

# Project Manager

PORTFOLIO

PROGRAM

PROJECT

MANAGEMENT

Risorse Umane  
 Costi  
 Ambito  
 Etica  
 Team Building  
 Rischi  
 Leadership  
 Negoziazione  
 Tempi  
 Qualità  
 Comunicazione  
 Gestione conflitti  
 Integrazione  
 Approvvigionamenti

*Brizio Leonardo Tommasi*  
**RISORSE UMANE E MULTI-PROJECT  
 MANAGEMENT**

*Stacy A. Goff*  
**LEZIONI DI GESTIONE DEI TEMPI  
 DALLE CORSE AUTOMOBILISTICHE**

*Stefano Antonelli*  
**PIÙ GIOVANE IL PRINCE2**

*Pier Luigi Guida*  
**IL NUOVO PMBOK-4**

*Paolo Rizzo*  
**PROJECT MANAGEMENT  
 IN AERONAUTICA MILITARE**

*Carol Steuer*  
**IL NUOVO LESSICO DEL PROJECT  
 MANAGEMENT INSTITUTE**

*Guido Capaldo*  
**ASSESSMENT DI GESTIONE PROGETTI  
 NELL'EDILIZIA**

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

*Roberto Meli*  
**"MATURITÀ ADEGUATA"  
 E APPROCCIO SITUAZIONALE**

*Giuseppe Marcianò*  
**SISTEMI SOFTWARE DI PROJECT  
 MANAGEMENT**



Roberto Meli

## LA "MATURITÀ ADEGUATA" NEL PROJECT MANAGEMENT

(seconda 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. La prima parte dell'articolo, pubblicata sul precedente numero della rivista, ha introdotto i concetti generali. In questa seconda parte sono illustrate le basi dell'analisi situazionale.*

### Project Management Adequacy Model (PM:AM)

Ancora poco lavoro è stato condotto a livello di studio di adeguatezza dei Sistemi di project management rispetto alle loro componenti costitutive e alle variabili che consentano di classificare il contesto (ambiente) in cui i progetti dovranno vivere e morire. Al momento attuale non esiste un modello di riferimento, analogo al OPM<sup>3</sup>, per misurare e valutare il livello di adeguatezza e di situazionalità di un sistema di PM. I lavori che hanno orientato le idee espresse in questo articolo sono stati quelli che hanno portato alla definizione, nel 1996, di un framework metodologico europeo denominato Euro-method, sviluppato nell'ambito del contesto di "procurement" ICT (Information & Communication Technology) poi evolutosi in un prodotto denominato *Information Services Procurement Library (ISPL)*. In tali framework l'analisi situazionale è condotta sia ai fini di derivare i rischi che corre una fornitura ICT specifica, sia per stabilire i modi migliori di gestione in termini di scelta di deliverable, di azioni da intraprendere etc. Un approccio

"apripista" era stato sviluppato ancor prima da Mc Farlan in un noto modello di valutazione di rischiosità dei progetti e di corrispondenti strategie di gestione più adeguate. I parametri principali presi in considerazione dai metodi citati sono la complessità, l'incertezza e le dimensioni del progetto.

È utile precisare che la situazionalità si articola su più livelli: quello del progetto, del programma e del portafoglio progetti nonché del sistema in se stesso. È evidente, quindi, che più che un profilo unico di assessment delle capability e best practice possedute da un'azienda occorrerebbe testare il grado di compliance delle pratiche al profilo atteso per un certo contesto progettuale o aziendale in cui le iniziative sono intraprese. In pratica, per integrare un modello di maturità con un modello di adeguatezza occorre allargare le dimensioni misurate al contesto ambientale e al profilo più adeguato rispetto a tale contesto e giudicare le differenze manifestate. In questa ipotesi si potrebbero addirittura riscontrare delta negativi, ovvero eccesso di best practice rispetto alle necessità.

Ovviamente un modello di analisi situazionale dovrebbe essere esso stesso adattabile in funzione delle risorse destinabili all'assessment e alla definizione e attuazione degli improvement: in sostanza il modello PM:AM dovrebbe essere modulabile da una applicazione agile / light ad una particolareggiata e fortemente strutturata.

### Esempio di approccio situazionale alla gestione di un progetto

Per dare maggiore concretezza agli argomenti svolti, si illustra un semplice modello di scelta, adottato da un reale operatore di mercato, che permette di selezionare la risposta più appropriata in termini di miscela di azioni di PM in funzione di variabili di contesto legate al progetto e agli stakeholder. Modelli più articolati dovrebbero prendere in considerazione anche altre variabili come la "cultura" organizzativa, il focus manageriale (stress sui tempi, sulla redditività, sull'immagine etc.) la disponibilità di strumenti, la maturità del contesto del cliente, dei regolatori di mercato, l'internazionalizzazione del processo produttivo e così via.

Le variabili di scelta sono:

- tipo di progetto (interno/esterno)
- dimensioni del progetto
- grado di incertezza nel processo produttivo di progetto
- grado di complessità di relazione con il contesto progettuale

Le variabili in uscita sono:

- intensità dell'integrazione con il contesto esterno al progetto (processi di esecuzione)
- intensità della integrazione interna al team di progetto (processi di esecuzione)
- intensità dei processi di pianificazione
- intensità dei processi di controllo

La matrice di scelta situazionale proposta è illustrata in **Figura 1**. Nel seguito una descrizione del modello situazionale.

#### DESCRIZIONE VARIABILI DI SCELTA

##### Tipo di progetto

Il progetto interno ha una valenza abilitante / migliorativa i processi produttivi funzionali continuativi con cui l'azienda persegue i suoi obiettivi di business. Essi non sono direttamente collegati ad una specifica richiesta di un cliente esterno.

Esempi di progetti interni sono:

- piano di formazione del personale
- rifacimento di un sistema informativo di contabilità
- riorganizzazione di un settore aziendale
- trasferimento di una sede operativa

Il progetto esterno ha una valenza diretta di business in quanto venduto interamente al cliente oppure parte di una fornitura più ampia di nuovi servizi per il cliente finale. Essi sono direttamente collegati ad una specifica richiesta di un cliente esterno.

#### Dimensione

Il progetto può essere più o meno grande in funzione di alcuni suoi attributi come:

- quantità di deliverable da fornire
- quantità di attività da svolgere
- durata solare complessiva
- numerosità del team di lavoro
- quantità di lavoro necessario (tempo persona)

#### Grado di incertezza nel processo produttivo di progetto

Il progetto può essere innovativo in termini di processo di produzione perché utilizza metodi o strumenti mai utilizzati prima in azienda o nel mercato oppure perché non è ben chiaro quale possa essere il piano di azione per raggiungere gli obiettivi posti. Questo genera incertezza di modus operandi.

#### Grado di complessità di relazione con il contesto progettuale

Il progetto opera in un quadro di complessità di relazione con il contesto in cui è inserito. Tale complessità genera anch'essa incertezza ma di un tipo diverso da quella precedente. Fattori che influenzano il grado di manifestazione di

questa variabile sono, ad esempio:

- numero stakeholder "esterni"
- numero funzioni aziendali coinvolte
- entità dei cambiamenti imposti al destinatario del progetto
- grado di innovazione dei risultati attesi
- livello di formalità nel rapporto cliente/fornitore
  - inglobamento all'interno di un contratto più ampio
  - natura bloccante degli avanzamenti in base all'autorizzazione
  - necessità di formare un contratto prima di avviare i lavori
- grado di presenza di regolatori esterni sul processo progettuale

#### DESCRIZIONE VARIABILI DI OUTPUT

##### Intensità della pianificazione

Fattori che sono correlati al livello di enfasi della pianificazione sono:

- uso di strumenti e tecniche formali (WBS, PERT, GANTT, etc.)
- granularità del compito rappresentato e gestito a piano
- uso stringente di standard
- coinvolgimento del gruppo di

Dimensioni del progetto	Classificazione Progetto		Intensità dei processi gestionali							
	grado di incertezza nel processo produttivo di progetto	grado di complessità di relazione con il contesto progettuale	progetto interno				progetto esterno			
			Pianificazione	Esecuzione: integrazione interna	Esecuzione: integrazione esterna	Controllo	Pianificazione	Esecuzione: integrazione interna	Esecuzione: integrazione esterna	Controllo
B	B	B	B	B	B	A	M	B	M	A
A	B	B	A	B	B	A	A	B	M	A
B	A	B	B	A	B	M	M	A	M	M
A	A	B	M	A	B	M	M	A	M	A
B	B	A	B	B	A	A	M	B	A	A
A	B	A	A	B	A	A	A	B	A	A
B	A	A	B	A	A	M	M	A	A	M
A	A	A	M	A	A	M	A	A	A	A

Figura 1 - Matrice di scelta situazionale

lavoro e del cliente nella pianificazione

- modalità e frequenza di comunicazione dei piani
- formalità dei processi di approvazione dei piani
- frequenza di aggiornamento dei piani
- modalità di trattamento dei cambiamenti in corso d'opera

*Intensità della integrazione esterna*  
Fattori che sono correlati al livello di enfasi della integrazione esterna sono:

- esistenza di un comitato di coordinamento misto (cliente/fornitore/settori aziendali)
- rappresentanti di stakeholder integrati nel gruppo di progetto
- promozione e presentazioni ufficiali verso gli stakeholder
- formalizzazione procedure di approvazione
- rapporti scritti di aggiornamento
  - Contenuti
  - Articolazione
  - Livello di sintesi
  - Forma
  - Frequenza
  - Tempestività
  - Modalità di diffusione
- coinvolgimento degli stakeholder nella pianificazione operativa
- riunioni di lavoro allargate
- Incontri di validazione dei semi-lavorati

*Intensità della integrazione interna*  
Fattori che sono correlati al livello di enfasi della integrazione interna sono:

- modalità di selezione dei team member
- formazione interna
- riunioni di lavoro interne
- gestione per obiettivi o per compiti
- valorizzazione delle complementarietà
- assegnazioni di compiti "visibili"

e "rilevanti"

- problem Solving di gruppo
- fornitura di feedback di performance ai team member
- revisioni collettive del lavoro svolto
- attività motivazionali sul gruppo
- marketing interno

*Intensità del controllo*

Fattori che sono correlati al livello di enfasi del controllo sono:

- modalità ed estensione della verifica dei risultati (completa, a campione)
- granularità, misure, procedure, responsabilità, strumenti
- modalità di Configuration Management
- modalità di comunicazione dello Stato Avanzamento Lavori
- grado di formalismo delle accettazioni

## Conclusioni

Il project management è una disciplina relativamente recente in quanto ad impianto teorico integrato, per quanto i progetti siano nati con la comparsa stessa dell'homo sapiens sulla terra e forse prima ancora. Da un approccio eroico, basato sulla professionalità dei project manager, stiamo sempre più transitando verso un approccio sistemico di elementi culturali, metodologici, strumentali e organizzativi. Nel proliferare di standard e alternative il rischio è di perdere l'orientamento riguardo la strada da percorrere per migliorare l'efficacia e l'efficienza di gestione dei progetti. I modelli di maturità hanno teso a creare le basi di questo orientamento consentendo di individuare modi di misurarsi e di migliorarsi. Essi non sono però sufficienti se non sono accompagnati dalla consapevolezza che non è la maturità al suo stadio più elevato che porta al successo ma l'adeguatezza dei sistemi di PM all'ambiente socio-tecnico in cui operano. Il presente articolo

non ha la pretesa di presentare un modello compiuto di assessment e decisione ma solo di indicare possibili direzioni di sviluppo delle ricerche. Ritengo però che sia essenziale riconoscere l'esistenza di questa dimensione prima che le attenzioni (e le sempre più scarse risorse economiche) delle aziende si cristallizzino sul perseguimento di livelli sempre più elevati ma spesso inutili di "maturità non adeguata alle necessità".

## 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", Prado Darçj, 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 IS.I.P.M. 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)