

Marco Arcuri

I MODELLI DI MATURITÀ NEL *PROJECT MANAGEMENT*



STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

COMITATO SCIENTIFICO

RESPONSABILE SCIENTIFICO

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

MEMBRI DEL COMITATO

SERGIO BARILE, Sapienza Università di Roma

DOMENICO BODEGA, Università Cattolica del Sacro Cuore

FRANCESCO CAPALBO, Università degli Studi del Molise

MAURIZIO COMOLI, Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

MARIANO D'AMORE, Università degli Studi di Napoli Parthenope

VITTORIO DELL'ATTI, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

GIUSEPPE DELMESTRI, Vienna University of Economics and Business

PRIMIANO DI NAUTA, Università degli Studi di Foggia

ALBERTO MARCATI, Luiss Guido Carli

ANDREA PRENCIPE, Luiss Guido Carli

DAVIDE RAVASI, Cass Business School, City University of London

GIANFRANCO REBORA, University Carlo Cattaneo LIUC

MARIALUISA SAVIANO, Università degli Studi di Salerno

MARTA UGOLINI, Università degli Studi di Verona

COMITATO DI REDAZIONE

Roberto Chierici (*Università degli Studi di Milano-Bicocca*), Cinzia Calluso (*Luiss Guido Carli*), Simona D'Amico

(*Università degli Studi di Roma UnitelmaSapienza*), Caterina Galdiero (*Università degli Studi di Salerno*),

Francesca Loia (*Università della Campania Luigi Vanvitelli*)

La collana è accreditata AIDEA



AIDEA

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

MARCO ARCURI

**I MODELLI
DI MATURITÀ
NEL *PROJECT
MANAGEMENT***

OTTOBRE 2025



STUDI MOA

STUDI MOA

COLLANA DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Presentazione della Collana

La Collana di Management e Organizzazione Aziendale, diretta dal Prof. Marcello Martinez, pubblica saggi e monografie frutto del lavoro di ricerca di studiosi italiani ed internazionali nel campo delle scienze manageriali ed organizzative.

La Collana si propone di contribuire alla crescita e alla diffusione della conoscenza dei temi del *management* e dell'organizzazione aziendale con l'obiettivo di favorire l'approccio multidisciplinare, eliminando le barriere settoriali e promuovendo la costituzione di un luogo scientifico e di pensiero, ove gli autori di ricerche originali possano trovare un'opportunità per dare ampia diffusione ai loro contributi.

Sebbene i volumi della Collana sono prevalentemente pubblicati in lingua italiana le trattazioni sono collocate nei più ampi *stream* di ricerca internazionale. Principi fondanti della Collana sono l'originalità e il rigore metodologico.

Le proposte, dopo l'accurata revisione del Comitato Scientifico, saranno pubblicate in volumi su supporto fisico a testo stampato e/o altro tipo di supporto statico (*ebook*).

Le proposte dovranno pervenire all'email: redazione@collanamoa.it in formato Word (Times New Roman 12 interlinea 1), o pdf.

I contributi saranno sottoposti ad un doppio referaggio anonimo con all'ausilio di referee qualificati e di riconosciuto prestigio.

Sono accettati contributi in lingua italiana e inglese.

Procedura di referaggio

Tutti i volumi della Collana di Management e Organizzazione Aziendale sono soggetti a un processo di *double blind review* gestito da un componente del Comitato Scientifico della Collana secondo la seguente procedura:

- al ricevimento del file del manoscritto in formato Word o pdf, sarà verificata la sussistenza delle condizioni per l'avvio del processo di referaggio, tra cui il controllo antiplagio;
- se il risultato di tali verifiche consente l'avanzamento del processo, il manoscritto sarà sottoposto all'attenzione del Presidente del Comitato Scientifico;
- il Presidente del Comitato Scientifico, in base alla tematica del manoscritto, assegna il referaggio a due *Reviewer* o identifica un *Editor* in seno al Comitato Scientifico che sceglie due *Reviewer*;
- i *Reviewer*, completato il processo di revisione del manoscritto, inviano all'*Editor* un report stabilito secondo il format definito dall'Editrice;
- l'*Editor* riceve i report dei *Reviewer* e predispone un *Editorial Report*;
- l'*Editorial Report* viene inviato all'autore;
- in caso di accettazione senza rilievi, l'autore/i potrà pubblicare il volume nella forma in cui è stato inoltrato, ma inviandolo in formato word;
- in caso di accettazione con riserva, l'autore/i potrà apportare le modifiche suggerite e risottomettere il manoscritto in word, per un ulteriore round di referaggio.

SOMMARIO

Prefazione	9
<i>A cura dell'autore</i>	
Introduzione	11
La maturità nel <i>project management</i>	17
1 Il concetto di maturità: un'interpretazione sistemica e organizzativa.....	19
2 Maturità nel project management e successo nella gestione dei progetti.....	23
3 Introduzione ai modelli di maturità nel <i>Project Management</i>	29
4 Modello A.M.P.M. – Assessment di Maturità nel <i>Project Management</i>	35
5 <i>Capability Maturity Model</i>	47
6 <i>Capability Maturity Model Integration</i> (CMMI).....	55
7 <i>Organizational Project management</i> <i>Maturity Model</i> (OPM3)	69
8 <i>Portfolio, Programme and Project management</i> <i>Maturity Model</i> (P3M3)	79
9 <i>Project Management Maturity Model</i> della PM Solutions (PMMM)	87
10 Kerzner <i>Project Management Maturity Model</i> (KPM3).....	93
11 IPMA <i>Delta</i>	99

12	Prado-PMMM (<i>Project Management Maturity Model</i>)	115
13	PM ² <i>Maturity Model</i>	127
14	Analisi comparata dei modelli di maturità nel <i>project management</i>	135
15	Conclusioni e prospettive di sviluppo	145
Riferimenti bibliografici		149

PREFAZIONE

A cura dell'autore

Viviamo in un mondo caratterizzato da una continua trasformazione. La velocità con cui cambiano le tecnologie, l'intensificarsi delle connessioni globali e la crescente complessità degli scenari economici e sociali ci spingono a ripensare costantemente il modo in cui le organizzazioni operano. In questo contesto, la capacità di gestire progetti non è più un'attività marginale o confinata a pochi settori, ma diventa uno strumento essenziale per tradurre idee in azioni, strategie in risultati concreti, visioni in cambiamento reale.

Il *project management* rappresenta oggi una competenza trasversale, capace di connettere persone, risorse e obiettivi. Non si tratta soltanto di pianificare attività e controllare scadenze, ma di guidare processi di trasformazione, coordinare energie creative e affrontare in maniera strutturata l'incertezza. Ogni progetto è infatti un'avventura unica: nasce da un'idea, cresce attraverso la collaborazione di più *stakeholder*, affronta ostacoli e imprevisti, e si realizza grazie alla capacità di adattarsi e migliorare continuamente.

In questa prospettiva, la maturità nel *project management* assume un significato profondo: essa racconta il percorso di crescita delle organizzazioni, la loro capacità di imparare dall'esperienza, di consolidare pratiche virtuose e di rafforzare nel tempo le proprie competenze. Raggiungere un livello più elevato di maturità nel *project management* non significa soltanto applicare regole o strumenti, ma sviluppare una cultura condivisa, capace di rendere i progetti una leva strategica per il futuro.

Questo libro nasce con l'intento di accompagnare il lettore in un viaggio attraverso i principali modelli di maturità nel *project management*. Non si propone soltanto come una raccolta di strumenti, ma come un'occasione per riflettere sul valore di un approccio più consapevole alla gestione dei progetti. Comprendere come le organizzazioni possono evolvere nella loro capacità di gestione dei progetti significa aprirsi a nuove possibilità di crescita, di resilienza e di sostenibilità.

La speranza è che queste pagine possano essere una fonte di ispirazione per chi lavora quotidianamente con i progetti: *manager*, consulenti, studiosi e professionisti di ogni settore. L'obiettivo non è solo fornire metodi e modelli, ma stimolare un cambiamento di prospettiva: vedere il *project management* non come un insieme di tecniche da applicare, ma come una disciplina che aiuta le organizzazioni a realizzare la propria visione, a creare valore e a costruire futuro.

INTRODUZIONE

Il concetto di maturità nel *project management* è una tematica di grande rilevanza e dibattito nel campo della gestione dei progetti, tanto nella teoria quanto nella pratica (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002; Kerzner, 2019).

In un contesto globale caratterizzato da crescente complessità, accelerazione dei cambiamenti tecnologici e sfide globali, le organizzazioni sono chiamate a ripensare le proprie modalità di gestione dei processi e dei progetti (Barile & Saviano, 2011; Gareis, 2010; Teece, 2007).

La gestione dei progetti, infatti, non è più una funzione accessoria o limitata a specifici settori, ma si configura come una leva strategica fondamentale per tradurre visioni, obiettivi e piani operativi in risultati concreti (Gareis, 2010). La capacità di gestire progetti in modo efficace diventa una competenza distintiva per le organizzazioni che intendono creare valore per i propri *stakeholder* e garantire la sostenibilità delle proprie azioni (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002).

La capacità di gestire progetti in modo efficace non è una competenza che si acquisisce una volta per tutte, ma richiede un processo evolutivo di apprendimento, strutturazione e miglioramento continuo. In questo senso,

la maturità nel *project management* è intesa come la capacità di un'organizzazione di sviluppare, consolidare e perfezionare nel tempo le proprie pratiche, competenze e strumenti di gestione dei progetti, costituendo un costruito dinamico che riflette il grado di evoluzione nella gestione dei progetti (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002).

Questa dinamica organizzativa complessa si manifesta attraverso diversi aspetti chiave (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002):

- la standardizzazione delle pratiche;
- la formalizzazione dei processi;
- la diffusione delle competenze;
- l'allineamento tra strategia e operatività;
- la capacità di apprendere e innovare.

Comprendere, misurare e sviluppare la maturità nel *project management* significa dotarsi di un linguaggio condiviso e di strumenti di analisi per valutare il grado di evoluzione delle proprie pratiche, identificare aree di miglioramento e orientare le scelte strategiche (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002).

La maturità nel *project management*, infatti, è un indicatore di capacità evolutiva che permette all'impresa di trasformare competenze tacite in *routine* organizzative e di codificare conoscenze in pratiche replicabili e scalabili (Teece, 2007). Questo è particolarmente vero nelle PMI nelle quali il trasferimento di conoscenza tacita durante la successione generazionale rappresenta un passaggio critico che influenza la tenuta e l'evoluzione delle *routine*, con impatti sulla maturità organizzativa (Cristofaro, Bonomi, Reina & Ventura, 2022). Tali capacità sono centrali nella visione delle *dynamic capabilities*, collegando la maturità nel *project management* al vantaggio competitivo sostenibile in ambienti turbolenti (Teece, 2007).

La maturità nel *project management* consente all'organizzazione di gestire in modo sistemico la complessità dei progetti, riducendo la variabilità

dei risultati e aumentando la ripetibilità delle *performance* (Jugdev & Thomas, 2002; Argyris & Schön, 1996).

La misurazione della maturità nel *project management* attraverso modelli standardizzati permette anche di introdurre pratiche di *benchmarking*, autovalutazione e miglioramento continuo (Argyris & Schön, 1996; Crosby, 1979).

Per misurare e sviluppare questo livello di maturità nel *project management*, sono stati elaborati nel tempo numerosi modelli teorici e pratici (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002). Ogni modello propone un proprio *framework* concettuale, una struttura di livelli e dimensioni, e una metodologia di *assessment* (Nikolaenko & Sidorov, 2023).

Il libro si propone di analizzare in modo comparativo e critico i principali modelli di maturità nel *project management*, offrendo una panoramica completa e aggiornata, con un *focus* sulle implicazioni organizzative e strategiche (Kerzner, 2019).

I modelli trattati in questo volume sono:

- A.M.P.M. – *Assessment di Maturità nel Project management*: modello italiano conforme agli *Standard* UNI 11648:2022 (UNI, 2022) e UNI ISO 21502:2021 (UNI, 2021), sviluppato da ASSOPM¹. Si distingue per la struttura duale, che valuta sia la maturità organizzativa sia le competenze dei *project manager*, offrendo uno strumento integrato per il miglioramento strategico (Centro Studi ASSOPM, 2023).
- *Capability Maturity Model Integration* (CMMI): introdotto dal *Software Engineering Institute*, rappresenta uno dei modelli più diffusi a livello internazionale, basato su un percorso evolutivo di cinque livelli e metodologie ufficiali di *assessment* (CMMI Institute, 2023; Paulk et al., 1993).

¹ ASSOPM – Associazione Italiana Project Manager.

- *Organizational Project management Maturity Model (OPM3)*: sviluppato dal PMI (*Project management Institute*), collega maturità organizzativa e risultati strategici, fornendo strumenti per misurare e pianificare miglioramenti progressivi (PMI, 2013).
- *Kerzner Project management Maturity Model (KPM3)* e *Project Management Maturity Model (PMMM)* di PM Solutions: modelli storici che pongono enfasi sul cambiamento culturale, la *governance* e l'apprendimento continuo, fornendo matrici di valutazione per ogni area di conoscenza (PM Solutions, 2020; Kerzner, 2019).
- *Prado-PMMM*: modello pragmatico diffuso in America Latina, che integra sei dimensioni fondamentali e promuove una visione evolutiva orientata alla *performance* (Prado, 2016; Archibald & Prado, 2015).
- *Portfolio, Programme and Project management Maturity Model (P3M3)*: modello di AXELOS con approccio olistico su portafogli, programmi e progetti, applicabile in contesti complessi (AXELOS, 2015).
- *IPMA Delta Model*: sviluppato dall'*International Project management Association* (IPMA), questo modello introduce una valutazione multilivello che analizza competenze individuali, progetti e organizzazione (moduli I, P, O). Introduce una valutazione multilivello su competenze individuali, progetti e organizzazione, con una logica sistemica orientata al miglioramento continuo (IPMA, 2015).
- *PM² Maturity Model*: sviluppato dalla Commissione Europea come parte della metodologia PM², fornisce una guida pratica per istituzioni pubbliche e private, combinando semplicità operativa e allineamento agli *Standard* internazionali. Il modello si articola in cinque livelli di maturità e aiuta a integrare *project management* e *governance* nelle organizzazioni pubbliche europee (European Commission, 2018).

L'analisi di questi modelli sarà condotta con un approccio scientifico, fondato su fonti accademiche ed evidenze empiriche, approfondendo le loro logiche strutturali, aree di valutazione, metodologie di *assessment*, implicazioni gestionali e applicazioni pratiche e punti di forza e di debolezza (Nikolaenko & Sidorov, 2023).

L'obiettivo è fornire un quadro chiaro e utile alle organizzazioni che intendono avviare o consolidare un percorso di crescita della propria maturità nel *project management* (Kerzner, 2019).

La maturità nel *project management*, in definitiva, non è un traguardo finale, ma un percorso continuo (Kerzner, 2019; Gareis & Huemann, 2007), e il testo intende offrire strumenti teorici e pratici per accompagnare le organizzazioni in questo cammino (Kerzner, 2019).

Questo libro si rivolge a un pubblico ampio e trasversale, includendo *project manager*, responsabili di progetto, dirigenti d'impresa, funzionari pubblici, consulenti, studiosi e studenti interessati a comprendere come la maturità nel *project management* possa diventare una leva strategica per il miglioramento delle *performance*, l'innovazione e la creazione di valore (Kerzner, 2019).

COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE

GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

MEMBRI DEL COMITATO

CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca

MARIO COMANA, Luiss Guido Carli

ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus

RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania

GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria

MARCO TOFANELLI, Assoreti

Editrice Minerva Bancaria s.r.l.

STUDI MOA n. 6

ISBN: 978-88-98854-53-0

Collana accreditata AIDEA

DIREZIONE E REDAZIONE: Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma

www.collanamoa.it

email: redazione@collanamoa.it

AMMINISTRAZIONE: EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.

presso P&B Gestioni Srl, Via di Villa Massimo, 29 – 00161 – Roma

Fax +39 06 83700502

email: amministrazione@editriceminervabancaria.it

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

Il contenuto del presente Volume rispecchia soltanto
il pensiero dell'Autrice e il loro contenuto non impegna la Casa Editrice.
È vietata la riproduzione senza preventivo consenso della Direzione.

Edizione digitale - Chiusa nel mese di ottobre 2025

L'AUTORE



Project Manager, Innovation Manager, Sustainability Manager, Consulente, Docente e Formatore, con oltre 30 anni di esperienza professionale nei seguenti settori industriali: militare, aerospaziale, navale, metalmeccanico, costruzioni, arredo, moda, nautico, compositi.

Presidente ASSOPM (Associazione Italiana Project Manager).

Titolare ed Amministratore unico della AMPM Consulting s.r.l. che svolge attività di consulenza e formazione sul project management, sull'innovation management e sul sustainability management.

Titolare e direttore della AMPM Business School.

I Modelli di Maturità nel *Project Management*. Una Guida Scientifica per la Crescita delle Organizzazioni, di **Marco Arcuri**.

Come possono le organizzazioni sviluppare la capacità di gestire progetti in modo efficace, ridurre i rischi e creare valore sostenibile?

La risposta si trova nel concetto di maturità nel project management: un percorso evolutivo che integra competenze, processi, cultura organizzativa e capacità di apprendimento continuo.

Questo libro offre una ricognizione critica e comparata dei principali modelli di maturità nel *project management* sviluppati a livello internazionale e nazionale, tra cui:

- A.M.P.M. – Assessment di Maturità nel *Project Management*;
- *Capability Maturity Model Integration* (CMMI);
- *Organizational Project management Maturity Model* (OPM3);
- *Project management Maturity Model* (PMMM);
- *Kesner Project Management Maturity Model* (KPM3);
- Portfolio, Programme and Project management Maturity Model (P3M3);
- *IPMA Delta Model*;
- Prado-PMMM;
- *PM² Maturity Model*.

Attraverso un approccio scientifico, basato su riferimenti teorici, casi di studio ed evidenze empiriche, il testo esplora la struttura dei modelli, le aree di valutazione, le metodologie di assessment e le applicazioni pratiche in contesti diversi: imprese private, pubblica amministrazione, PMI e organizzazioni complesse, evidenziando i loro punti di forza e di debolezza.

Un'opera pensata per project manager, dirigenti, consulenti, studiosi e studenti che desiderano comprendere come la maturità possa diventare una leva strategica per il miglioramento delle performance, l'innovazione e la resilienza organizzativa.

Un testo che non si limita a descrivere, ma offre strumenti concreti e prospettive scientifiche per accompagnare le organizzazioni in un percorso di crescita verso una gestione dei progetti più consapevole, sostenibile e orientata al futuro.

€ 9,90

versione digitale

ISBN 978-88-98854-53-0



9 788898 854530