

Il modello di maturità ISIPM-PRADO®

Lo strumento per misurare la crescita
del project management nelle organizzazioni

Con contributi di Marco Bucci, Federico Minelle, Maurizio Monassi
Prefazione di Enrico Mastrofini

Andrea Fraticelli, Maria Luisa D'Orazi (a cura di)



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Fraticelli, Maria Luisa D'Orazi (a cura di)

Il modello di maturità ISIPM-PRADO®

Lo strumento per misurare la crescita
del project management nelle organizzazioni

Con contributi di Marco Bucci, Federico Minelle, Maurizio Monassi

Prefazione di Enrico Mastrofini



FRANCOANGELI

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Enrico Mastrofini</i>	pag.	9
Caso Genova: quali lezioni apprese e fattori di successo sono replicabili? , di <i>Marco Bucci</i>	»	13
Le prospettive future per progetti di successo: un impegno per l'intera organizzazione , di <i>Federico Minelle</i>	»	19
Introduzione	»	23
Ringraziamenti	»	27
1. Il concetto di maturità , di <i>Maurizio Monassi</i>	»	29
1. Origine ed evoluzione del concetto di maturità	»	29
2. Relazione tra adeguatezza e maturità	»	32
3. Prospettive della maturità	»	35
2. Gli strumenti di misurazione della maturità di project management: i modelli di maturità	»	38
1. Stato dell'arte	»	38
2. I diversi strumenti disponibili sul mercato	»	40
3. Struttura dei modelli	»	41
4. Dominio di rilevazione	»	43
5. Metodologia di rilevazione	»	44
6. Metodologia di miglioramento	»	44
7. Approccio di rilevazione scientifica e <i>business oriented</i>	»	45
8. Gli elementi di selezione di un modello di maturità	»	46

3. Le origini del modello ISIPM-Prado®	pag. 49
1. La collaborazione tra l'Istituto Italiano di Project Management® e Darci Prado	» 49
2. Esperienze di applicazione del modello Prado nel contesto italiano	» 50
3. Necessità di un'evoluzione per il mercato italiano	» 51
4. Gli ambiti di applicazione della maturità di project management	» 52
4. Il modello ISIPM-Prado®	» 55
1. Evoluzione del modello	» 55
2. Fondamenti e logica di realizzazione	» 56
3. Misurazione della maturità di project management e organizzativa	» 57
4. Standard normativi di riferimento per l'Italia	» 60
5. Contesti di applicabilità	» 65
6. Struttura e meccanismi di funzionamento	» 66
7. Necessità e motivazione della misurazione	» 68
8. Gli elementi del modello ISIPM-Prado®	» 69
9. Il modello ISIPM-Prado® a supporto del miglioramento	» 88
10. Fondamenti di applicazione del modello	» 90
11. Il sito web ISIPM-Prado®	» 91
12. L'autovalutazione del livello di maturità	» 92
13. L'assessment del livello di maturità	» 93
14. La procedura operativa di assessment	» 94
15. Risultati dell'assessment: la lettura integrata dei risultati	» 103
16. Dopo l'assessment: il piano di miglioramento	» 106
5. La certificazione della maturità di project management per le organizzazioni	» 109
1. L'esigenza di certificare il livello di maturità	» 109
2. La certificazione di maturità ISIPM-Prado®	» 110
3. Gli assessor ISIPM-Prado®	» 111
4. La qualificazione degli assessor	» 112
5. Il profilo tecnico, comportamentale, sociale e consulenziale	» 112

6. Il processo di certificazione	pag. 114
7. <i>Lo starter kit</i>	» 117
8. Il report di assessment	» 118
9. Il processo di <i>quality assurance</i>	» 119
6. La ricerca nazionale sulla maturità di project management in Italia	» 121
1. Ambito e finalità	» 121
2. Modalità di attuazione	» 122
3. Risultati e benefici	» 123
4. Relazione tra maturità e successo	» 125
5. Previsioni e obiettivi	» 126
7. Gli sviluppi futuri del modello	» 128
Bibliografia	» 135
Gli autori	» 139

Prefazione

di Enrico Mastrofini

L'interesse per i modelli di maturità di project management è stimolato dalla sempre più diffusa consapevolezza del legame esistente tra la capacità di un'organizzazione nel gestire i progetti e il successo nel realizzarli. D'altra parte, diverse ricerche hanno dimostrato la correlazione tra la maturità nel project management e il successo delle organizzazioni (inteso non soltanto come successo misurato tramite il raggiungimento di obiettivi di business ma anche in termini di immagine, reputazione e affidabilità percepita dai clienti). Da qui nasce l'interesse dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) che dal 2010 ha avviato uno studio approfondito sul tema della maturità di project management giungendo alla realizzazione di uno strumento proprietario, il modello ISIPM-Prado[®], applicabile al contesto italiano in quanto tiene conto delle più recenti evoluzioni normative in ambito di gestione dei progetti (norme UNI sul project management, direttive sulla qualità dei servizi pubblici e sulla misurazione delle performance della PA, Codice della crisi di impresa). Da molti anni ISIPM cerca di contribuire alla diffusione delle competenze di gestione progetti (con oltre 15.000 attestati di Certificazione ISIPM-Base[®] rilasciati) e, più specificamente, alla crescita professionale dei project manager con la Qualificazione ISIPM-Av[®] (valida per l'esonero dagli esami scritti per l'accesso alla Certificazione del Project Manager UNI 11648 e alla relativa iscrizione nel Registro Accredia) e con la Qualificazione ISIPM eU-maps[®], rivolta alla gestione dei progetti finanziati con fondi UE (sia ordinari sia straordinari). Negli ultimi anni in Italia le organizzazioni hanno raggiunto una maggiore consapevolezza della necessità di disporre di project manager e in generale di personale in possesso della cultura di project management, riscontrabile anche dall'aumento delle richieste di personale

in possesso delle relative qualificazioni e/o certificazioni, non soltanto nelle organizzazioni private ma anche nella Pubblica Amministrazione (in cui sempre più spesso nelle prove di esame dei concorsi sono incluse anche le conoscenze di project management). Con il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) è diventato evidente a tutta la Pubblica Amministrazione, alle istituzioni governative e alle aziende coinvolte nello sviluppo e realizzazione dei progetti, che occorre un potenziamento di personale con specifiche competenze di project management, oltre che di euro-progettazione, al fine di garantire la corretta esecuzione e il rilascio dei risultati entro 5 anni come previsto dalle regole UE (la mancata conclusione nei tempi previsti comporterà infatti la restituzione dei finanziamenti). Ma l'inserimento di personale qualificato e di project manager competenti non è di per sé sufficiente per garantire una gestione di successo dei progetti del PNRR in quanto occorre che le organizzazioni coinvolte migliorino sensibilmente la capacità attuativa dei progetti stessi, intervenendo su tutto il processo che coinvolge enti e professionalità diverse e si esplica in gran parte tramite affidamenti in appalto secondo le normative vigenti. La principale criticità dei progetti in Italia riguarda infatti proprio la loro attuazione operativa. Nel caso dei progetti finanziati con fondi europei ordinari, che hanno un ciclo di programmazione di 7 anni, risulta che finora la loro gestione si è mossa in ritardo rispetto al ciclo di programmazione, come viene evidenziato dai dati pubblicati da OpenCoesione¹, che si riferiscono ai progetti considerati nel perimetro delle politiche di coesione e finanziati nell'ambito del ciclo di programmazione 2014-2020. Al 31 dicembre 2020 soltanto il 12% di questi progetti risultava concluso mentre ben l'80% risultava in corso. Considerando che il PNRR ha un arco temporale di 5 anni e che occorrerà dimostrare il raggiungimento dei risultati previsti entro la scadenza dei 5 anni, ne consegue che occorre un sensibile miglioramento del processo di gestione da parte delle organizzazioni coinvolte anche per quanto riguarda il corretto svolgimento dei procedimenti di affidamento, esecuzione e controllo dei relativi appalti. Un'ulteriore conferma di tale criticità viene da una ricerca della Banca d'Italia sui tempi di realizzazione delle opere pubbliche, pubblicata nel dicembre 2019 (Carlucci, Giorgiantonio e Orlando, 2019) da cui risulta che la durata mediana della realizzazione di un'opera è di 4 anni e 10 mesi a fronte di un importo mediano di 300.000 euro; se si restringe l'analisi ai soli progetti di grandi dimensioni (opere con valore superiore ai 5 milioni) allora la

¹ <https://opencoesione.gov.it/it/>.

durata media risulta essere di quasi 11 anni. Circa il 40% della durata di tali progetti di opere pubbliche riguarda in particolare un insieme di attività accessorie di natura amministrativa, il cui svolgimento occupa i periodi compresi tra le diverse fasi operative di realizzazione dell'opera. Anche da questi dati risulta quindi evidente l'urgenza di migliorare sensibilmente la capacità di gestire i progetti. La presenza di project manager qualificati e in possesso di adeguata esperienza nelle organizzazioni private e, nelle pubbliche amministrazioni, di RUP (Responsabile Unico del Procedimento) con funzioni di project manager, avendone le competenze come richiesto dalla recente normativa in tema di appalti pubblici, può certamente contribuire alla riduzione dei tempi di esecuzione e della durata complessiva dei progetti, evitando di ritardare il raggiungimento dei risultati e dei benefici attesi. Ma è evidentemente necessario anche adottare adeguate soluzioni organizzative orientate alla gestione dei progetti, in modo che le azioni dei diversi soggetti coinvolti siano orientate al conseguimento degli obiettivi realizzativi entro le scadenze previste dal PNRR. Soltanto così sarà possibile evitare il rischio di perdere un'occasione storica per la ripresa economica e lo sviluppo sostenibile del Paese oltre a perdere i relativi finanziamenti che sono legati al rispetto delle scadenze stabilite dal PNRR).

Con questo modello di maturità ISIPM si rivolge quindi alle organizzazioni – pubbliche, private e no profit – e non più soltanto a singoli professionisti, nella convinzione che per attuare un salto di qualità nella capacità di gestire i progetti, oltre alla necessaria preparazione professionale dei project manager, sia indispensabile anche un adeguato sistema organizzativo che comprenda e valorizzi i processi e i metodi necessari per la gestione dei progetti. È importante evidenziare che il modello è stato sviluppato e sperimentato attraverso la sua applicazione a un campione via via crescente di organizzazioni italiane – di tipologie e dimensioni diverse – ed è stato migliorato costantemente a partire dai numerosi feedback raccolti. Ciò ha anche consentito di effettuare una rilevazione sullo stato del project management in Italia, misurato attraverso i parametri utilizzati dal modello, che ha portato a ottenere un indicatore nazionale relativo al grado di maturità. Con l'applicazione di questo modello ISIPM può fornire una certificazione della maturità di project management di un'organizzazione, erogata tramite un percorso di assessment condotto da esperti qualificati da ISIPM, che consente di misurare il grado di maturità e di contribuire alla predisposizione di un appropriato piano di crescita per ottenerne il miglioramento – verificabile tramite una nuova misurazione – entro un periodo di tempo prestabili-

to. Infine, è importante rilevare anche che tale strumento rappresenta un valido supporto per le organizzazioni coinvolte, a vario titolo, nell'attuazione del PNRR e che, attraverso il miglioramento della propria maturità di project management, potranno più efficacemente contribuire all'attuazione dei progetti e alla relativa realizzazione degli obiettivi e dei benefici entro le scadenze prescritte.

Caso Genova: quali lezioni apprese e fattori di successo sono replicabili?

di Marco Bucci

Molta è stata l'attenzione mediatica in merito all'emergenza indotta dal crollo del ponte Morandi. Il dramma di un'intera città e delle famiglie coinvolte nell'evento, unitamente al frenetico interessamento alle cause e agli effetti del crollo piuttosto che ai tempi e alle modalità di ricostruzione, non deve mettere in secondo piano l'elevata efficienza ed efficacia raggiunta nella gestione del progetto di ricostruzione e la maturità dimostrata dall'assetto organizzativo predisposto a tale scopo. L'organizzazione incaricata della ricostruzione del ponte sul Polcevera – la struttura commissariale – si è dimostrata capace di operare con un approccio strutturato nella gestione del progetto secondo un livello adeguato al contesto e alle esigenze. Con ragionevole certezza si può affermare che l'elevato livello di efficienza è stato raggiunto soprattutto grazie allo *staffing* da me operato che ha permesso di selezionare e porre in campo specifiche competenze che hanno saputo interpretare le necessità e rispondere prontamente con una professionalità adeguata e di livello. La maturità complessiva dell'organizzazione non è tuttavia correlata alle sole conoscenze, competenze e attitudini dei singoli (anche se nella realtà aziendale e organizzativa in generale, spesso è proprio questo l'aspetto che determina il successo o il fallimento delle iniziative progettuali), ma è un mix composto anche da fattori organizzativi, metodologici e di condizioni contestuali. La rilevazione della maturità, argomento del presente testo, è sicuramente un aspetto propedeutico alla quantificazione del potenziale delle organizzazioni nella gestione dei progetti e nella tenuta dell'assetto organizzativo complessivo, aspetti che permettono di valutare in anticipo se un'iniziativa progettuale può essere intrapresa con un livello di confidenza di successo accettabile. Nel caso specifico in analisi, è possibile sintetizzare i fattori critici di successo dell'operato della struttura commissariale per specifiche aree tematiche:

- *competenze di project management*: adozione dei concetti di *best option* e *best planning*, poco diffusi nell'ambito pubblico, finalizzati al raggiungimento e alla garanzia del mantenimento dell'obiettivo finale modificando il percorso progettuale intermedio sulla base delle variazioni intercorse nelle fasi esecutive. Le competenze di project management sono state inoltre il collante delle più eterogenee e specialistiche competenze di natura tecnica e di contesto;
- *competenze tecniche e di contesto*: strutturazione del gruppo di progetto e staffing effettuato con l'obiettivo di garantire adeguate competenze tecniche, giuridiche, economiche, ambientali, ingegneristiche, architettoniche e amministrative, oltre che specialistiche in materia di salute e sicurezza, orientamento al teamworking e attitudine alla ricerca di soluzioni innovative;
- *competenze comportamentali*: ruolo della struttura commissariale di facilitatore e risolutore delle problematiche contingenti. Riconoscimento dell'importanza di definire una figura di leadership centrale e con adeguati poteri decisionali, tale da garantire il presidio delle attività quotidiane e straordinarie senza ricorrere a procedure o prassi codificate basate sulla ripartizione delle specifiche responsabilità tecniche, ma basandosi sulla filosofia di un'ampia fluidità dei processi decisionali;
- *metodologia*: istituzione di un impianto metodologico di gestione progettuale orientato alla semplificazione delle procedure e alla parallelizzazione dei tempi esecutivi. Particolare cura è stata posta inoltre nella relazione sinergica con approcci e procedure verticali e specialistiche propedeutiche alla piena conformità del progetto rispetto a vincoli e requisiti imprescindibili di contesto, quali il controllo della legalità e la prevenzione della criminalità, la tutela dell'ambiente nelle opere in emergenza e il presidio continuo dell'impatto del cantiere sul territorio. Aspetto di particolare rilevanza ha riguardato, infine, la formalizzazione di una procedura standard di presentazione e analisi delle offerte che ha ribaltato l'attuale schema procedimentale, basato sul meccanismo della base d'asta, e ha consentito al committente di valutare, in tempi rapidi, la congruità di costi e qualità della soluzione progettuale proposta;
- *struttura organizzativa*: attuazione di una struttura specificatamente progettata nell'ambito delle finalità della struttura commissariale, denominata Project & Construction Management, orientata alla governance del programma e allo sblocco di check-point decisionali critici. Contestualmente sono stati definiti e circoscritti i compiti e i ruoli dei diversi team inter-funzionali facenti parte del programma (team di planning, team di coordinamento planning, team operativi costituiti dagli appaltatori e dai referenti tecnici della struttura commissariale);
- *informatizzazione*: selezione di uno strumento informatico di supporto all'intero iter progettuale con peculiarità di potenziamento della collaborazione tra i membri del gruppo di lavoro, ausilio alle fasi di pianifi-

- cazione e gestione delle attività e abilitazione al controllo sull'avanzamento del valore reale di quanto realizzato. Gli strumenti informatici sono stati adottati anche per garantire il massimo livello di trasparenza e informazione agli stakeholder. Il sito web istituzionale, in particolare, è stato identificato come lo strumento centrale della comunicazione della struttura commissariale che ha permesso, oltre la gestione dei contenuti, anche la pubblicazione e la diffusione della documentazione a carattere normativo, progettuale, ambientale nonché di tutte le notizie relative allo stato di avanzamento del cantiere;
- *allineamento strategico*: obiettivo dell'appalto chiaramente definito e circoscritto dal DL 28 settembre 2018, n. 109 (cosiddetto "Decreto Genova"), caratterizzato da disposizioni chiare, esaustive e semplici da applicare. Aspetto fondamentale è stata la condivisione strategica del suddetto obiettivo a livello amministrativo e politico, al fine di garantire il massimo allineamento di intenti e di coinvolgimento degli stakeholder.

Tralasciando la centrale e doverosa parentesi relativa al "caso Genova", sulla base delle mie specifiche esperienze maturate in ambito pubblico e privato, ritengo opportuno portare all'attenzione alcune riflessioni generali, anche in visione prospettica, affinché le *lessons learned* di cui sono testimone possano essere condivise e messe a vantaggio comune. La necessità di adottare il project management e valutare periodicamente le proprie performance è determinante per risultare pronti, adeguati e in definitiva maturi nella gestione di iniziative sia di natura *business as usual* sia straordinarie e/o emergenziali. Non si tratta di un esercizio di stile fine a sé stesso ma di un passo necessario per conseguire una piena coscienza e consapevolezza dei propri mezzi che può portare vantaggi ed efficienze operative e strategiche. Per questo propongo il mio punto di vista relativamente a quattro quesiti che ogni organizzazione dovrebbe porsi per essere "adeguata" al proprio contesto di riferimento.

Primo, perché scegliere di adottare un sistema di project management? Il mondo in cui operano le organizzazioni sta diventando sempre più complesso dato che i cambiamenti tecnologici e sociali, oltre all'incertezza del contesto economico, presentano opportunità e sfide parimenti importanti che richiedono un'elevata prontezza di risposta per soddisfare le esigenze degli stakeholder e del mercato. Solo la presenza di una radicata cultura di project management all'interno delle organizzazioni, sia pubbliche che private, può garantire il successo delle iniziative progettuali intraprese per affrontare tali nuove sfide. Troppo spesso l'adozione del project management viene sottovalutata o trascurata perché comporta l'attivazione di costi dedicati che, come tali, devono essere abbattuti. L'investimento,

ovviamente necessario, viene tuttavia ripagato dai vantaggi competitivi che ne derivano come, per esempio, un miglioramento del *time-to-market*, delle performance complessive dei progetti, oltre che i benefici che si realizzano per le organizzazioni che lo adottano, per i project manager che lo applicano e per i clienti che ne sperimentano i risultati. Perché i benefici descritti si possano manifestare nella pratica quotidiana è necessario un forte *commitment* e una costante sponsorship da parte del management che ha il fondamentale ruolo di indirizzare le attività di progettazione e predisposizione del sistema di project management, garantendone la conformità alle reali esigenze e agli obiettivi strategici. In definitiva, poiché le organizzazioni sono sostanzialmente guidate dai progetti che ne permettono la sopravvivenza e la crescita, diventa fondamentale la capacità di gestirli in modo strutturato e ripetibile. La competitività dell'Italia sarà fortemente influenzata dalla qualità dei risultati dei progetti intrapresi, aspetto che rende imprescindibile la spinta verso la crescita della maturità organizzativa.

Secondo, è possibile ipotizzare la formalizzazione di *best practices* di gestione progetti riconosciute a livello nazionale? Creare modelli di gestione progettuale basati sulla formalizzazione a livello nazionale di *best practices* derivate dall'esperienza in ambito pubblico e privato è da considerarsi una leva di rinascita per l'Italia. La messa a disposizione di esperienze metodologiche replicabili e integrabili ad approcci specifici e proprietari del mondo privato o ai riferimenti normativi imprescindibili in ambito pubblico potrebbe garantire l'alimentazione continua di una base di conoscenza e metodologica nazionale da cui attingere per perseguire un elevato livello di replicabilità dei fattori critici di successo incontrati e sperimentati in esperienze progettuali pregresse. L'esperienza di ricostruzione del ponte sul Polcevera rappresenta in tal senso una *lesson learned* di primaria importanza che, si auspica, possa essere ricordata in futuro come esempio di eccellente gestione progettuale. La formalizzazione delle *best practices* è un percorso auspicabile che si sostanzia attraverso un processo costante, strutturato e governato di definizione, condivisione, organizzazione e consolidamento di dati, informazioni, strumenti, approcci lavorativi e di competenze di natura soft e hard. Ispirarsi e confrontarsi con questa ipotetica base di conoscenza condivisa, permetterebbe la semplificazione dei processi di acquisizione, diffusione e utilizzo delle conoscenze, favorendo lo sviluppo e la fluidità dei processi decisionali adottando un paradigma di collaborazione e approccio innovativo al riuso di soluzioni in contesti progettuali eterogenei. Gli enti pubblici centrali e locali ricoprono in questo ipotetico scenario il ruolo fondamentale di

sponsor, responsabilità finalizzata all'arricchimento e al potenziamento del valore competitivo del sistema Italia.

Terzo, è possibile ipotizzare uno strumento che permetta una misurazione dell'efficiente ed efficace utilizzo delle suddette *best practices*? Si potrebbe chiaramente fare riferimento a strumenti, a oggi esistenti, in grado di intercettare quantitativamente i livelli di produttività e di efficienza economica nazionali, basati su dati ed evidenze oggettive di performance (per esempio di *spending review*) confrontate con obiettivi e soglie di conformità nazionali e comunitarie. È altrettanto vero che il concetto di ricchezza di una nazione sta subendo nei tempi recenti una sorta di rivisitazione ritenendo che non possa essere solo migliorata attraverso la dimensione quantitativa (si pensi per esempio al parametro principe di un Paese identificato nel PIL), ma debba essere ricollegata anche ad altri indicatori come la qualità della spesa pubblica. Il processo di modernizzazione è quindi mosso da una nuova concezione della pubblica amministrazione, non più basata solo sul rispetto formale e procedurale delle norme e dei vincoli, bensì orientata a valori di efficienza, efficacia, economicità nella gestione delle risorse, di trasparenza, di responsabilizzazione dei dirigenti pubblici e di controllo sui risultati della gestione.

Quarto, in generale l'Italia è un Paese maturo nel project management? Nell'ultimo decennio si è affermata la consapevolezza che il project management è cruciale per la riuscita di un progetto, in ogni ambito e settore. Sfruttarne le potenzialità costituisce perciò un fattore critico di successo. Le organizzazioni, in tal senso, devono quindi interrogarsi sulla loro specifica necessità di migliorare le proprie competenze e i modelli organizzativi, spesso ancorati a livelli di performance non sufficienti, al fine di raggiungere una condizione di maggiore padronanza nella conduzione dei progetti nel rispetto dei vincoli di costo, tempo e qualità.

La più importante sfida che attende sia il settore pubblico sia quello privato, quindi, è quello di contribuire a creare una cultura sana di gestione dei progetti e delle iniziative che supporti in ottica previsionale e di sostenibilità le esigenze che il Paese si trova ad affrontare per sostenere la propria crescita.

Le prospettive future per progetti di successo: un impegno per l'intera organizzazione

di Federico Minelle

La maturità organizzativa risulta a oggi uno dei temi maggiormente dibattuti e importanti nel panorama del project management. Come può un'organizzazione pianificare, realizzare e rilasciare con maggiori probabilità di successo un progetto, realizzando quanto richiesto secondo criteri di efficacia (raggiungimento dei risultati progettuali con la qualità attesa) ed efficienza (mantenimento dei tempi e dei costi previsti)? La stessa organizzazione, inoltre, lo può fare per più di un progetto e consistentemente nel tempo? Queste domande valgono sia quando è la stessa organizzazione a voler realizzare direttamente un progetto, sia quando l'organizzazione, nelle vesti di committente (privato o pubblico), prima di affidare un contratto a un'impresa realizzatrice, vuole effettuare opportuni confronti tra le imprese candidate. Ovviamente questo interrogativo vale anche all'interno delle stesse imprese realizzatrici. Tali domande dovrebbero essere al centro dei modelli di maturità e connesse valutazioni, specie quando bisogna affrontare progetti *mission-critical*. Recentemente, anche la più diffusa rivista internazionale di Project Management, nel suo editoriale (Pells, 2020; Minelle, 2021), è tornata sull'argomento, dichiarando in maniera esplicita la sua preferenza per il modello sviluppato in Brasile dal professor Darci Prado, che ha consentito di svolgere sin dal 2005 un'efficace ed estesa ricerca del livello di maturità delle organizzazioni brasiliane. Il modello è solido ma agile, la valutazione è semplice e gratuita, e i risultati sono significativi. Ancora più importante, il modello di maturità consente ai manager e alle organizzazioni di effettuare in modo riservato una propria autovalutazione. Prado si è successivamente associato al compianto Russel Archibald (riconosciuto padre fondatore del project management) per categorizzare i risultati della ricerca secondo i diversi settori economici (Archibald e Prado, 2014), con l'obiettivo di