project Management, in una organizzazione, può essere ottenuta con diverse modalità ed estensioni ma comporta, comunque, una revisione più o meno significativa degli elementi costitutivi dell'apparato produttivo, sia di tipo culturale che di tipo operativo.

### Modelli di maturità del PM

Nella comunità internazionale

che si occupa di Project Management si stanno progressivamente affermando modelli di valutazione della "maturità" dei sistemi di Project, Program e Portfolio Management adottati dalle organizzazioni. Tali modelli, derivati in misura più o meno diretta dallo schema originario del CMM (ora CMM-I), prevedono differenti stati di maturità. Gli stati sono posizionati in una scala crescente (discreta o continua) che, a volte, può essere vissuta, dalle organizzazioni che la adottano, come un percorso rigido e obbligato di ascesi che parte dal caos estemporaneo e arriva alla perfezione auto-evolvente. Solo raggiungendo gli stati più evoluti sarà possibile, secondo tali modelli, ottenere vette di eccellenza in termini di efficacia, efficienza e competitività.

### Il framework OPM<sup>3</sup> del PMI

Il modello di maturità più articolato nel campo del PM è forse quello elaborato dal Project Management Institute e de-

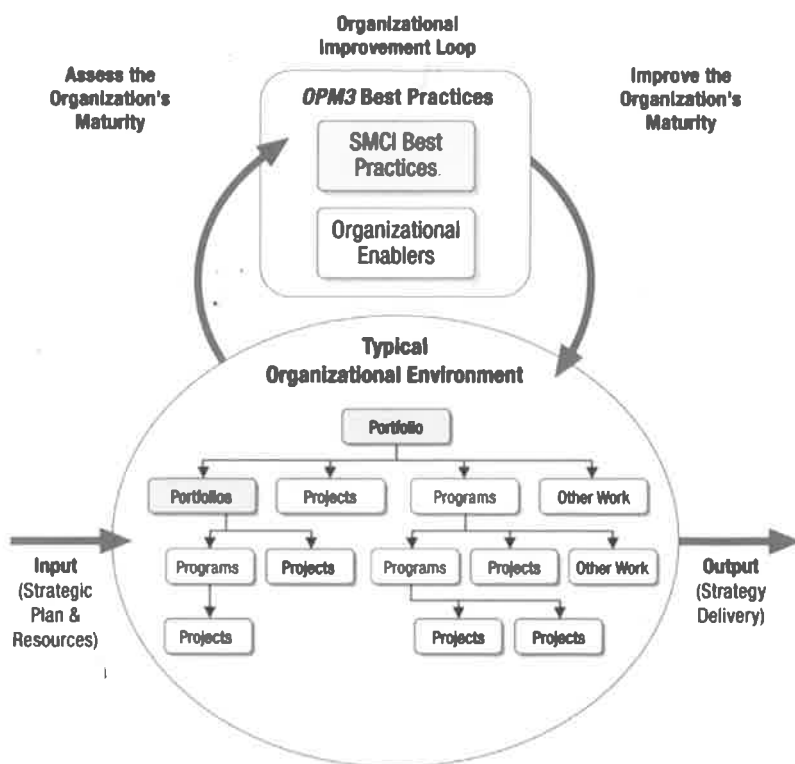


Figura 1 - Framework OPM3 (fonte PMI)

nominato OPM<sup>3</sup> (Organizational Project Management Maturity Model) giunto alla sua seconda versione nel 2008. Esso prevede l'esistenza di 3 fondamentali entità denominate Best Practice, Capability e Outcome. Le prime sono raccolte correlate di capacità (capability) che una organizzazione dovrebbe esprimere al fine di connotarsi come "matura" e che, se correttamente implementate, daranno luogo a "risultati" osservabili (outcome) di eccellenza.

Il framework OPM<sup>3</sup> prevede anche tre domini di applicazione (Project, Program e Portfolio) e due gruppi di Best Practices, chiamate SMCI (ovvero standardize, measure, control, improve) e Organizational enabler. Infine come mostrato in **Figura 1** (origine PMI) il framework suggerisce di percorrere un ciclo iterativo di assessment seguito da un eventuale improvement e via migliorando. Il risultato di un assessment e quindi la valutazione di maturità dell'organizzazione può essere rappresentata come

in **Figura 2** (anch'essa estratta dalla documentazione PMI). Da questo cruscotto si vede come la multidimensionalità dichiarata dal modello si trasforma pur sempre in una percentuale unica finale che identifica il grado di maturità dell'organizzazione.

Il modello, compatibile con gli standard più recenti del PMI, ha il pregio di fornire preziose indicazioni sulle pratiche da sviluppare per migliorare le performance di PM. Non è, quindi, solo un modello di attestazione/certificazione ma fornisce una guida all'evoluzione organizzativa.

#### Il framework PRADO PMMM

Un modello alternativo e decisamente più semplice sia nella componente di assessment che in quella di improvement è il modello Prado PMMM, supportato in Italia dall'Istituto Italiano di Project Management [5]. Anche questo modello è basato su una serie di stati o livelli (5) e su alcune "dimensioni" di valutazione (6). A seguito di un assessment basato su sole 40 doman-

de l'organizzazione determina il suo profilo di maturità rispetto alle dimensioni proposte.

Da lì nasce la potenzialità di implementare cambiamenti per innalzare il grado di possesso delle proprietà che determinano la maturità complessiva.

La scelta di quali interventi svolgere e per elevare quali capacità è arbitraria e legata alle intuizioni ed esperienza degli assessor e del management coinvolto. Nel modello Prado, dunque, la crescita di maturità non è un percorso che segue tappe obbligate ed omogenee su tutti i fronti. Esso si presta bene, quindi, ad essere integrato con modelli di adeguatezza che possono permettere di capire su quali dimensioni evolvere e di quanto evolvere, in funzione del contesto e delle strategie di rapporto con esso che il management intende promuovere.

#### Maturità vs Adeguatezza del PM

Nel framework OPM<sup>3</sup>, come in altri framework simili, il concetto di maturità è proiettato in modo progressivo su una scala ordinale o numerica benché esso possa presentare disomogeneità di livello in termini di valorizzazione delle singole componenti da cui dipende. In altri termini non tutte le best practices tipiche di un certo livello di maturità (nel caso di scala ordinale) potrebbero essere possedute con la stessa intensità. Si acquisisce maturità con l'aumento del numero e dell'intensità di manifestazione delle capability e di uso delle best practice che le raggruppano. L'assunto cruciale per il management è che quanto più una organizzazione è matura secondo questa scala, tanto più i suoi risultati saranno di eccellenza.

Il presente articolo vuole sol-

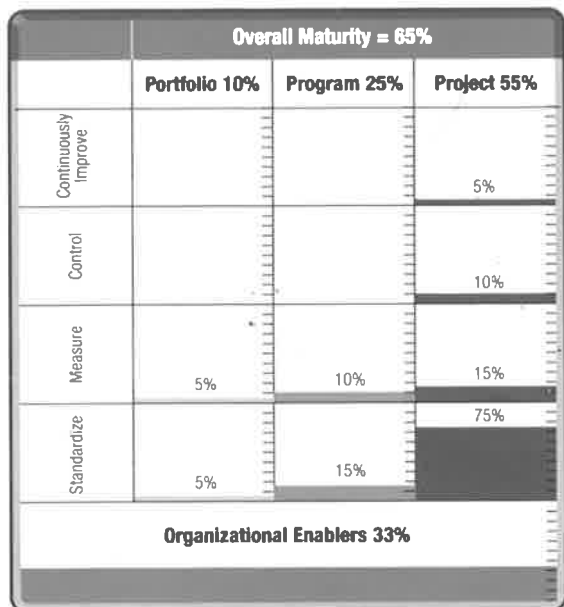


Figura 2 - Esempio di valutazione secondo OPM3

lecitare nel lettore la consapevolezza che il successo di una organizzazione che fa progetti nel mondo reale è legato non tanto al livello di eccellenza assoluto delle sue pratiche quanto al grado di adeguatezza di esse al contesto interno (l'organizzazione che ospita i progetti) ed esterno (l'ambiente che riceve i risultati progettuali) nel quale l'organizzazione si trova ad operare.

In altri termini l'autore, in base alle esperienze di consulenza maturate in un ventennio di attività, ritiene che il successo dipenda più dalla "adeguatezza" dell'organizzazione e dalla sua capacità di esprimere comportamenti "adattivi" in un contesto situazionale molto simile a quello previsto dalle teorie evoluzioniste in campo biologico più che da una maturità fine a se stessa.

Per raggiungere obiettivi di efficacia ed efficienza (e quindi di competitività) non è necessario, allora, essere "più maturi" di quanto necessario; e il necessario è definito dall'habitat in cui è inserita una organizzazione e dai suoi fattori interni di configurazione. Si tratta di un discorso molto simile a quello della Qual-

ità. Nessuna organizzazione può permettersi di perseguire la Qualità Assoluta ma solo quella necessaria e compatibile con le risorse a disposizione. Addirittura ci sono prassi legate ai livelli di maturità più elevati che si rivelano decisamente controproducenti se applicate in contesti incapaci di assorbirle e apprezzarle.

Essere flessibili, agili e sapersi

adattare rapidamente alle richieste del contesto socio tecnico in cui si opera, ossia essere "adeguati" è la parola d'ordine delle organizzazioni del mercato globale. Solo per fare un esempio: è assolutamente inutile che un progetto di ricerca ad alta innovazione venga pianificato e controllato in modo altamente standardizzato e granulare, con momenti formali di riscontro burocratico tra preventivi e consuntivi e misure di performance sofisticate.

Un progetto di questo tipo necessita maggiormente di strumenti di governo delle relazioni umane, di team building, di gestione dei conflitti e delle motivazioni, di auto adattamento reciproco e responsabilizzazione sui risultati, di intensa frequentazione individuale e di un ambiente favorevole alla creatività che è soprattutto rottura delle regole più che rispetto delle stesse, con un livello di pianificazione e controllo formale di bassa granularità. Insomma una miscela di gestione completamente diversa da quella di un progetto di realizzazione di un manufatto materiale estremamente definito e di grandi dimensioni

e complessità. Come altro esempio, è del tutto inutile tentare di gestire i rapporti alla frontiera cliente-fornitore con pratiche sofisticate se il committente non è adeguatamente preparato ad interfacciarsi nel modo migliore, talvolta è addirittura sconsigliabile usare pratiche troppo raffinate in un contesto culturale della committenza che è arretrato, ed è vero ovviamente il viceversa. In queste circostanze il fattore critico della gestione è la capacità di comprendere le caratteristiche del contesto (interno / esterno) del progetto - fase di diagnosi - per determinare le migliori modalità di gestione all'interno di una gamma di comportamenti ed un repertorio di pratiche flessibile e ricco - fase di prognosi.

Il successo non è, allora, dato dalla maturità in sé dell'organizzazione produttrice ma dal **livello di adeguatezza e situazionalità** del suo **Sistema di Project, Program, Portfolio Management** al contesto di riferimento.

La maturità dipende da un certo insieme di attributi che sono soprattutto caratteristici dell'organizzazione in sé e non del suo rapporto con l'ambiente, come invece accade al concetto di adeguatezza. L'adeguatezza è una proprietà di relazione tra componenti del sistema e tra sistema e ambiente, a differenza della maturità che è una proprietà del sistema in sé. Potremmo dire che l'obiettivo di una organizzazione che fa progetti è di raggiungere la "maturità adeguata".

Sotto questa luce, un modello di maturità diventa uno strumento, un mezzo potente per conoscersi e per identificare le prassi per raggiungere il livello desiderato di maturità.

Un modello situazionale di adeguatezza ci suggerisce, invece,

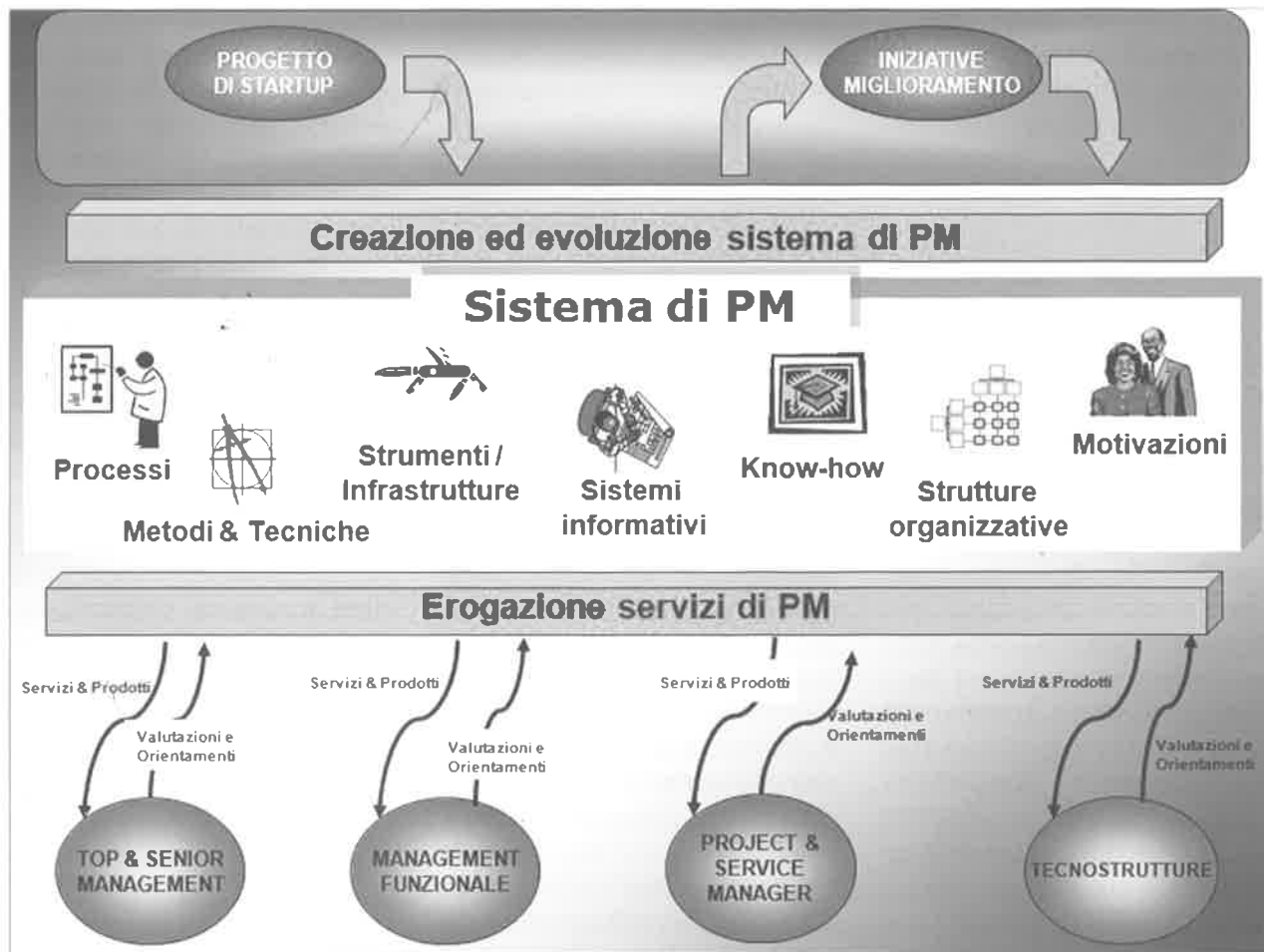


Figura 3 - Esempio di sistema di Project Management

quale sia il livello ed il profilo di maturità da raggiungere.

Il modello di maturità è in grado di dirci ottimamente **dove** siamo, **come** si può fare per migliorare, **quando** si può fare e **chi** lo deve fare mentre il modello di adeguatezza ci dice **perché** e **cosa** si deve ottenere per migliorare le performance dell'organizzazione.

D'ora in poi sarà usato il termine "azienda" per intendere una qualsiasi organizzazione privata o pubblica, con o senza fini di lucro che opera attraverso i progetti per raggiungere i suoi fini istituzionali.

### Il Sistema di Project Management

Essenzialmente un **Sistema di Project Management** è costituito da un insieme di elementi come quelli indicati in **Figura 3**,

che devono trovare compatibilità l'uno con l'altro.

Possiamo evidenziare, in particolare, le seguenti componenti:

- processi
- metodi e tecniche
- strumenti e infrastrutture
- sistemi informativi specifici
- knowhow / competenze
- strutture organizzative
- motivazioni ad agire
- cultura aziendale

Ognuno di questi elementi deve essere progettato ed adottato in modo specifico per aiutare ad esprimere al meglio le capacità di gestione dei progetti.

I livelli di maturità del PM in una organizzazione sono legati al grado con cui essa possiede un set avanzato di questi elementi. Ma, come si è scritto, è importante che siano rispettati due attributi

critici del sistema di PM: la sua adeguatezza e la sua situazionalità.

Per adeguatezza si intende la proprietà del sistema di essere coerente in sé stesso (cioè nella configurazione delle sue componenti) e appropriato con il contesto esterno ed interno dell'azienda in cui è inserito. In altre parole un sistema è adeguato quando è sviluppato in modo da avere tutti i vari elementi costitutivi coerenti tra loro, bilanciati, integrati e rispondenti alle richieste e alle caratteristiche del contesto interno ed esterno in cui l'azienda è inserita.

Ad esempio, possedere sistemi informativi e tool sofisticati dal punto di vista del PM quando il know how specifico delle persone e la cultura della cooperazione sono poco sviluppate nell'azienda significa avere un sistema "incoerente" e quindi ina-

deguato. Analogamente, se i progetti devono subire un auditing esterno da parte di soggetti regolatori, che richiedono formalismi e visibilità di processo elevati, non si può gestire i progetti in modo estemporaneo e deregolamentato.

Per situazionalità si intende la capacità del sistema di PM di sapersi adattare a diverse condizioni di utilizzo in funzione delle diverse "situazioni" che si manifestano in azienda. Questo significa che il sistema deve permettere un utilizzo flessibile e facilmente riconfigurabile di modalità d'uso.

Ad esempio versioni light e strutturate dei processi, report standard più o meno approfonditi, miscele di attività gestionali variabili e così via. La situazionalità è la premessa indispensabile per favorire l'adeguatezza in un contesto dinamico.

L'adeguatezza aggiunge una nuova dimensione ancora tutta da esplorare rispetto alla maturità. Vi sono situazioni in cui esercitare al massimo grado certe "best practice" (segno di maturità elevata) può addirittura essere controproducente ai fini del business, perché eccessivo, sproporzionato rispetto alle necessità e rigettato dal contesto di relazione committente-produttore-regolatore.

In questa ottica è possibile ridimensionare la contrapposizione - spesso guerreggiata - tra le scuole di pensiero del "Agile Project Management" e del tradizionale "Structured Project Management". A mio avviso si tratta di una contrapposizione inutile. Non è necessario stabilire quale delle due forme sia più moderna o più efficace in assoluto. Lo sono entrambe nell'opportuno contesto di riferimento. Non si può sviluppare una piattaforma petrolifera con un team di peer collegues che usano processi e specifiche

"light" e autoadattive nell'ambito di un approccio evolutivo/iterativo. Così come non ha senso usare un approccio canonico "heavy" per sviluppare un prodotto software "usa e getta" di supporto alla gestione di un evento sportivo una tantum.

Aziende che hanno un contesto di riferimento caratterizzato da elevati formalismi, necessità di trasparenza pubblica, livelli di sicurezza elevati etc. etc. avranno sistemi di Project Management e pratiche molto diversi da aziende che devono rispondere istantaneamente o addirittura anticipare i segnali del mercato competitivo per fornire progetti allo stato dell'arte in tempi ridottissimi. Nessuna delle due aziende è più matura dell'altra se le pensiamo in termini di best practice e di capability. Entrambe potranno avere successo nel loro contesto con livelli di applicazione delle capability completamente diversi. In una logica darwinistica, sopravvivono solo le organizzazioni che sanno adattare i loro sistemi all'ambiente in cui vivono. Il comportamento opportunistico (in senso positivo) è la base del successo dei singoli progetti e dell'azienda nel suo insieme.

Ecco che serve, quindi, un modello di adeguatezza del PM costituito da variabili caratterizzanti il contesto interno ed esterno in cui i progetti avvengono e dalla identificazione delle corrette risposte che il Sistema di PM deve fornire a tali condizioni ambientali. La valutazione di adeguatezza richiede, quindi, di più di una burocratica applicazione di best practice da dimostrare ad un assessor certificato e più di una standardizzazione e misurazione di processo: richiede la capacità di riconoscere le "richieste" del contesto ambientale e di comprendere quale sia la risposta del Sistema più opportuna. Essere perennemente adeguati

richiede "professionalità" diffusa nel management di linea, nei project manager e negli staff di progetto. Non esiste una sola ricetta applicando pedissequamente la quale si ottiene il successo dell'azienda nei progetti. Occorre ampliare la gamma di modelli mentali e di comportamenti professionali e saper usare lo strumento più opportuno al momento giusto preso dalla fornita cassetta degli attrezzi del PM.

#### Bibliografia

- [1] "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth Edition", PMI, 2008, ISBN 9781933890517
- [2] "The Standard for Program Management", PMI, 2006, ISBN 1930699549
- [3] "The Standard for Portfolio Management - 2nd Edition", PMI, 2008, ISBN 9781933890531
- [4] "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation - 2nd Edition", PMI, 2008, ISBN 9781933890548
- [5] "Maturità nella gestione progetti", Pradq Darci, Franco Angeli, 2009, ISBN 8856810581
- [6] Euromethod, <http://projekte.fast.de/Euromethod/>
- [7] ISPL, <http://projekte.fast.de/ISPL/>

#### Roberto Meli

Laureato con lode in Scienze dell'Informazione, è da più di 20 anni consulente e formatore nel campo della ICT e del Management. È Amministratore Delegato della società DPO, leader nel mercato del software measurement. Ha lavorato per conto delle maggiori Aziende ed Amministrazioni Pubbliche italiane. Ha scritto articoli per congressi, libri, riviste e workshop internazionali. Certificato ISJ.PM, nel 2009, Certified Function Point Specialist IFPUG nel 1996 e nel 2000. È stato responsabile dello sviluppo del primo Case Tool italiano denominato SHIP, ideatore del metodo innovativo Early & Quick Function Point Analysis e del progetto Sfera, primo prodotto software italiano di supporto all'analisi Function Point. Tesoriere, Coordinatore del Consiglio Direttivo e coordinatore del Counting Practices Committee nel GUFPI-ISMA fino al 2008, Membro del Core Team COSMIC, nel 2001-2002-2003 è stato responsabile del Measurement Practices Committee (MPC) e ha collaborato alla stesura dello standard internazionale COSMIC Full Function Point divenuto poi standard ISO, Chairperson dal 2004 del Software Measurement European Forum (SMEF). Può essere contattato per e-mail all'indirizzo: [roberto.meli@dpo.it](mailto:roberto.meli@dpo.it)