La maturità come strumento per la governance di project management e organizzativa

Perché molte organizzazioni fanno progetti ma poche li riescono a gestire?

Maria Luisa D'Orazi Antonio Giannico

PM expo 2025

Istituto Italiano di Project Management

presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

Perché molte organizzazioni fanno progetti ma poche li riescono a gestire?

INQUADRIAMO CONTESTO e DINAMICHE

- La vita delle organizzazioni, sia pubbliche che private, sia grandi che piccole è diventata oggi molto più progettuale
- L'evoluzione tecnologica apre le porte a percorsi prima impensabili
- Ciò innesca nuove opportunità ma anche la necessità di selezionare i progetti giusti e di svilupparli e condurli nel modo giusto
- Però attenzione:
- Da un lato tutto si chiama "progetto" anche quando non lo è → questo porta a confondere gestione operativa e gestione progettuale
- Dall'altro, provenienti da una tradizione di piccole e medie imprese e da una cultura storicamente manifatturiera fatichiamo a pensar in termini di governance progettuale

Succede nelle **PMI e nelle PPAA ma anche nelle grandi aziende**

❑ Guardiamo prima le PMI. Per natura e per origine:

- Sono per lo più di origine *familiare*
- Al loro interno prevale più la *cultura del "fare"* che del "gestire"
- Confondono spesso *''project'' e ''design'', progetto e commessa*
- Il *mindset* è più *operativo* e l'organizzazione è tendenzialmente *funzionale*
- Vuole essere Agile ma l'*agilità è spesso male interpretata*
- Di conseguenza, i progetti vengano gestiti in maniera più *reattiva*
- Rischiano di funzionare per *conoscenza tacita e relazioni personali*
- Il paradigma della *gestione ''a memoria'' di stampo operativo* permane
- I progetti hanno inizio ma spesso *non si sa bene quando iniziano*
- Terminano ma *raramente si sa bene se sono finiti davvero*
- Nel tempo migliora spesso nelle competenze tecniche dei singoli ma non come *sistema di gestione dei progetti*
- Cresce ma fatica a capire che *la crescita non può essere solo economica*
- E ad un certo punto fatica ad andare oltre anche dal punto di vista economico

L'imprenditore dice '***'Eravamo quattro gatti e facevamo tante cose, ora che siamo in tanti non si capisce più nulla''***

È un problema di governance progettuale?

- Nelle PMI mancano spesso figure con **visione sistemica** a garanzia **dell'integrazione progettuale** (al di là di quella tecnica)
- Sponsor spesso non esercitano davvero il loro ruolo nella **governance**: rischiano di rimanere passivi o quantomeno di non presidiare l'**allineamento strategico**
- **Il tecnico più esperto viene nominato PM ma il ruolo resta tecnico**
- Il progetto **si disperde tra reparti e interessi** poiché la dimensione della comunicazione e quella della gestione degli stakeholder resta spesso in secondo piano
- *Si fa difficoltà a maturare l'idea che "Il project management non è amministrazione ma guida"*
- **Il nodo della leadership progettuale resta**

***L'intuizione** è stata spesso la chiave del nostro **successo**.*

*Le nostre aziende sono nate e cresciute grazie all'**ingegno**, alla **creatività** e alla **capacità di improvvisare** in situazioni complesse.*

Ma oggi …

Le Competenze di PM: l’illusione delle ‘’spille’’

- Per una questione di immagine manager e dipendenti conseguono qualificazioni di project management, ma l’organizzazione non mette in discussione i processi
- **L’organizzazione si aspetta erroneamente che i project manager importino da soli la metodologia**

L’informatizzazione mal posta …

- Per essere moderni si digitalizzano processi senza ripensare i processi
- Si introducono strumenti e piattaforme informatizzate senza contestualizzarne adattamenti e personalizzazioni
- Risultato: più digitalizzazione, più dati, ma meno controllo reale
- Scopriamo che mancano modelli di gestione del flusso progettuale
- *Che non si può gestire ciò che non si vede*
- *Che i tool non sostituiscono processi e metodi*

***Soft skill**:*
competenza strategica**,… o «ruota di scorta» per recuperare carenze **metodologiche e organizzative?

E a soft skills come siamo messi?

*… e giunti ad un certo punto si sente la mancanza di un **PMO** che dovrebbe essere molto più di una 'casella' dell'**organigramma** che fa il cane da guardia*

Dal “fare progetti” al “pensare per progetti”

- Il project management è **pensiero sistemico**, non mera esecuzione.
- Azioni chiave:
  - Educare il management, non solo i PM
  - Integrare pratiche, processi, strumenti, ruoli e metriche
  - Creare memoria e apprendimento organizzativo

“Gestire progetti significa costruire benefici per il futuro, non solo completare attività”

- **E nelle grandi aziende?**
  - Spesso sono più strutturate ma non sempre …
  - Spesso sono più informatizzate …
  - Spesso sono dotata di un PMO propriamente detto ma non sempre …
  - Talvolta tendono ad essere ancora burocratiche e poco agili agilità

Qualcuno ha detto ‘’Oggi le aziende, anche quando crescono avrebbero bisogno di restar agili quasi come delle startup …’’

- **E nella Pubblica Amministrazione?**
  - Prevale ancora la logica dell’adempimento, della rendicontazione di spesa piuttosto che del risultato
  - Il progetto pubblico è spesso prigioniero del suo stesso processo.”
  - Per aver performato basta dimostrare di aver speso tutto nei tempi previsti!!!

… e allora, che cosa significa quando …

- 👉 *Si conosce il "**cosa fare**", ma non sempre il "**come farlo accadere**"* → ***ci sono*** **competenze tecniche e contestuali ma non basta**

…

- 👉 *Nonostante le **competenze tecniche e di contesto** i progetti non vanno avanti* → ***mancano*** **competenze di Project Management**
- 👉 *I progetti vivono in **perimetri organizzativi** che non li riconoscono come tali* → *manca adeguatezza **organizzativa**: le strutture tendono a restare funzionali. L'organizzazione cerca di evolvere e si scopre matrice debole*
- 👉 *Le **informazioni non sono strutturate e codificate** o **si perdono nei silos digitali*** → *Spesso abbiamo un sistema* **informativo frammentato che non informa.** *Quante volte si acquistano strumenti informativi e non si affronta l'inadeguatezza dei processi reali?*
- 👉 *I progetti falliscono quando diventano complessi, numerosi e condividono risorse* → **mancanza di un PMO e di una efficace gestione a livello di portfolio,** *mancanza di comunicazioni efficaci*
- 👉 *Si fanno tutti i progetti che potenzialmente possono portar profitto, non perché strategici* → *Problemi di* **allineamento strategico**
- 👉 *Senza metodi, processi, pratiche, il successo si basa sola competenza del singolo* → ***il successo è demandato agli ''eroi''***

ISIPM PRADO

Dunque…

… in un contesto ed un mercato sempre più progettuale, molte organizzazioni hanno bisogno di fare un doppio salto di paradigma

- *da **competenza tecnica** a **competenza di project management***
- *da competenza di project management a **maturità dell'organizzazione nel suo complesso***

Per far ciò è necessario comprendere:

- *La differenza tra fare e gestire i progetti*
- *L'importanza di un sistema formalizzato di project management*
- *L'utilità di una efficace governance organizzativa*
- *La maturità come strumento governance*
- *L'utilità degli assessment della maturità organizzativa e di PM come ISIPM-Prado®*
- *Come la maturità rende sostenibile il sistema di PM*
- *Come usare il modello ISIPM-Prado®*

La differenza tra fare e gestire i progetti

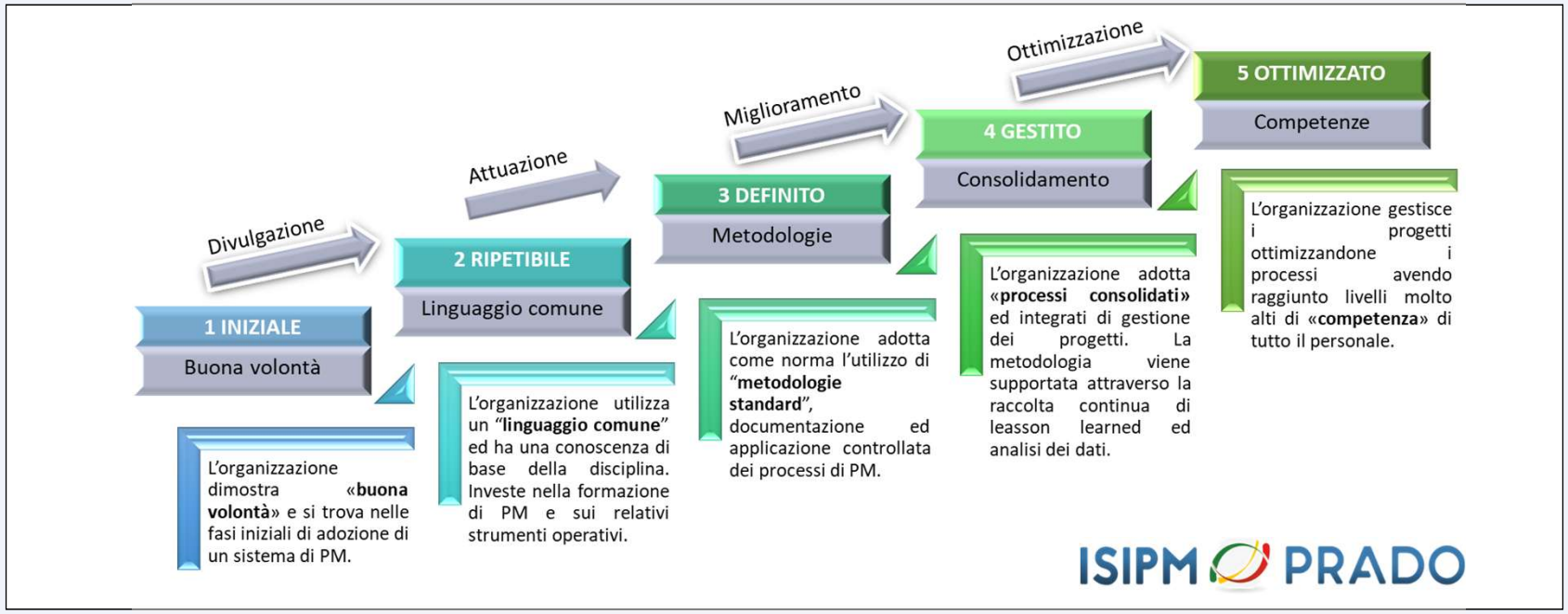
La UNI ISO 21502:2022 afferma che "*Tutte le organizzazioni svolgono il lavoro di progetto in modo formale o informale. Prima di stabilire un ambiente per l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento del project management, un'organizzazione dovrebbe considerare diversi prerequisiti*".

A titolo esemplificativo:

- *complessità e frequenza dei progetti attuali e futuri,*
- *impatto su mission e strategia organizzativa,*
- *preparazione e necessità di modifiche a strutture e processi,*
- *disponibilità delle competenze richieste e capacità delle risorse di integrare il cambiamento*
- *impatti su stakeholder interni ed esterni.*

Il sistema formalizzato di project management

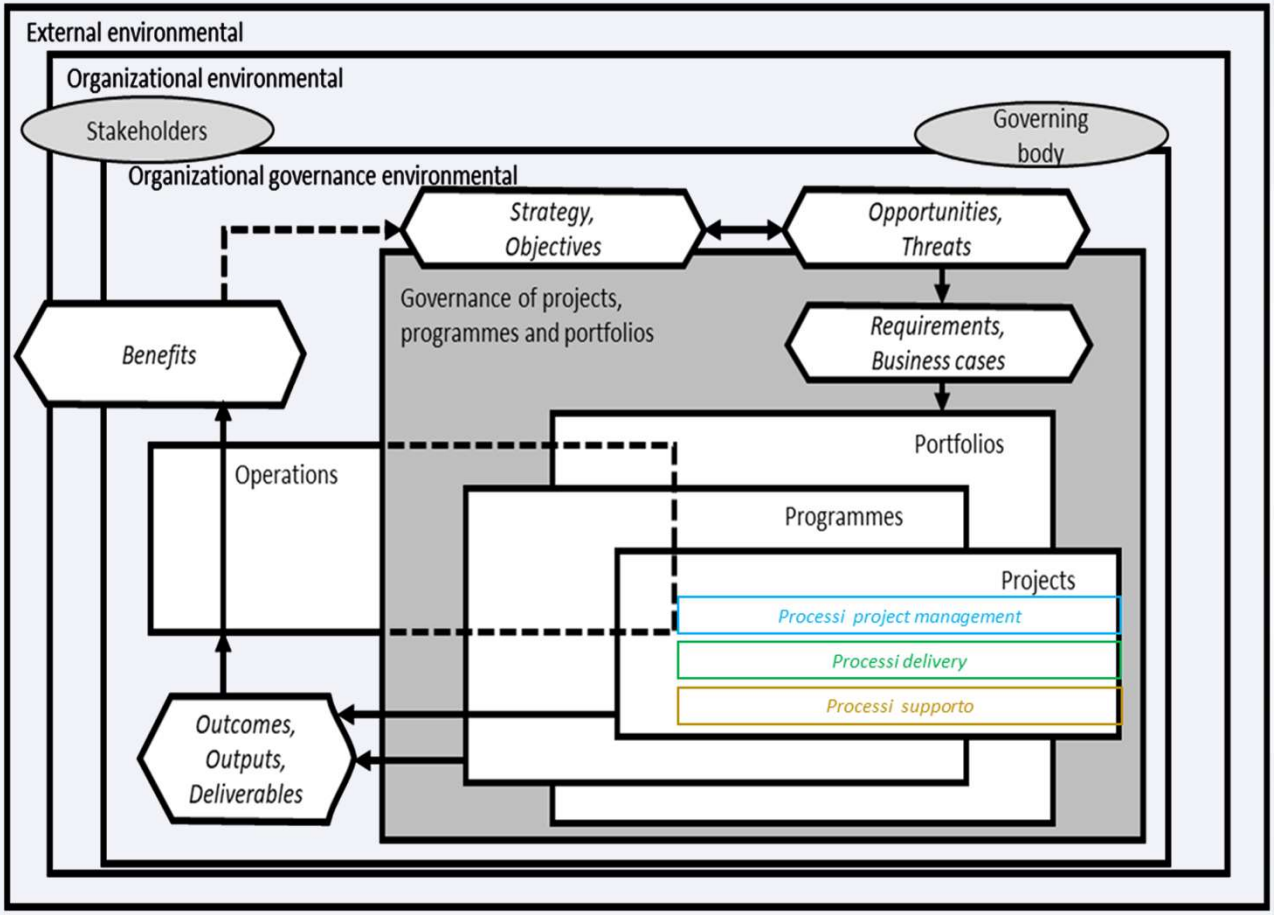
In questa ottica, l'**alta direzione** dovrebbe favorire un ambiente e una cultura di miglioramento continuo che cerchi di verificare e sostenere l'**adeguatezza** e l'idoneità del sistema anche attraverso "***valutazioni periodiche*** *(assessment) della maturità del project management all'interno dell'organizzazione*".

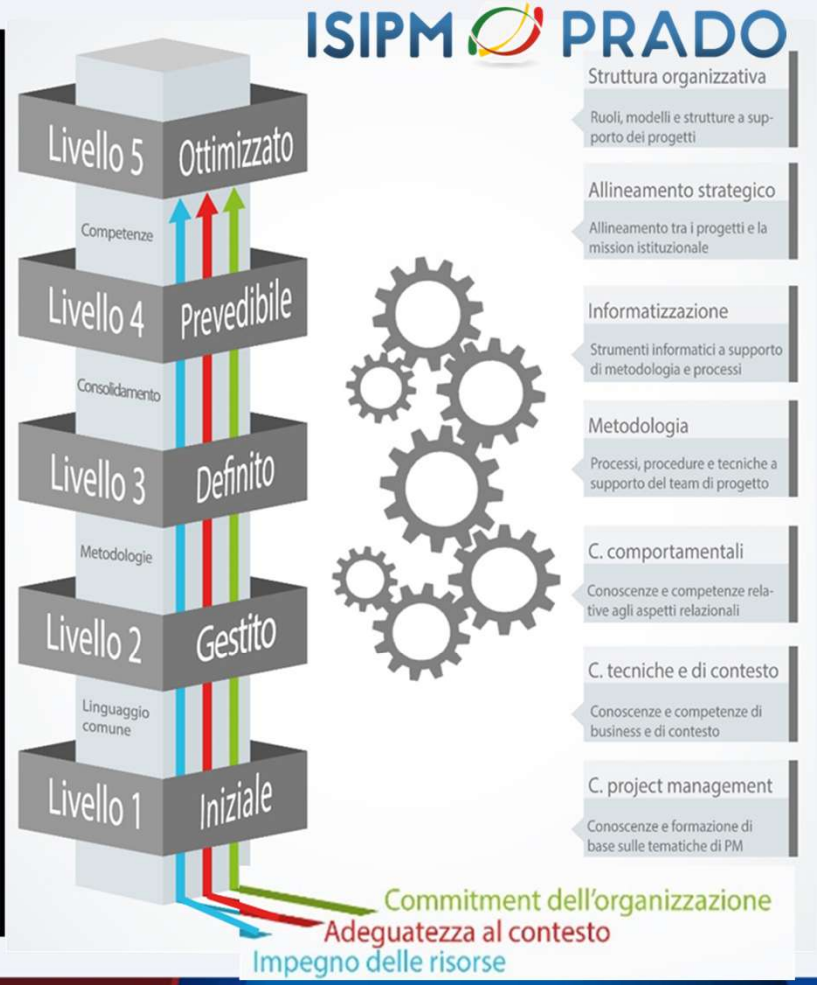


L’utilità della governance organizzativa

La projectification si riferisce alla quota di lavoro eseguito sotto forma di progetti da un'organizzazione o suo settore.

Le organizzazioni, spesso rigide e restìe al cambiamento, hanno introdotto a volte in modo indotto o inconsapevole, approcci e strutture in risposta. Ma queste sono adeguate a governare i progetti?


External environmental
Organizational environmental
Stakeholders
Governing body
Organizational governance environmental
Strategy, Objectives
Opportunities, Threats
Governance of projects, programmes and portfolios
Requirements, Business cases
Benefits
Portfolios
Operations
Programmes
Projects
Processi project management
Processi delivery
Processi supporto
Outcomes, Outputs, Deliverables


ISIPM PRADO
Livello 5 Ottimizzato
Competenze
Livello 4 Prevedibile
Consolidamento
Livello 3 Definito
Metodologie
Livello 2 Gestito
Linguaggio comune
Livello 1 Iniziale
Struttura organizzativa
Ruoli, modelli e strutture a supporto dei progetti
Allineamento strategico
Allineamento tra i progetti e la mission istituzionale
Informatizzazione
Strumenti informatici a supporto di metodologia e processi
Metodologia
Processi, procedure e tecniche a supporto del team di progetto
C. comportamentali
Conoscenze e competenze relative agli aspetti relazionali
C. tecniche e di contesto
Conoscenze e competenze di business e di contesto
C. project management
Conoscenze e formazione di base sulle tematiche di PM
Commitment dell'organizzazione
Adeguatezza al contesto
Impegno delle risorse

La maturità come strumento di governance

Il contesto di mercato e sociale richiede sempre più flessibilità e adattabilità dei processi produttivi ed i progetti di cambiamento mal si conciliano con un mindset orientato prevalentemente ai processi ripetitivi. Ciò ci spinge oggi a:

Rivedere: processi decisionali, configurazioni organizzative, strumenti operativi, iter autorizzativi.
Riconoscere: maggiore propensione al rischio e spinta all'innovazione.
Affrontare: velocità di cambiamento puntando su strutture non verticali.

La maturità come strumento di governance

La governance dei progetti comprende *i principi, le politiche e il quadro di riferimento* in base al quale un'organizzazione dirige, controlla, autorizza governa i progetti, con l'intento di realizzare risultati allineati al ai benefici definiti e attesi. Occorre a tale scopo avere ben chiari:

- **Obiettivi, allineamento strategico e potenziali benefici da realizzare**
- **Metriche** definite per valutare il valore prodotto
- **Gestione del rischio** organizzativo e di progetto
- **Approccio sistemico** a costi, tempi e qualità
- **Allineamento** di output, outcome e valore creato
- **Coinvolgimento degli stakeholder** e delle relazioni
- **Comunicazioni** interne ed esterne
- **Allocazione delle risorse** umane e materiali
- **Abilità, conoscenze e capacità** di natura comportamentale e contestuale
- **Conoscenza dell'ambito** e definizione dei confini di progetto
- **Capacità di sostenere il cambiamento socio-organizzativo**

ISIPM-Prado®: assessment della maturità organizzativa e di PM

FILOSOFIA

Fornire alle organizzazioni italiane uno strumento agile ed innovativo di rilevazione della maturità di PM ed organizzativa.

RIFERIMENTI

"In periodi di cambiamenti la Terra sarà di coloro che apprendono, mentre coloro che sanno si troveranno ben equipaggiati per vivere in un mondo che non esiste più". – E. Hoffer (scrittore e filosofo statunitense)

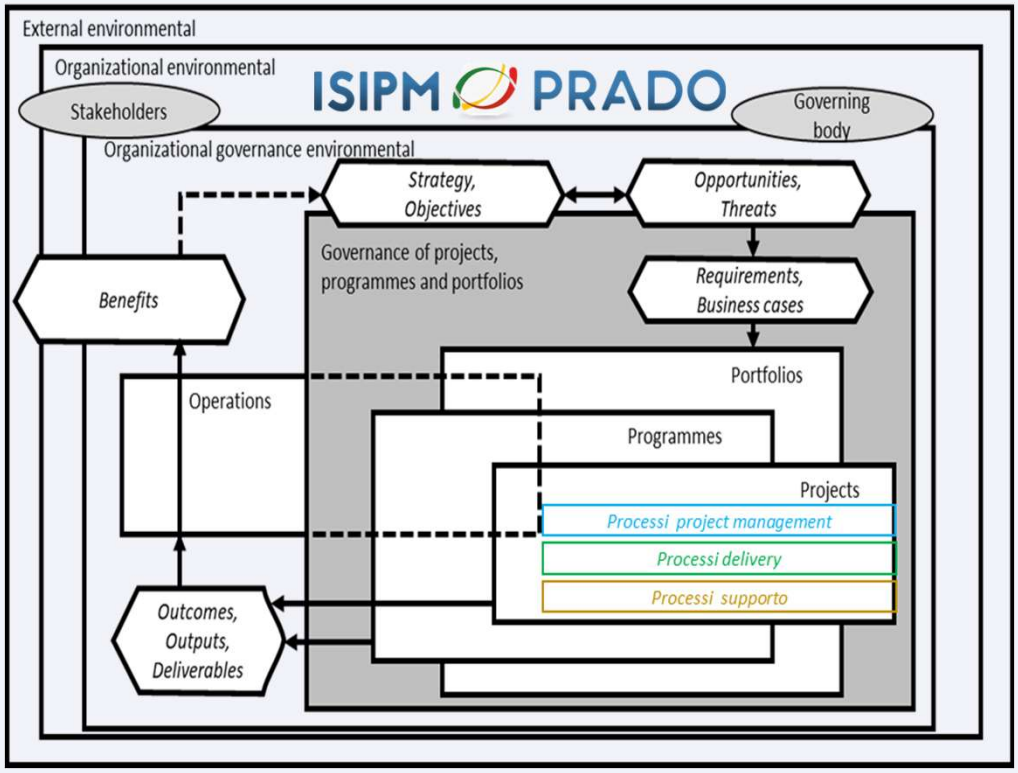
MISSIONE

L'intento del modello ISIPM-Prado® è di valutare la maturità di project management introducendo elementi innovativi rispetto alle modalità di rilevazione tipicamente adottate da analoghi strumenti.

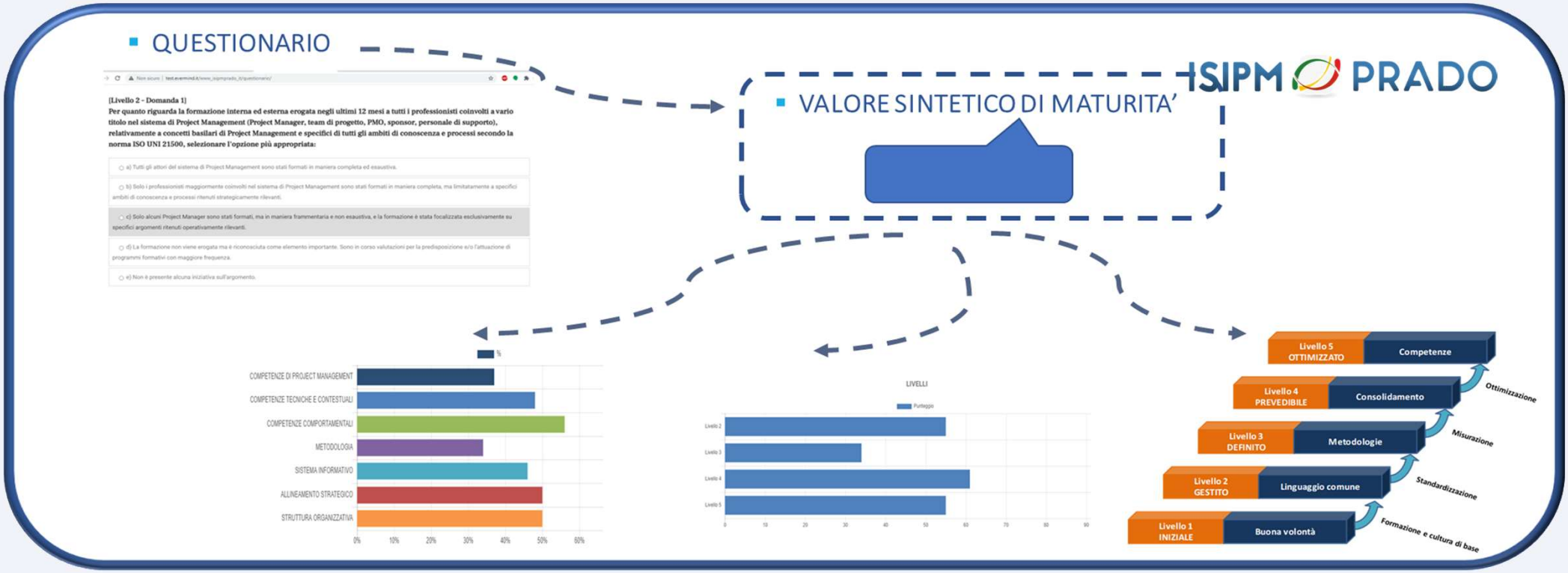
ISIPM-Prado®: assessment della maturità organizzativa e di PM

L'Alta Direzione dovrebbe verificare l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della gestione dei progetti all'interno dell'organizzazione. In particolare sono raccomandati:

- istituzione di un ***processo di valutazione***
- valutazione dell'efficacia del quadro
- determinazione e definizione delle priorità
- raccolta e attuazione delle lezioni apprese
- sviluppo delle capacità di gestione dei progetti.



ISIPM-Prado®: assessment della maturità organizzativa e di PM



ISIPM-Prado®: assessment della maturità organizzativa e di PM

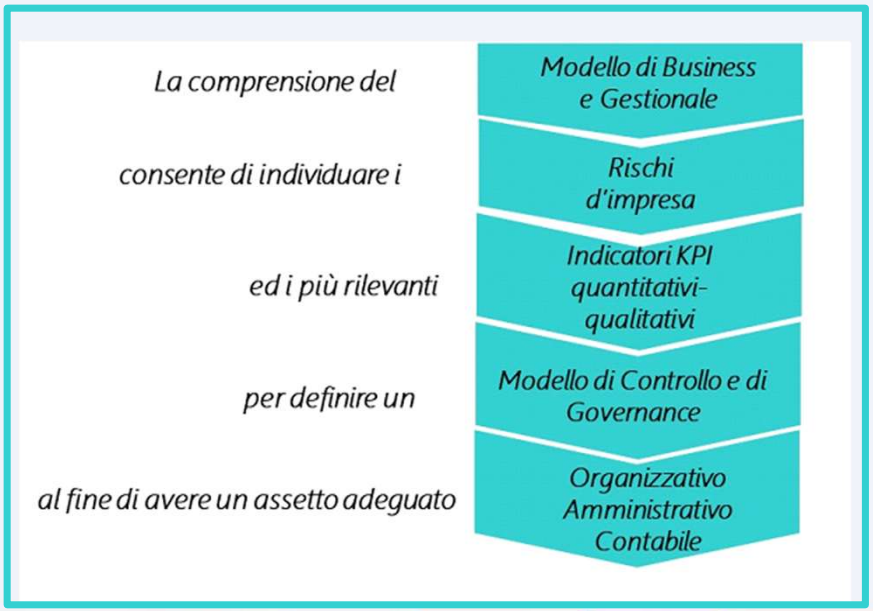
ISIPM PRADO

- **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**
  - SOSTEGNO STRUTTURALE ATTUAZIONE PROGETTI
  - RUOLO SPONSOR, PM, PMO, STEERING COMMITTEE
  - LINEE DI AUTORITA' E DELEGA AL PROJECT MANAGER
- **ALLINEAMENTO STRATEGICO**
  - SVILUPPO OBIETTIVI STRATEGICI
  - MONITORAGGIO E VERFICA BENEFICI ATTESI DAI PROGETTI
  - SELEZIONE OPPORTUNITA' SECONDO MISSION E BUSINESS
- **INFORMATIZZAZIONE**
  - SUPPORTO STRUMENTALE INFORMATICO
  - UTILIZZO E DIFFUSIONE DEI DATI INFORMATICI
  - DISPONIBILITA' E QUALITA'
- **METODOLOGIA**
  - APPROCCIO METODOLOGICO AI PROGETTI
  - CORRELAZIONE TRA AMBITO PROGETTUALE E OPERATIONS
  - APPLICAZIONE DI TECNICHE METODI E STRUMENTI
- **COMPETENZE COMPORTAMENTALI**
  - LEARDERSHIP E RELAZIONI UMANE
  - SOLUZIONE DEI CONFLITTI
  - MENTOTING, MOTIVAZIONE E NEGOZZIAZIONE
- **COMPETENZE TECNICHE E CONTESTO**
  - COMPETENZE DI BUSINESS
  - CAPACITA' GESTIONALI
  - CONOSCENZA ED ESPERIENZA DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO
- **COMPETENZE DI PM**
  - CONOSCENZA DI PM
  - FORMAZIONE DI PM
  - QUANTIFICAZIONE ABILITA' ED ESPERIENZA DEL PERSONALE

ISIPM-Prado®: assessment della maturità organizzativa e di PM

Il modello ISIPM-Prado compliance alle norme della famiglia ISO 21500 risulta allineato alla normativa italiana

AZIENDE PRIVATE

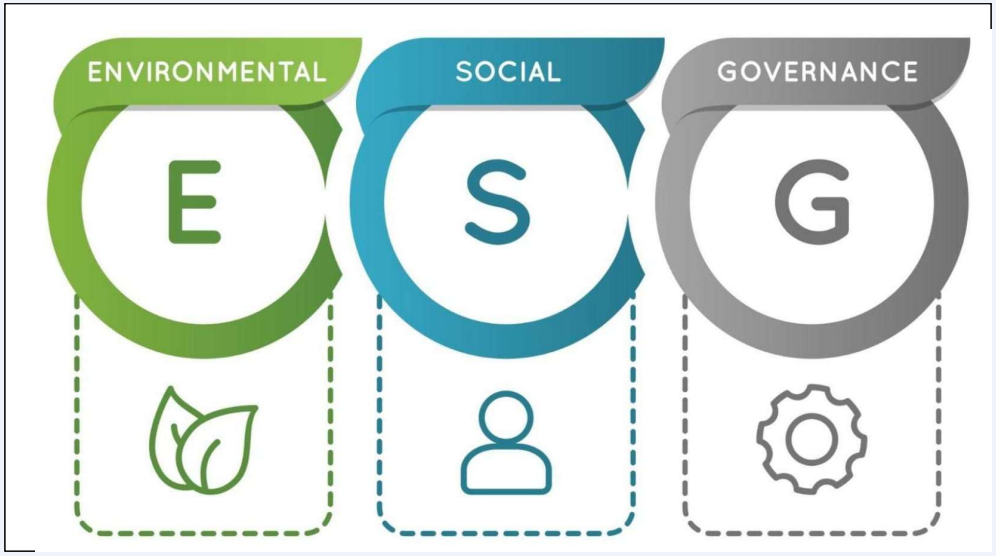


ENTI PUBBLICI

ISIPM-Prado®: assessment della maturità organizzativa e di PM

La maturità rende sostenibile il sistema di PM

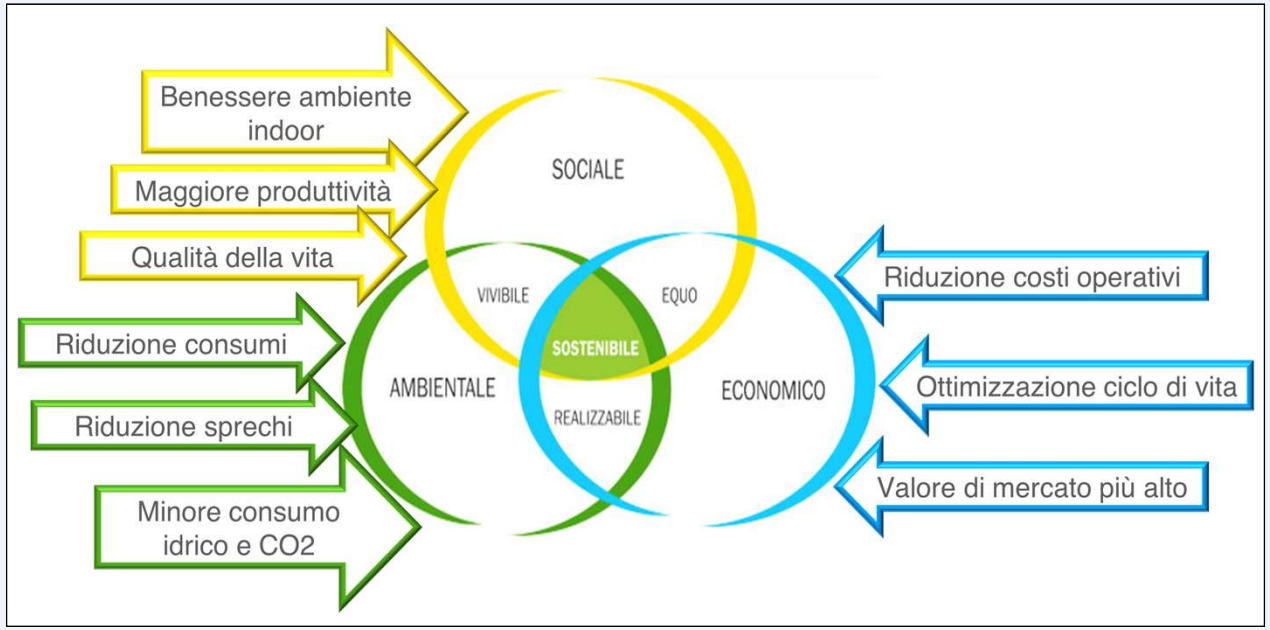
La maturità di project management garantisce la sostenibilità del sistema, perché consente di adottare una ***prospettiva di gestione olistica multidimensionale*** con attenzione alle componenti ESG.



Un **approccio integrato** restituisce dati utili all'organizzazione per inquadrare *in maniera prospettica come raggiungere il successo, senza compromettere* risorse, benessere delle persone e stabilità finanziaria.

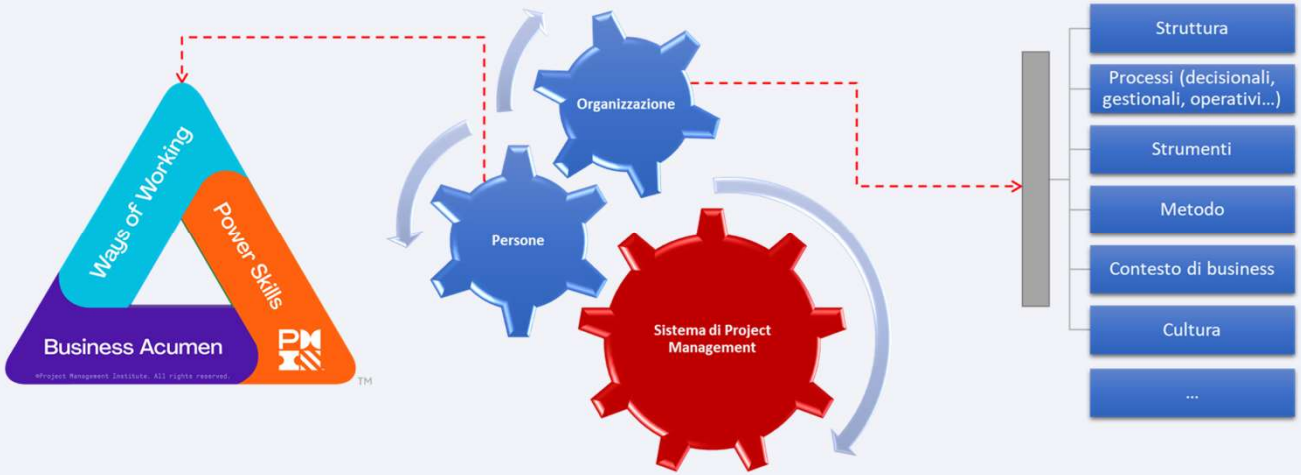
La maturità rende sostenibile il sistema di PM

Il progetto è sostenibile se guarda alla sostenibilità del prodotto o servizio che porta a compimento, ma anche quando la sua gestione è sostenibile. Si parla infatti di *sostenibilità di prodotto e di* ***sostenibilità di progetto***. Questi due aspetti sono *inscindibili nella buona governance organizzativa*.



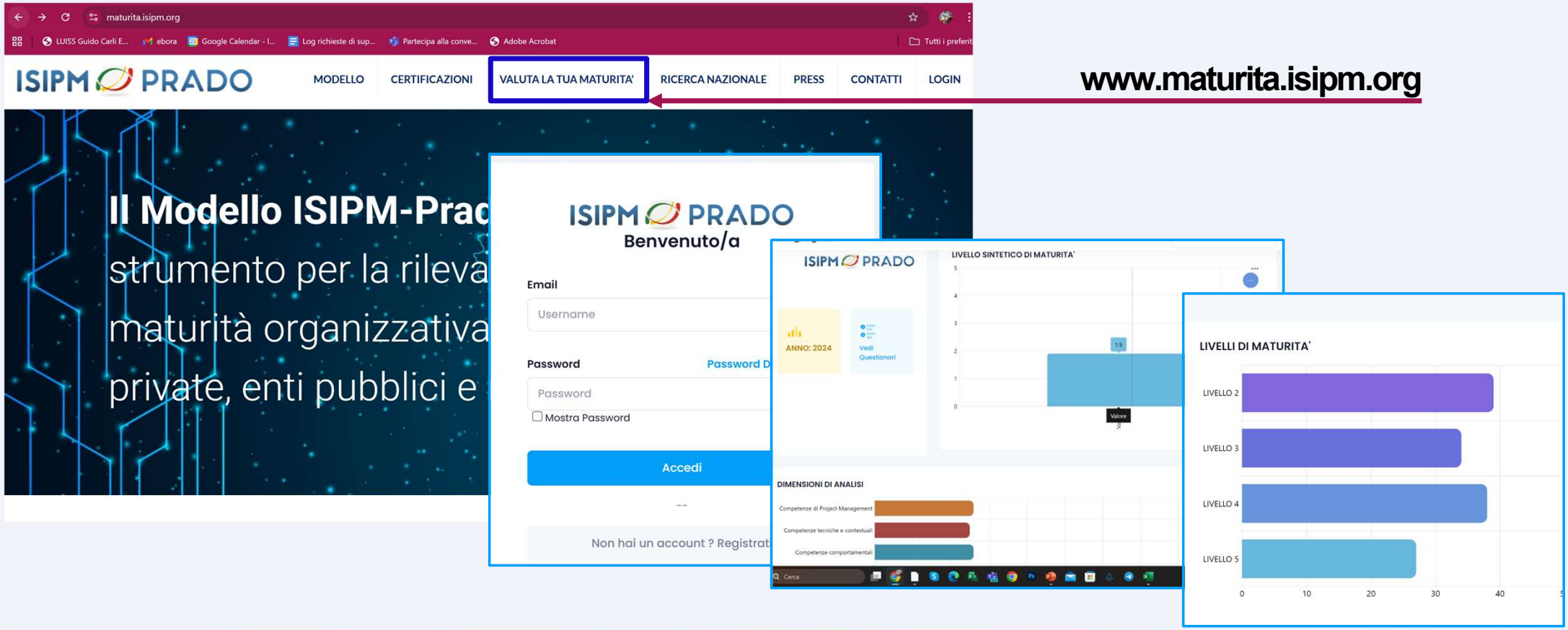
La maturità rende sostenibile il sistema di PM

La **maturità di project management ha impatto su persone, ruoli, approcci, processi** fino a coinvolgere l'intera organizzazione. Essa è una realtà complessa: *se stacco una ''rotella'' e la ''riparo'', la rotella interagisce con le altre e le altre vanno riviste nuovamente*



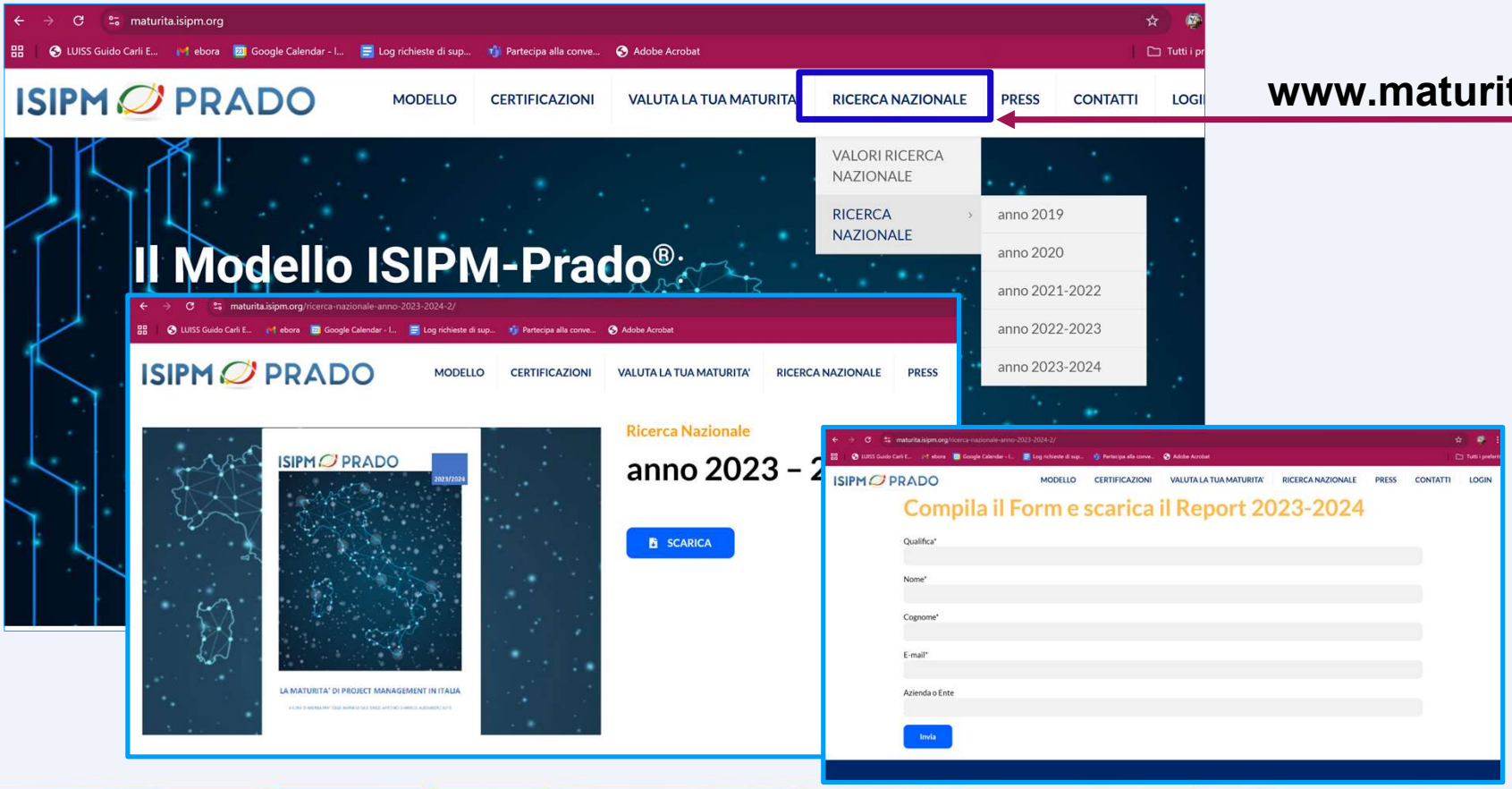
ISIPM PRADO

Usare il modello ISIPM-Prado®



www.maturita.isipm.org

Approfondire il modello ISIPM-Prado®



www.maturita.isipm.org

Grazie per l’attenzione!

Istituto Italiano di
Project Management

presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

inprotected.com