

# Indice

|                                                                                                                                        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Prefazione</b> <i>di Alberto Grando</i>                                                                                             | XIII |
| <b>Introduzione</b> <i>di Alfredo Biffi</i>                                                                                            | 1    |
| <b>Parte prima</b>                                                                                                                     |      |
| <b>PBE: il modello dell'impresa che pensa e agisce per progetti</b>                                                                    | 13   |
| <b>1 PBE, Project Based Enterprise. Un modello per il pensiero per progetti e per l'azione nei progetti</b><br><i>di Alfredo Biffi</i> | 15   |
| 1.1 Premessa                                                                                                                           | 15   |
| 1.2 Introduzione                                                                                                                       | 16   |
| 1.3 PBE: concetto, forme, attori, ambiente, genesi                                                                                     | 24   |
| 1.3.1 Il concetto                                                                                                                      | 24   |
| 1.3.2 Le forme della PBE                                                                                                               | 29   |
| 1.3.3 Gli attori                                                                                                                       | 32   |
| 1.3.4 La PBE nell'ambiente                                                                                                             | 35   |
| 1.3.5 Genesi: come si diventa PBE                                                                                                      | 37   |
| 1.4 PBE: sistemi di governance e di management                                                                                         | 39   |
| 1.4.1 PBE governance                                                                                                                   | 39   |
| 1.4.2 PBE management e relazioni con la PBE governance                                                                                 | 43   |
| 1.4.3 Human Resources management nella PBE: elementi di fondo                                                                          | 45   |
| 1.5 Conclusioni: come capire se si è PBE?                                                                                              | 48   |
| Bibliografia                                                                                                                           | 51   |

|          |                                                                                                |     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>2</b> | <b>Organizzare la creatività nella Project Based Enterprise:<br/>agire a più livelli</b>       |     |
|          | <i>di Rita Bissola e Barbara Imperatori</i>                                                    | 57  |
| 2.1      | Introduzione                                                                                   | 57  |
| 2.2      | Project Based Enterprise:<br>innovazione, creatività e pianificazione                          | 58  |
| 2.3      | La creatività: dalla definizione alla prestazione                                              | 60  |
| 2.3.1    | Creatività: una definizione                                                                    | 61  |
| 2.3.2    | Tipi di creatività                                                                             | 64  |
| 2.3.3    | Creatività: la prestazione creativa                                                            | 67  |
| 2.4      | Creatività: i livelli di intervento in una Project Based<br>Enterprise                         | 68  |
| 2.5      | Progettare la creatività nella Project Based Enterprise                                        | 73  |
| 2.6      | Per una PBE creativa: il livello aziendale                                                     | 74  |
| 2.6.1    | La cultura organizzativa per la creatività                                                     | 75  |
| 2.6.2    | La struttura del lavoro per la creatività                                                      | 76  |
| 2.6.3    | I sistemi di gestione per la creatività                                                        | 79  |
| 2.7      | Per una PBE creativa: il livello di progetto                                                   | 81  |
| 2.8      | Per una PBE creativa: il team (il livello di gruppo)                                           | 84  |
| 2.8.1    | Comporre gruppi creativi                                                                       | 85  |
| 2.8.2    | Gestire le dinamiche di gruppo per la creatività                                               | 87  |
| 2.9      | La diagnosi organizzativa, quale allineamento?                                                 | 91  |
|          | Bibliografia                                                                                   | 95  |
| <b>3</b> | <b>Configurazioni organizzative per una Project<br/>Based Enterprise: le persone al centro</b> |     |
|          | <i>di Barbara Imperatori</i>                                                                   | 103 |
| 3.1      | Introduzione                                                                                   | 103 |
| 3.2      | Project Based Enterprise: tradizione o innovazione<br>organizzativa?                           | 104 |
| 3.3      | Pensare per progetti: sfida strategica per i sistemi<br>di gestione delle persone              | 106 |
| 3.4      | Organizzare per progetti: un meta-modello                                                      | 110 |
| 3.4.1    | Project Based Enterprise e modello strategico                                                  | 112 |
| 3.4.2    | Project Based Enterprise e struttura<br>organizzativa                                          | 113 |

|          |                                                                                                                                         |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.2.1  | Le soluzioni organizzative tradizionali                                                                                                 | 113 |
| 3.4.2.2  | L'approccio ri-combinativo<br>e la resilienza organizzativa                                                                             | 115 |
| 3.4.3    | Project Based Enterprise e processi                                                                                                     | 117 |
| 3.4.4    | Project Based Enterprise e people strategy                                                                                              | 119 |
| 3.4.4.1  | I sistemi di gestione delle persone nelle<br>Project Based Enterprise                                                                   | 122 |
| 3.4.5    | PBE e sistemi di ricompensa                                                                                                             | 129 |
| 3.5      | L'approccio combinativo della configurazione<br>organizzativa                                                                           | 130 |
| 3.6      | Conclusioni e diagnosi organizzativa                                                                                                    | 132 |
|          | Bibliografia                                                                                                                            | 137 |
| <b>4</b> | <b>Project Based Enterprise:<br/>servono davvero buoni capi progetto?</b><br><i>di Claudio Ondoli</i>                                   | 141 |
| 4.1      | Servono davvero i buoni PM?                                                                                                             | 141 |
| 4.2      | I 5 punti della complessità intrinseca al ruolo                                                                                         | 145 |
| 4.2.1    | Stiamo chiedendo troppo ai PM?                                                                                                          | 146 |
| 4.2.2    | Il PM o i PM?                                                                                                                           | 146 |
| 4.2.3    | Distinguere tra complessità e complicazione                                                                                             | 147 |
| 4.3      | Le macro-competenze che caratterizzano il ruolo<br>di project manager                                                                   | 148 |
| 4.3.1    | Competenze tecniche e competenze<br>metodologiche                                                                                       | 150 |
| 4.3.2    | Competenze relazionali                                                                                                                  | 152 |
| 4.3.3    | Le competenze sistemiche                                                                                                                | 152 |
| 4.4      | Progettare ruoli e percorsi di sviluppo professionale                                                                                   | 154 |
| 4.5      | Conclusioni                                                                                                                             | 159 |
|          | Bibliografia                                                                                                                            | 160 |
| <b>5</b> | <b>Il processo di investment portfolio management:<br/>una visione «per progetti» del capital budgeting</b><br><i>di Elena Coffetti</i> | 163 |
| 5.1      | Introduzione                                                                                                                            | 163 |
| 5.2      | Il processo di «investment portfolio management»                                                                                        | 164 |

|          |                                                                                         |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.1    | Le linee guida del processo di investment portfolio management                          | 168 |
| 5.2.2    | La struttura del processo di investment portfolio management                            | 170 |
| 5.3      | Conclusioni                                                                             | 205 |
|          | Bibliografia                                                                            | 207 |
| <b>6</b> | <b>Pensare e agire per progetti:<br/>le sfide per l'amministrazione e il controllo</b>  |     |
|          | <i>di Nicola Pecchiari</i>                                                              | 209 |
| 6.1      | Introduzione                                                                            | 209 |
| 6.2      | Il campione di imprese e di manager<br>che hanno partecipato all'indagine empirica      | 211 |
| 6.3      | Caratteristiche e criticità del project control                                         | 218 |
| 6.4      | I possibili interventi di miglioramento<br>del project control                          | 231 |
| 6.5      | Conclusioni                                                                             | 237 |
|          | Bibliografia                                                                            | 239 |
| <b>7</b> | <b>Conoscenza e knowledge management<br/>nella Project Based Enterprise</b>             |     |
|          | <i>di Paola Castelli</i>                                                                | 241 |
| 7.1      | Premessa                                                                                | 241 |
| 7.2      | Conoscenza e knowledge management                                                       | 242 |
| 7.3      | Il knowledge management nella PBE                                                       | 247 |
| 7.4      | Il knowledge management di progetto                                                     | 250 |
| 7.4.1    | La conoscenza per l'operatività:<br>la condivisione della documentazione<br>di progetto | 250 |
| 7.4.2    | La conoscenza per l'apprendimento:<br>le lesson learned                                 | 251 |
| 7.4.3    | Modalità e strumenti di generazione<br>e condivisione della conoscenza di progetto      | 251 |
| 7.5      | Dal progetto alla PBE... e ritorno                                                      | 252 |
|          | Bibliografia                                                                            | 257 |

## Parte seconda

### PBE: l'applicazione per settori e tipologie di progetti 259

#### 8 Verso la PBE: come affrontare i progetti internazionali *di Eugenio Marogna* 261

8.1 Introduzione 261

8.2 Elementi critici 264

8.3 Il ciclo di progetto internazionale 266

8.3.1 Dalla Request for Information al TOR 266

8.3.2 Preparazione della risposta alla RFP  
e impostazione del contratto 272

8.3.3 Risposta alla RFP 273

8.3.4 Preparazione del contratto 276

8.3.4.1 Foro competente 278

8.3.4.2 Subcontracting e collaboratori 279

8.3.4.3 Calendari 279

8.4 Valutazione delle capacità delle controparti 280

8.5 Il piano di progetto e le regole principali di governo 281

8.5.1 Descrizione dei contenuti della prestazione 282

8.5.2 Descrizione delle modalità di «change  
management» 283

8.5.3 Descrizione delle modalità di consegna  
e di accettazione 286

8.5.4 Descrizione delle modalità di controllo  
avanzamento 289

8.6 Avvio del progetto 289

8.6.1 Il project manager: nomina, deleghe,  
obiettivi e misure 289

8.7 Il fronte interno 290

8.8 Verso la PBE: modelli e regole per l'ambiente  
internazionale 291

Bibliografia 294

#### 9 Pensare e agire per progetti nelle società di servizi informatici *di Marco Sampietro* 297

9.1 Considerazioni introduttive 297

|           |                                                                                                                                 |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.2       | Le società di servizi informatici<br>come Project Based Enterprise                                                              | 298 |
| 9.2.1     | Le diverse visioni sulla PBE                                                                                                    | 298 |
| 9.2.2     | Dalla visione alla strategia e gli impatti<br>sulla struttura                                                                   | 301 |
| 9.2.3     | La gestione del portafoglio progetti                                                                                            | 303 |
| 9.2.4     | La gestione dei programmi e il multiprogetto                                                                                    | 304 |
| 9.2.5     | La gestione del progetto                                                                                                        | 305 |
| 9.3       | Aspetti peculiari nella gestione dei progetti<br>nelle società di servizi informatici                                           | 305 |
| 9.3.1     | L'importanza del ruolo del cliente                                                                                              | 305 |
| 9.3.2     | La patologia dello scope creep                                                                                                  | 308 |
| 9.3.3     | L'importanza del corretto presidio<br>del ciclo di vita di progetto                                                             | 310 |
| 9.3.4     | La comprensione del valore degli standard                                                                                       | 312 |
| 9.3.5     | La figura del project manager nell'IT<br>e il percorso di crescita                                                              | 313 |
| 9.4       | Conclusioni                                                                                                                     | 318 |
|           | Bibliografia                                                                                                                    | 320 |
| <b>10</b> | <b>Le PBE nell'architettura: team di progetto e concorsi</b><br><i>di Beatrice Manzoni</i>                                      | 325 |
| 10.1      | Introduzione                                                                                                                    | 325 |
| 10.2      | Il potenziale contributo del management<br>all'architettura e...                                                                | 328 |
| 10.3      | ...il potenziale dei concorsi di architettura in Italia                                                                         | 329 |
| 10.4      | Team di progetto e concorsi in Italia: alcune domande                                                                           | 330 |
| 10.5      | I numeri dei concorsi di architettura in Italia                                                                                 | 333 |
| 10.6      | Conclusioni: alcune domande per un'analisi<br>del proprio contesto professionale                                                | 344 |
|           | Bibliografia                                                                                                                    | 345 |
| <b>11</b> | <b>Il progetto come PBE: la soluzione per gli urban developer<br/>e le imprese di costruzione</b><br><i>di Remo Dalla Longa</i> | 349 |
| 11.1      | Premessa                                                                                                                        | 349 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.2 Le commesse, i progetti di costruzione<br>e urban developer complessi, le SPV e la PBE | 351 |
| 11.3 Metodo di analisi proposta                                                             | 358 |
| 11.4 Scenari                                                                                | 359 |
| 11.4.1 Scenario (A)                                                                         | 359 |
| 11.4.2 Scenario (B)                                                                         | 380 |
| 11.5 Confronto tra gli scenari (A) e (B)                                                    | 394 |
| 11.6 Orientamento alla PBE e confini di impresa,<br>commessa e progetto                     | 398 |
| Bibliografia                                                                                | 404 |
| <br><b>Postfazione</b>                                                                      |     |
| <b>Addormentare per progettare di Haim Baharier</b>                                         | 407 |
| <br><b>Gli Autori</b>                                                                       | 413 |