

David L. Pells



COSA È SUCCESSO ALLA MATURITÀ NEL PROJECT MANAGEMENT?

La maturità organizzativa nel project management sembra essere un argomento importante. Come può una organizzazione pianificare, realizzare e rilasciare con successo un progetto cruciale? Lo può fare per più di un progetto e consistentemente nel tempo? Queste domande valgono sia per il Committente, che vuole effettuare opportuni confronti prima di affidare un contratto a una Impresa realizzatrice, sia per le stesse Imprese candidate. Tali domande dovrebbero essere al centro dei modelli di maturità e connesse valutazioni, specie quando bisogna affrontare progetti "mission-critical".

(traduzione e adattamento a cura di Federico Minelle)

Introduzione

Dieci anni fa, i modelli di maturità organizzativa nel project management (PM) sembravano un argomento importante. Il PMI aveva il suo Modello OPM3 [1], altri modelli erano presenti negli USA, basati su validi studi di ricercatori esperti; negli UK erano presenti il P3M3 [2] e il P2MM [3], tutti generatori di opportunità di redditizie consulenze. Secondo la letteratura specializzata, sono stati sviluppati e pubblicizzati più di 20 modelli diversi. Sembra vi siano molte società di consulenza che ancora pubblicizzano modelli di maturità nel PM, specialmente nei settori tecnologici. Mentre molte comunicazioni, articoli di ricerca e libri sul tema sono stati pubblicati tra il 2000 e il 2015, oggi l'argomento sembra scomparso dall'interesse degli addetti ai lavori.

Cosa è successo nel frattempo?

Il PMI ha interrotto il supporto al suo OPM3 standard nel 2017. Dal 2015, l'interesse sul tema sembra essere calato drasticamente. Come mai? Forse il PMI ha valutato che fosse difficile "vendere" il suo modello, specialmente nel settore ICT e nelle organizzazioni orientate alla tecnologia. Quanti dirigenti di società tecnologiche vorrebbero sentirsi

dire che sono immature, o che devono dedicare molto tempo e denaro per aumentare le loro capacità nel PM?

Quanti direttori vorrebbero ammettere che non sono così brillanti, esperti o informati come invece loro credono? E se anche lo facessero, quanti di loro vorrebbero che questa informazione diventasse di dominio pubblico o condivisa con i propri clienti, il proprio personale e gli altri stakeholder?

La dicotomia si ha proprio perché impatta i manager e le organizzazioni sia impreparate o anche molto preparate (e sicure di sé). Forse ci sono altri fattori che hanno condotto al declino dei modelli di maturità.

In svariate pubblicazioni tra il 2000 e il 2015, molti autori rilevanti hanno fatto notare che nella letteratura dedicata al project management poco si parla in modo scientifico dei modelli di maturità e in particolare della loro comprovata efficacia.

Un caso di successo

Nel 2014 abbiamo pubblicato una positiva introduzione al modello di maturità nel PM predisposto da Archibald e Prado [4] e una serie di articoli sul tema, sempre scritti dagli stessi autori. La migliore ricerca sulla maturità organizzativa nel PM, con l'evi-

denza di un modello di maturità nel PM che l'autore conosca, è quella sviluppata in Brasile dal Prof. Darci Prado con gli studi relativi svolti in quel Paese a partire dal 2005. Il modello è solido ma semplice, semplice e gratuita la valutazione, e i risultati significativi. E, cosa ancora più importante, il modello di maturità e il relativo processo di valutazione consentono ai manager e alle organizzazioni di effettuare in modo riservato una propria auto-valutazione. I dati aziendali e di settore sono raccolti, ma i nomi delle persone e delle organizzazioni restano riservati. Prado si è associato a Russel Archibald per categorizzare i risultati della ricerca secondo i diversi settori economici, per consentire un *benchmarking* ancora più efficace tra le organizzazioni e i diversi settori economici [5]. Il Modello Prado è stato adottato anche in Italia da ISIPM con risultati in via di sviluppo.

Altre ricerche e questioni aperte

Altre ricerche sono state svolte sul tema della maturità nel PM in differenti settori economici; in particolare va citata quella svolta in sei settori (petrolchimico, difesa, ricerca farmaceutica, telecomunicazioni e servizi finanziari) [6].

L'applicazione e i progressi del Modello Prado in Italia

(Andrea Fraticelli, Federico Minelle)

ISIPM, Istituto Italiano di Project Management (<https://www.isipm.org/>) ha sempre considerato quello della maturità nel PM un tema di notevole rilevanza nel complesso mondo di oggi ed è impegnato su questo fronte sin dalla prima conoscenza del Modello Prado, presentato da Russel Archibald e poi dallo stesso Darci Prado, oltre 10 anni fa [7] [8]. Al momento, un team ISIPM ha aggiornato il questionario e (con il consenso di Prado) ha sviluppato il Modello ISIPM-Prado® per aderire, oltre che alla norma ISO 21500, anche alla norma italiana UNI 11648 sulle competenze richieste al project manager, che consente di ottenere una specifica certificazione di "terza parte". Come già menzionato nel PMWJ Italy report [9], nel 2019 è stata lanciata una prima indagine con il nuovo modello, i cui risultati (beta test) sono stati già pubblicati [10] e che ha mostrato un livello di maturità medio pari a 2,7 (in una scala da 1 a 5). I migliori risultati sono stati ottenuti nelle dimensioni "competenze nel PM" e "metodologia": almeno è migliorata la consapevolezza che l'applicazione del PM può portare al successo!

Ora è stato consolidato il processo di indagine e una nuova ricerca è in corso, da completare a metà 2021 (si veda il questionario compilabile gratuitamente a <https://maturita.isipm.org/>).

Come noto, l'Unione europea ha lanciato un ambizioso programma (in breve chiamato "Recovery Plan") che consentirà di finanziare con un mix di elargizioni e di prestiti ogni Paese dell'Unione per fronteggiare la crisi economica e sociale originata dalla pandemia Covid. Una consistente parte di tali finanziamenti arriverà in Italia, se sapremo presentare validi progetti e mostreremo la capacità di gestirli adeguatamente. Questa è una buona notizia, pur nella drammatica situazione attuale, e, attraverso i mezzi di comunicazione [11] [12], come ISIPM abbiamo suggerito la costituzione di un *portfolio/program/project*

management office (PPMO) a livello di Governo, prima per selezionare/organizzare i migliori progetti allineati alle linee strategiche definite e poi per dare supporto alle Amministrazioni centrali e locali che saranno incaricate di pianificare ed eseguire i numerosissimi progetti prevedibilmente da attivare. D'altra parte, già un buon numero di Amministrazioni Pubbliche hanno sviluppato notevoli competenze ed esperienze, non solo nell'area ICT (vedi ad esempio la ricostruzione del Ponte di Genova) [13] [14].

Come si collega quest'ultimo argomento con la maturità nel PM? Perché ci siamo permessi di suggerire che, nell'impegnativo processo di *procurement* pubblico che dovrà necessariamente essere messo in funzione, sia le stazioni appaltanti pubbliche che le imprese partecipanti alle gare dovrebbero mostrare un livello adeguato di maturità nel PM... Restiamo in attesa!

Nello stesso tempo, nel contesto accademico è nato un dibattito sulla validazione scientifica dell'efficacia per i diversi modelli di maturità nel PM. Secondo l'opinione degli autori, questa è una falsa (o praticamente irresolubile) questione: tutti noi siamo sfortunatamente a conoscenza del processo di validazione dei vaccini anti-CoViD19. Sembra altamente improbabile che si possa costruire un bacino di prova per un esperimento socio-economico di questo tipo (con o senza un modello placebo). Non ci preoccupiamo troppo di questo dibattito, perché qualcuno più saggio di noi ha detto: «il project management, come la medicina, non è una scienza, ma una pratica professionale». In altre parole, benché in ISIPM siamo estremamente favorevoli al Modello Prado da noi adottato, pensiamo che qualsiasi buon modello sia accettabile. Come dice un proverbio cinese: «non importa il colore del gatto, purché prenda i topi».

Il meglio deve ancora arrivare!

Nota

Articolo tradotto e sintetizzato dall'editoriale "Whatever Happened to Organizational PM Maturity" di David Pells, pubblicato nel *PM World Journal*, Volume IX, Issue X, (October 2020) <https://pmworldjournal.com/article/whatever-happened-to-organizational-pm-maturity> a seguito della autorizzazione dell'autore e dell'editore.

Ma la domanda ricorrente nel mondo delle associazioni professionali che stabiliscono gli standard di PM è se un modello unico vada bene per tutti i con-

testi. Vi sono alcuni argomenti che dimostrano che le ampie caratteristiche dei progetti sono simili, indipendentemente dalla dimensione, tipo, settore e area

geografica. Per esempio, tutti i progetti hanno un inizio, un ambito, un costo, delle risorse, dei requisiti e spesso simili rischi e fattori di successo. Hanno anche

simili requisiti di pianificazione e gestione.

Secondo l'opinione dell'autore, solo queste similarità sono così generali. Vi sono molte differenze tra progetti in differenti settori, condizioni e località. In una ampia serie di articoli sul PMWJ¹ Bob Prieto ha portato validi argomenti sul fatto che il PM di base si articoli in mega-progetti e programmi a causa della dimensione, della complessità e di altri fattori. Gli standard base del PM, le guide, la formazione e le certificazioni sono utili, anche necessarie, per formarsi e lavorare nel project management. Tuttavia, come hanno rilevato i ricercatori sul tema della maturità nel PM, serve di più per pianificare e gestire con successo i progetti in differenti settori, contesti e aree geografiche.

All'autore sembra che pochi dirigenti di alto livello vorrebbero fossero resi pubblici i risultati di una valutazione di maturità. Al di fuori del Brasile, non si conosce alcuna agenzia governativa che abbia effettuato una valutazione di maturità sul PM.

Conclusioni

L'approccio riservato di autovalutazione e di *benchmarking* adottato nel Modello Prado in Brasile sembra essere il più praticabile e sostenibile. Secondo una recente dichiarazione di Prado: «Il sito è sempre disponibile, anche quando non viene svolta una indagine. Ci sono circa 50 rapporti sui risultati della ricerca, dal 2005. Gli accessi al sito web (singoli accessi) variano tra 1.000 e 2.000 al mese. Il numero di rispondenti varia da 300 a 500 organizzazioni professionali e tra 400 e 800 ricercatori accademici. La libreria virtuale mostra un totale di download per anno tra 500 e 3.000».

¹ Vedi riferimenti bibliografici nel testo originale.

Questo editoriale è il primo della serie e altri seguiranno proprio per esplorare il campo della maturità professionale nel project management, considerando le tipologie di progetti, i contesti, le dimensioni, i fallimenti, il ciclo di vita, le associazioni professionali e i diversi scenari. Commenti e contributi dei lettori saranno benvenuti.

Bibliografia

- [1] <https://projectmanagementacademy.net/articles/project-management-maturity/>
- [2] Axelos, *Introduction to P3M3 - Programme and Project Management Maturity Model* (2015). <https://apmv1.livestorage.blob.core.windows.net/legacyimages/introduction%20to%20p3m3,%2019th%20jan%20bolton.pdf>
- [3] <https://www.prince2.com/eur/prince2-maturity-models>
- [4] Archibald R.D. e Prado D., "Introduction to Maturity in Project Management", *PM World Journal*, Vol. III, Issue I (January 2014). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/01/pm-wj18-jan2014-Archibald-Prado-Introduction-MaturitySeriesArticle1.pdf>
- [5] Archibald R.D. e Prado D., "PM Maturity for Project Categories", *PM World Journal*, Vol. III, Issue IV (April 2014). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/04/pm-wj21-apr2014-Archibald-Prado-project-categories-Maturity-SeriesArticle4.pdf>
- [6] Cooke-Davies T.J. e Arzymenov A., "The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, Issue 6 (August 2003). <https://www.science-direct.com/science/article/abs/pii/S0263786302000844?via%3Dihub>
- [7] Minelle F. e Monassi M., "I primi risultati della ricerca ISIPM-Prado sulla maturità nel Project Management delle organizzazioni italiane", *il Project Manager* n. 3, ed. FrancoAngeli (luglio-settembre 2010)
- [8] Fraticelli A., Archibald R.D. e Prado D., "Maturity in Project Management: The Italian Experience", *PM World Journal*, Vol. III, Issue XI (November 2014). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/pm-wj28-Nov2014-Fraticelli-Archibald-Prado-Italy-PM-MM-Maturity-Series-Article.pdf>

[9] Pirozzi M., "Italy Project Management Roundup", *PM World Journal*, Vol. VIII, Issue XI (December 2019). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/12/pm-wj88-Dec2019-Pirozzi-6th-Report-from-Italy-Italiano.pdf>

[10] Fraticelli A. e Minelle F., "La Maturità di Project Management in Italia. I risultati della ricerca Isipm-Prado® Anno 2019", *il Project Manager* n. 42, ed. FrancoAngeli (aprile-giugno 2020)

[11] <https://www.agendadigitale.eu/procurement/recovery-fund-italiano-perche-ce-bisogno-di-un-portfolio-manager/>

[12] <https://www.ilfoglio.it/economia/2020/10/21/news/come-usare-il-metodo-morandi-sul-recovery-fund-un-idea-contro-le-demagogie-1278657/>

[13] Pirozzi M., "Italy Project Management Roundup", *PM World Journal*, Vol. IX, Issue IV (April 2020). <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/04/pm-wj92-Apr2020-Pirozzi-7th-Report-from-Italy-English.pdf>

[14] <https://www.forumpa.it/riforma-pa/competenze/recovery-fund-europrogettazione-e-project-management-competenze-indispensabili-per-cogliere-questa-occasione/>

David Pells

Direttore del PM World Journal (www.pmworldjournal.com) e della PM World Library (www.pmworldlibrary.net), David è un leader riconosciuto a livello internazionale nel campo del project management professionale, con oltre 35 anni di esperienza in una ampia varietà di programmi e progetti, inclusi ingegneria, costruzioni, energia, difesa, trasporti, tecnologia e sicurezza nucleare, con progetti di dimensioni da migliaia a miliardi di dollari. Opera anche come consigliere di project management per i laboratori di ricerca USA e internazionali ed è attualmente impegnato come consigliere indipendente per uno dei più grandi programmi di sicurezza nucleare negli USA. David è un leader professionale negli USA dagli anni '80, avendo operando due volte nel Comitato direttivo del PMI. A David è stato assegnato il riconoscimento come esponente del PMI nel 1998 e il titolo di Fellow, la più alta onorificanza del PMI. Honorary Fellow di: Association for Project Management (APM) in UK; Project Management Associates (PMA - India); Istituto Italiano di Project Management (ISIPM), Russian Project Management Association (SOVNET), Nepal Project Management Association. Ha pubblicato numerosi articoli e presentato relazioni a convegni in tutto il mondo. Email: editor@pmworldjournal.com

Andrea Fraticelli

Responsabile della ricerca ISIPM-Prado®
Email: fraticelli@isipm.org

Federico Minelle

Referente scientifico della ricerca ISIPM-Prado®
Email: minelle@isipm.org