

IL MODELLO PRADO PER LA VALUTAZIONE DELLA MATURITÀ NELLA GESTIONE DEI PROGETTI

(MODELO DE MADURDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS)

Flavio De Trane, Project & Portfolio Management, Senior Manager HSPI

Stefano Aiello, IT Governance e Information Risk Management, Partner HSPI

La capacità di una organizzazione di gestire con successo i propri progetti è strettamente legata alla maturità dei processi, alla chiarezza delle responsabilità assegnate ed al livello di perfezionamento nell'utilizzo degli strumenti e delle tecniche di project management, nonché alla capacità di allinearsi con le strategie del business e di interpretare la cultura dell'organizzazione.

Ogni organizzazione, per sopravvivere e crescere, deve definire una strategia e declinare la stessa in interventi progettuali e attività di gestione operativa, da condurre in linea con criteri di efficacia, efficienza e compliance. Per questo motivo, la direzione aziendale è sempre più attenta a sviluppare un management orientato alla gestione dei progetti, capace di raggiungere gli obiettivi posti e di utilizzare al meglio le risorse disponibili (scarse, contese e spesso mal utilizzate).

Sono sempre più frequenti le aziende che decidono di investire nella crescita della propria capacità di gestione progetti. Il primo passo deve essere quello di valutare lo stato attuale della propria organizzazione. I sistemi e le tecniche di valutazione, che consentono di comprendere il proprio grado di maturità nel project management e che spesso aiutano ad identificare anche le aree di intervento di breve e medio periodo, prendono il nome di Modelli di Maturità nel Project Management (Project Management Maturity Model o PMMM).

Si tratta di metodi capaci di quantificare la capacità e le competenze di un'Organizzazione nella Gestione dei Progetti. I modelli conosciuti sul mercato rappresentano un riferimento "de facto" per lo sviluppo dei processi di Project Management nelle Organizzazioni e sono in grado di indirizzare la sensibilità del Management e di tutta l'Organizzazione verso percorsi guidati di sviluppo e di crescita nella disciplina.

Tra i modelli di maturità più conosciuti ci sono:

- l'OPM3, promosso dal Project Management Institute – PMI (<http://www.pmi.org/en/Business-Solutions/OPM3-Overview.aspx>);
- il P3M3, voluto dall'OGC inglese (<http://www.p3m3-officialsite.com/>);
- il Modello-Prado MMGP, sviluppato da Darci Prado (http://www.maturityresearch.com/novosite/it/cnt_modelopradoimmgp.html);
- il CMMI, sviluppato dal Software Engineering Institute (Carnegie Mellon University) focalizzato sui progetti di sviluppo del software (<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>)

In questo articolo descriveremo il modello Prado, caratterizzato dalla brevità e dalla velocità di applicazione.

Il modello è stato sviluppato da Darci Prado a partire dal 2002 (nella versione settoriale o dipartimentale) con la chiara intenzione di realizzare un modello semplice e applicabile con facilità, diversamente da quanto accadeva per gli altri modelli più complessi che, se da un lato avevano contribuito a diffondere la conoscenza del project management, dall'altro ne rendevano più difficile, lunga e complessa l'implementazione in paesi quali l'Italia. A partire dal 2004, il modello è stato rivisto per renderlo utilizzabile a livello enterprise con il contributo di Russel Archibald uno dei fondatori del PMI. Testato per 4 anni in Brasile su un numero significativo di imprese, industrie e organizzazioni governative, si sta diffondendo in Portogallo, Francia e Italia nell'attuale versione 1.6. Il test del modello, che può essere utilizzato da aziende di qualsiasi settore di business e di dimensioni differenti, ha riguardato alcune centinaia di organizzazioni di differenti settori di attività, tra cui: costruzioni, tecnologia della informazione, banche – finanza – assicurazioni, consulenza, sanità, telecomunicazioni,

metallurgia e siderurgia, estrazione petrolio e gas (queste ultime quattro categorie sono quelle che hanno fatto registrare tra i punteggi più elevati del livello di maturità, rispetto alla media generale di 2,66 nel 2008) e diverse centinaia di progetti, riguardanti cambiamenti organizzativi e di business, sviluppo di nuovi prodotti e servizi, costruzioni civili, sistemi di informatizzazione, ricerca e sviluppo, progettazioni ingegneristiche ed industriali.

Il modello è stato valutato utile, da parte delle organizzazioni che lo hanno adottato, per comprendere il proprio livello di maturità e per strutturare un piano di crescita. A conferma delle intenzioni degli autori che lo hanno sviluppato, il modello è risultato facile da implementare (flessibile e “user friendly”), affidabile e utilizzabile senza difficoltà per la valutazione di un solo settore o di un'intera compagine aziendale.

Il modello presenta il vantaggio di proporre dei risultati compatibili con ciò che si può attendere da un'analisi approfondita ed è concepito per concentrarsi sull'indicazione degli aspetti principali da migliorare per pervenire al successo nella gestione dei progetti e sui quali impostare il piano di evoluzione.

Il suo funzionamento si basa sull'analisi del livello di applicazione (o del grado di esistenza, conoscenza e disponibilità) di capacità e tecniche di project management raggruppabili in 6 dimensioni:

- **competenze tecniche** (intese in termini di conoscenza dei modelli metodologici riconosciuti e di possesso di esperienza nella gestione dei progetti e in altre pratiche di gestione proprie del settore in questione) e **di contesto** (conoscenza degli obiettivi e dei prodotti dell'organizzazione in cui si opera, competenze specifiche tecniche dell'area di riferimento, conoscenza ed esperienza degli stakeholder);
- **utilizzo pratico di una metodologia** (corretta applicazione di metodi, processi, procedure e strumenti, esistenza di una metodologia unica per l'intera azienda, utilizzo di un linguaggio, nella gestione dei progetti,

conosciuto e riconosciuto dalla gestione corrente dell'azienda);

- **esistenza di una buona informatizzazione** (automatizzazione di alcuni aspetti della metodologia e accesso profilato al sistema da parte degli stakeholder; informatizzazione di singoli aspetti dei progetti o dell'intera gestione del portafoglio; esistenza di indicatori di avanzamento e realizzazione dei progetti)
- **presenza di una struttura organizzativa** (scelta di una adeguata struttura organizzativa che minimizzi i conflitti e massimizzi i risultati, dal momento che la gestione progetti, laddove non esistente fino a quel momento, inevitabilmente porta con sé modifiche a settori o all'intera organizzazione)
- **capacità di allinearsi alle strategie del business** (capacità e abilità nel trasformare le strategie e gli obiettivi strategici in interventi progettuali allineati con il business dell'organizzazione)
- **competenze comportamentali** (patrimonio di abilità personali e possesso di skill personali da utilizzare verso tutti gli stakeholder, forte motivazione al lavoro, capacità di risolvere i conflitti e di inventare soluzioni alternative).

Il grado di maturità viene valutato attraverso la proposizione di un questionario di assessment basato su 55 domande (di cui le prime 15 riferite all'organizzazione in generale, che valutano ad esempio ciò che attiene l'attenzione del management al tema del project management, la formazione interna ed esterna per i responsabili di progetti, la comprensione dell'importanza degli aspetti organizzativi a supporto di una buona conduzione dei progetti, e le altre 40 riguardanti le sei dimensioni di cui sopra).

Ogni risposta alle domande del questionario viene valutata secondo una griglia di punteggi definita dallo stesso Prado. A seconda del grado di applicazione di alcune “best practices” e del soddisfacimento più o

meno completo dei requisiti richiesti dalle 6 dimensioni, l'organizzazione può trovarsi in uno dei cinque livelli previsti:

1. *Iniziale*, scenario in cui l'organizzazione non ha una gestione coordinata dei progetti;
2. *Conosciuto*, scenario in cui è stato fatto lo sforzo di creare un linguaggio comune per la gestione dei progetti, specie attraverso diverse tipologie di formazione. Spesso le organizzazioni al livello due hanno delle buone iniziative progettuali isolate;
3. *Standardizzato*, scenario in cui è stata introdotta nell'organizzazione una metodologia per la gestione dei progetti e sono state dedicate risorse, all'interno di una struttura organizzata. Le organizzazioni in questo stadio stanno implementando la piattaforma di gestione;
4. *Gestito*, scenario in cui quanto intrapreso al precedente livello 3 viene consolidato (metodologia, sistema informativo, struttura organizzativa, allineamento strategico). Qui il modello implementato al livello 3 viene utilizzato in modo efficiente ed efficace, con l'aggiunta di una banca dati dei documenti e delle "lesson learned" nei progetti già svolti. Il livello 4, come anche il successivo, è indicativo di una eccellenza nel project management.
5. *Ottimizzato*, scenario di piena consapevolezza dell'organizzazione nella gestione dei progetti, che in questo fase assume un grado più elevato di eccellenza. Le aziende in questo stadio rappresentano il benchmark sul mercato.

Il modello prevede l'*attraversamento* dei 5 livelli (si accede al livello successivo solo quando il precedente è completamente realizzato). In alternativa, è anche possibile adottare l'approccio "staged" o misto, nel caso in cui alcune dimensioni siano di maggiore interesse. La distinzione tra i diversi livelli non è sempre netta; questi possono sovrapporsi,

ma non varia l'ordine con cui essi devono essere completati (ad esempio, nel caso in cui il livello 1 e 2 si sovrappongano, resta sempre valido il concetto per cui è il livello 1 a dover essere completato, prima di un salto al successivo).

Al termine della fase di assessment, occorre intraprendere la fase di analisi dei risultati per mettere in luce fragilità e punti di forza (valutazione della situazione attuale). L'analisi delle cause delle risposte date aiuta a riflettere sulle potenzialità non ancora espresse nel campo del project management e, al contempo, spinge ad eliminare le cause di insuccesso. Ultimo stadio della valutazione (percorso iterativo da ripetere a intervalli regolari) è la definizione di un piano di miglioramento (che Prado chiama "piano di crescita strutturato"), comprensivo di interventi di breve, medio e lungo periodo, da portare poi in esecuzione per lo sviluppo e la crescita della maturità di tutta l'Organizzazione.

L'esperienza pratica di Prado ha messo in luce che il tempo medio per arrivare all'eccellenza, partendo da uno stadio iniziale, è di circa sette anni. Può però essere interessante un traguardo pragmatico di 18-24 mesi, per una crescita apprezzabile ed allineata agli obiettivi della Organizzazione (p.e. dal liv. 2 al 3 complessivo, o il miglioramento significativo su specifiche "dimensioni" considerate critiche).

Il questionario è disponibile anche online, all'indirizzo: www.maturityresearch.com. Rispondendo alle domande proposte è possibile ottenere un risultato, diviso in tre parti:

- Valutazione finale della maturità (è un punteggio numerico che varia in un range che va da 1 a 5);
- Aderenza ai livelli (è un grafico che evidenzia il grado di aderenza a ciascun livello da parte dell'organizzazione);
- Aderenza alle dimensioni (altro grafico che mette in luce la percentuale di aderenza a ciascuna delle 6 dimensioni analizzate).