



L'APPLICAZIONE DEI MODELLI DI MATURITÀ NEL PROJECT MANAGEMENT NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ITALIANA: UN APPROCCIO CONTESTUALIZZATO

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Arcuri Marco e Mangia Gianluigi



Categoria: [Pubblica Amministrazione](#)

di Marco Arcuri¹, Gianluigi Mangia²

¹*Università degli Studi di Foggia e AMPM Consulting*

²*Scuola Nazionale dell'Amministrazione*

Abstract

L'articolo propone un modello di maturità nel project management per la Pubblica Amministrazione basato su



revisione della letteratura e su uno schema di autovalutazione comprende sei dimensioni: allineamento strategico e valore pubblico; capacità istituzionale e normativa; stakeholder *engagement* e *accountability*; sistemi informativi e *knowledge management*; competenze e cultura di PM; governance dei progetti.

Introduzione

Negli ultimi anni, la crescente complessità dei processi pubblici, l'accelerazione della trasformazione digitale e l'esigenza di una maggiore *accountability* hanno spinto la PA italiana a rivedere i propri paradigmi gestionali. In questo scenario, l'adozione di logiche orientate al project management è diventata una leva strategica per aumentare la capacità di realizzare obiettivi di cambiamento, innovazione e impatto sociale (Görög, 2016).

Il project management è definito come l'insieme di attività coordinate di direzione e controllo per il raggiungimento degli obiettivi concordati (UNI, 2021).

Tuttavia, la sola adozione di strumenti e tecniche di project management non è sufficiente: è necessario sviluppare una cultura di gestione progetti contestualizzata alle peculiarità del settore pubblico (Bezerra *et al.*, 2021).

Il concetto di maturità nel project management descrive il livello di strutturazione e diffusione delle competenze di gestione progetti, rappresentato attraverso modelli di maturità a livelli che consentono una valutazione sistematica delle capacità organizzative (Kerzner, 2019; Crawford, 2006).

Fraser *et al.* (2002) evidenziano come i modelli di maturità siano strumenti progettati per valutare e guidare lo sviluppo dei processi organizzativi. Studi più recenti sottolineano la necessità di sviluppare modelli di maturità specificamente progettati per il settore pubblico (De Rosa, 2024, Görög, 2016).

La letteratura internazionale conferma che il settore pubblico presenta barriere specifiche all'adozione di pratiche di project management maturo, tra cui resistenze culturali, scarsa disponibilità di risorse dedicate e complessità organizzativa (Bezerra *et al.*, 2021).

Nonostante l'esistenza di diversi modelli di maturità nel project management mancano studi definitivi che colleghino in modo strutturato la maturità nel project management alle specificità del sistema amministrativo italiano.

Il presente studio si propone di contribuire a colmare tale lacuna offrendo un *framework* contestualizzato per la valutazione della maturità di project management nelle PA, offrendo un contributo operativo per PA e



professionisti.

Literature review

Negli ultimi vent'anni, l'adozione dei modelli di maturità nel project management ha acquisito un ruolo di primo piano sia nella ricerca accademica sia nella pratica manageriale, offrendo alle organizzazioni un quadro strutturato per analizzare, sviluppare e migliorare i processi di gestione progetti.

Tuttavia, molti dei modelli di maturità più diffusi sono stati originariamente progettati per contesti privati e orientati al profitto. Le PA operano in ecosistemi caratterizzati da vincoli normativi, *accountability*, trasparenza e finalità di creazione di valore pubblico, fattori che rendono i modelli standardizzati poco adeguati a rappresentare le dinamiche istituzionali e culturali della PA (Barile & Saviano, 2011; Aubry *et al.*, 2011).

In questo contesto, i primi studi di James P. Lewis (2001) e le analisi successive di Harold Kerzner hanno introdotto il concetto di maturità nel project management nella PA, evidenziando il valore dei modelli di assessment per migliorare la capacità delle organizzazioni pubbliche di gestire progetti in modo efficace ed efficiente. Sebbene molti modelli sviluppati per il settore privato, come il *Project Management Maturity Model* (PMMM) o il Kerzner *Project Management Maturity Model* (KPMMM), presentino elementi parzialmente adattabili al settore pubblico, risulta evidente la necessità di strumenti contestualizzati che riflettano le specificità istituzionali italiane (Ding & Ding, 2016).

Nonostante l'ampia letteratura internazionale, permane un *gap* significativo: mancano modelli progettati e validati scientificamente per la realtà italiana. La maggior parte dei *framework* esistenti deriva da sistemi amministrativi anglosassoni e non risponde pienamente alle sfide del contesto nazionale (Aubry *et al.*, 2011; Tangi, 2023).

Domande di ricerca e ipotesi

Le domande di ricerca sono:

- RQ1: È appropriato applicare il concetto di livello di maturità nel project management alla PA italiana?
- RQ2: Quali sono le dimensioni organizzative, culturali e di competenza più rilevanti per la valutazione della maturità nel project management nella PA italiana?



- RQ3: È possibile sviluppare un modello di maturità contestualizzato che rifletta le peculiarità del sistema amministrativo italiano?

Si formulano le seguenti ipotesi:

- H1: Un elevato livello di maturità nel project management è positivamente associato al miglioramento delle performance dei progetti pubblici (Pretorius, Steyn & Bond-Barnard, 2023; Jugdev & Thomas, 2002; Görög, 2016).
- H2: Il livello di maturità nel project management nella PA italiana è mediamente basso, a causa di frammentazione organizzativa, scarsa cultura progettuale e vincoli normativi (PMI, 2018; Svejvig & Andersen, 2015; Centro Studi ASSOPM, 2023).

Metodologia

È stata adottata una metodologia di tipo qualitativo-esplorativo, basata su una revisione sistematica e critica della letteratura sui modelli di maturità nel project management, sulla gestione dei progetti nella PA italiana e sull'applicazione dei modelli di maturità nel project management esistenti alla PA italiana. La ricerca bibliografica è stata integrata con analisi documentale di normative italiane (UNI ISO 21502:2021, UNI 11648:2022, D.Lgs. 36/2023) e report istituzionali (PMI, Centro Studi ASSOPM).

La metodologia ha previsto una classificazione tematica della letteratura (*thematic coding*) per individuare le dimensioni di maturità più rilevanti e adattarle alle peculiarità organizzative della PA italiana.

Risultati attesi e contributi

Il presente articolo intende offrire un duplice contributo – teorico e applicativo – alla letteratura scientifica e alla pratica professionale del project management nel settore pubblico.

Dal punto di vista teorico, lo studio mira a validare l'importanza delle dimensioni che caratterizzano la maturità organizzativa nel project management nella PA, dimostrando come lo sviluppo sistemico di tali dimensioni possa rafforzare la capacità di gestione progetti e promuovere la creazione di valore pubblico (Crawford, 2006; Liu & Leitner, 2012).



Dal punto di vista pratico, il lavoro si propone di proporre un framework operativo e scientificamente fondato, che integri i principi degli standard UNI ISO 21502:2021 e UNI 11648:2022 con le più recenti evidenze sui modelli di maturità nel project management, favorendo un approccio integrato, misurabile e orientato alla creazione di valore pubblico.

I modelli di maturità nel project management

I modelli di maturità nel project management sono stati inizialmente sviluppati per fornire quadri di riferimento standardizzati capaci di supportare le organizzazioni nella valutazione delle proprie competenze di gestione dei progetti, identificando aree di miglioramento e facilitando il *benchmarking* con altre realtà (Fraser *et al.*, 2002). Questi strumenti si sono evoluti oltre la loro funzione diagnostica, diventando leve di apprendimento organizzativo (Argyris & Schön, 1996) e governance strategica (Aubry & Hobbs, 2011). La maturità nel project management è oggi concepita come un costrutto dinamico che riflette l'evoluzione delle capacità organizzative e delle competenze interne, rappresentando il grado con cui un'organizzazione riesce a integrare la gestione progetti nelle proprie strutture decisionali e nei processi di creazione di valore (Crawford, 2006; Jugdev & Thomas, 2002).

Numerosi studi empirici hanno confermato la correlazione positiva tra il livello di maturità nel project management e le performance dei progetti. Secondo il Pulse of the Profession 2018, le organizzazioni ad alte prestazioni (*Champions*) raggiungono gli obiettivi nel 92% dei progetti rispetto al 32% degli *Underperformers*; inoltre, in media il 9,9% del budget è sprecato a causa di inefficienze. Questi risultati sono coerenti con livelli di maturità più elevati.

In settori complessi come quello pubblico, la maturità nel project management non riguarda solo le pratiche operative, ma riflette la capacità istituzionale di creare valore pubblico, garantire trasparenza e *accountability*, e rispondere a vincoli normativi stringenti.

Proposta di un modello contestualizzato di maturità nel project management per la PA italiana

Negli ultimi decenni, il paradigma del *project-based* management ha acquisito rilevanza strategica anche nel settore pubblico, trasformando la gestione dei progetti in uno strumento essenziale per l'efficienza amministrativa, l'innovazione e la creazione di valore pubblico (Pollitt & Bouckaert, 2013; Hartley & Rashman, 2018). Tuttavia, la PA italiana continua a registrare *gap* significativi di maturità nel project management, dovuti a fattori quali resistenze culturali, limitata diffusione di competenze di project management e scarsa integrazione tra progetti, governance strategica e processi decisionali (PMI, 2018; Centro Studi ASSOPM, 2023; Svejvig & Andersen, 2015).



Il concetto di maturità nel project management assume in questo contesto una funzione trasformativa. La maturità, intesa come la capacità di un'organizzazione di formalizzare, standardizzare e migliorare nel tempo le proprie pratiche di gestione dei progetti (Jugdev & Thomas, 2002; Crawford, 2006), nella PA è strettamente connessa alla necessità di garantire trasparenza, *accountability*, sostenibilità e allineamento strategico con le politiche pubbliche (Barile & Saviano, 2011). Questo quadro evidenzia come la misurazione della maturità nel project management non possa essere ridotta a metriche di efficienza interna, ma debba considerare anche valori etici, impatti sociali e partecipazione degli stakeholder (Pollack & Adler, 2015).

L'applicazione dei modelli sviluppati in ambito privato (es. PMMM di Kerzner, OPM3 del PMI) si rivela limitata per il settore pubblico: tali strumenti sono nati per contesti orientati alla competitività di mercato e non per la creazione di valore collettivo (Müller *et al.*, 2012). Numerosi studi internazionali sottolineano che l'efficacia dei modelli di maturità dipende dalla loro contestualizzazione (Aubry *et al.*, 2007; Pollack & Adler, 2015), che deve tener conto di vincoli normativi, meccanismi di governance e finalità istituzionali.

Il modello proposto chiamato M²PA (Modello di Maturità nel Project Management nella PA), individua sei dimensioni chiave per la valutazione della maturità nel project management nella PA italiana. Ciascuna dimensione è articolata in livelli evolutivi ispirati alla logica dei modelli di maturità nel project management a stadi (Crawford, 2006; Kerzner, 2019):

- Allineamento strategico e valore pubblico (Liu & Leitner, 2012).
- Capacità istituzionale e normativa (Müller *et al.*, 2012).
- Stakeholder *engagement* e *accountability* (Svejvig & Andersen, 2015).
- Sistemi informativi e *knowledge management* (Desouza & Evaristo, 2006).
- Competenze e cultura di project management (Jugdev & Thomas, 2002).
- Governance dei progetti (Müller *et al.*, 2012; Liu & Leitner, 2012).

Il modello M²PA non è pensato come una sequenza lineare di livelli, ma come una struttura integrata di dimensioni organizzative, che permette di:

- valutare in modo sistemico lo stato attuale della maturità nel project management;
- identificare *gap* critici e aree di miglioramento;



- pianificare interventi mirati di rafforzamento delle capacità organizzative nella gestione dei progetti;
- supportare decisioni strategiche e allocazione delle risorse;
- generare evidenze empiriche per la definizione di politiche pubbliche.

Il modello M²PA utilizza un assessment strutturato basato su questionari a domande chiuse, progettate per esplorare in profondità le sei dimensioni chiave.

Ogni dimensione è misurata tramite 10 item specifici, definiti sulla base della letteratura sui modelli di maturità nel project management e sugli standard internazionali UNI ISO 21502:2021 e UNI 11648:2022. Gli item sono valutati utilizzando una scala Likert a 6 punti (0–5), ampiamente utilizzata in ricerca sociale e organizzativa per misurare percezioni, opinioni e atteggiamenti in modo affidabile (Joshi *et al.*, 2015). A ogni risposta è attribuito un valore numerico ponderato, consentendo di calcolare un punteggio medio per dimensione e un indice complessivo di maturità su una scala da 1 (iniziale) a 5 (ottimizzata).

La somministrazione dell'assessment è rivolta a un campione selezionato di personale coinvolto nella gestione dei progetti, comprendente RUP, dirigenti, project manager e funzionari con conoscenza diretta dei processi organizzativi.



Immagine 1. La valutazione delle 6 dimensioni del modello M²PA ed il loro contributo alla misurazione del livello di maturità. Elaborazione propria.

Ogni domanda del questionario contribuisce al calcolo dell'aderenza a una o più dimensioni, attraverso pesi percentuali differenziati. Questa metodologia consente di catturare la natura multidimensionale della maturità nel project management, superando le valutazioni monolitiche tipiche dei modelli tradizionali (Fraser *et al.*, 2002; Görög, 2016).

La Tabella 1 fornisce un esempio di matrice di pesatura, mostrando come ogni item possa contribuire a più dimensioni in proporzioni diverse, offrendo una visione sistemica della maturità nel project management per la



PA italiana.

Domanda	DIMENSIONI					
	Allineamento strategico e valore pubblico	Capacità istituzionale e normativa	Stakeholder <i>engagement</i> e <i>accountability</i>	Sistemi informativi e <i>knowledge management</i>	Competenze e cultura di project management	Governance dei progetti
1	%					
2		%	%			
3	%				%	
4	%	%	%	%	%	%
...						
60	%		%			%

Tabella 1. Esempio di matrice di pesatura modello M²PA. Fonte: elaborazione propria.

Limiti della ricerca

Sebbene il presente contributo offra una cornice teorica e normativa solida sull'applicazione dei modelli di maturità nel project management alla PA italiana, è necessario evidenziarne alcuni limiti metodologici e concettuali.

In primo luogo, l'analisi si basa principalmente su una prospettiva concettuale e normativa e non su una rilevazione empirica sistematica. L'assenza di dati quantitativi derivanti da studi di caso longitudinali, survey nazionali o analisi comparative limita la possibilità di generalizzare i risultati e di misurare empiricamente l'impatto dell'adozione dei modelli di maturità nel project management sulle performance dei progetti pubblici (Jugdev & Thomas, 2002; PMI, 2018).

Un secondo limite è legato all'attuale basso livello medio di maturità progettuale nella PA italiana, evidenziato da studi nazionali e internazionali (PMI, 2018; Centro Studi ASSOPM, 2023). Questa condizione limita la capacità degli enti di implementare strumenti avanzati di autovalutazione, monitoraggio e miglioramento continuo.

L'eterogeneità delle amministrazioni pubbliche italiane costituisce un ulteriore fattore critico: le PA differiscono notevolmente per dimensione, grado di digitalizzazione, capacità finanziaria, autonomia operativa e cultura organizzativa. Questa disomogeneità ostacola la creazione di modelli universalmente applicabili, imponendo l'esigenza di approcci modulari e personalizzati (Barile & Saviano, 2011; Pollitt & Bouckaert, 2013).



Per superare tali limiti, future ricerche dovrebbero:

1. Integrare metodologie miste (*mixed-methods*), unendo survey quantitative, interviste qualitative, analisi di *network* organizzativi e studi di caso longitudinali (Creswell & Plano Clark, 2011);
2. Condurre analisi comparative internazionali per identificare best practice trasferibili e individuare differenze culturali e istituzionali;
3. Analizzare il ruolo della digitalizzazione e dei sistemi informativi integrati come fattori abilitanti per la maturità nel project management nella PA (Tangi, 2023).

Un approccio di questo tipo consentirebbe di rafforzare l'affidabilità del modello M²PA e di trasformarlo in uno strumento di policy *evidence-based*, capace di guidare la trasformazione organizzativa della PA italiana.

Conclusioni

In una PA sottoposta a complessità, vincoli e richiesta di trasparenza, i modelli di maturità sono leve efficaci per valutare capacità organizzative e guidare miglioramenti mirati. La letteratura evidenzia che maggiore maturità di project management si associa a migliori risultati (tempi, costi, qualità) e alla creazione di valore pubblico, grazie all'integrazione di processi, tecnologie, cultura e accountability. Il modello M²PA, articolato in sei dimensioni chiave, offre uno strumento operativo e strategico per la PA italiana, ma richiede un cambiamento sistemico e di lungo periodo: leadership trasformativa, cultura del lavoro per progetti e integrazione nei cicli di pianificazione, monitoraggio e valutazione. Come *framework evidence-based*, M²PA supporta decisioni su risorse e competenze, connette governance multilivello e delivery, promuove knowledge management e innovazione digitale, e rafforza resilienza, trasparenza e impatto sociale. L'adozione di modelli contestualizzati come M²PA è dunque una scelta strategica per modernizzare la PA, migliorare la qualità dei progetti e accrescere la fiducia dei cittadini, in coerenza con gli standard internazionali.

Bibliografia

Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1996). *The benchmarking handbook: Step-by-step instructions*. Chapman & Hall.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.



Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.006>

Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3–16. <https://doi.org/10.1002/pmj.20213>

Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for project management in healthcare. *International Journal of Project Management*, 36(4), 542–554. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.010>

Barile, S., & Saviano, M. (2011). Foundations of systems thinking: The structure-system paradigm. *Service Science*, 3(2), 141–160. <https://doi.org/10.1287/serv.3.2.141>

Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>

Bezerra, E. C. da S., Melo, F. M., & Felizardo, K. R. (2021). Barriers to maturity in project management in the public sector: A systematic literature review. *Research, Society and Development*, 10(10), e513101019223. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i10.19223>

Centro Studi ASSOPM (2023). *Rapporto sulla maturità nel Project Management in Italia*. ASSOPM.

Centro Studi ASSOPM (2023). *Modello A.M.P.M. – Assessment di Maturità nel Project Management*. ASSOPM – Associazione Italiana Project Manager.

Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.)*. SAGE.

De Rosa, S. (2024). Literature analysis of existing maturity models for project management in public administration. *Economia Aziendale Online*, 15(4), 671–696. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/15.4.671-696>

Desouza, K. C., & Evaristo, R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes.



International Journal of Information Management, 26(5), 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002>

Ding, R. (2016). Fundamental principles of project management. In *Key Project Management Based on Effective Project Thinking* (pp. 37–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47731-1_3.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *Proceedings of IEEE International Engineering Management Conference*, 244–249. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1038431>

Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage.

Hartley, J., & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 231–248.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage?. *Project Management Journal*, 33(4), 4–14.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons.

Killen, C. P., & Hunt, R. A. (2013). Robust project portfolio management: Capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 131–151. <https://doi.org/10.1108/17538371311291062>

Lewis, J. P. (2001). *Project planning, scheduling, and control: A hands-on guide to bringing projects in on time and on budget (3rd ed.)*. McGraw-Hill.



Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects: A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97–110. <https://doi.org/10.1002/>

Martinsuo, M., & Hoverfält, P. (2018). Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context. *International Journal of Project Management*, 36(1), 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.004>

Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77–90. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2114350>

Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27(7), 649–656. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.10.001>

PMI – Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession® 2018: Success in Disruptive Times*. Newtown Square, PA: PMI. (Voci chiave: 92% vs 32% “meeting goals”; 9,9% budget wasted).

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2013). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.)*. Oxford University Press.

Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>

Tangi, L., Mureddu, F., Ronchi, E., & Valotti, G. (2023). Assessing the effect of organisational factors and ICT expenditures on e-maturity: Evidence from Italian municipalities. *Local Government Studies*, 49(6), 1333–1358. <https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2078807>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

UNI. (2021). UNI ISO 21502:2021 – Project, programme and portfolio management — Guidance on project



management. UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione.

UNI. (2022). UNI 11648:2022 – *Project Manager: Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza*. UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione.

Pollack, J., & Adler, D. (2015). *Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis*. *International Journal of Project Management*, 33(2), 236–248.

PMI – Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession® 2018: Success in Disruptive Times*. Project Management Institute.

Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2022). The relationship between project management maturity and project success. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 219–225.
<https://doi.org/10.19255/JMPM02914>.