

Introduzione

di *Alfredo Biffi*

*La forza di un'azienda sta nella capacità di creare
e cogliere opportunità di innovazione!
Ma la sua vera ricchezza è nella capacità
di favorire opportunità di innovazione!*

Nel mese di ottobre 2009, nel periodo in cui si completavano i lavori di questa pubblicazione, durante un piccolo workshop tenutosi a Milano sul tema del project management nelle imprese, uno dei relatori ha sollevato il quesito che forse tutti avevano in mente: ma perché dopo decenni di pubblicazioni e metodi di project management comprovati siamo ancora qui a discutere sulle ragioni delle difficoltà realizzative dei progetti e, spesso, dei loro fallimenti?

La risposta alla domanda potrebbe essere molto complessa e in realtà appare molto semplice. Mettiamo insieme varie ragioni e, in linea di massima, ci siamo:

- a organizzare e gestire progetti in genere non lo si insegna. La persona lo impara cammin facendo, mettendo insieme pezzi di conoscenza strutturata e trasferita dagli altri in momenti differenti della vita (scuola ma solo dall'università, capi progetto lungimiranti che raccontano, best practices in qualche modo formalizzate...) e sbattendo la faccia contro il problema;
- la professionalità di una persona è prevalentemente focalizzata, sia come curricula di studio sia come responsabilità aziendale, sulla competenza tecnica specifica, concepita in modo verticale e ben poco orizzontale, ossia non con un allargamento e arricchimento delle conoscenze e delle prospettive in altri ambiti, complementari o aggiuntivi. La contaminazione conoscitiva fra technicalities è, invece, un elemento forte del lavoro di progetto;
- la professionalità di una persona viene in genere poco sviluppata dal punto di vista delle logiche gestionali e quando lo si

fa si privilegiano ambiti considerati più hard dal punto di vista del business (finance, marketing e commerciale solo per citare i più consueti): il project management, al di là del termine, è visto anch'esso come fatto tecnico fin troppo semplicistico (con un Gantt e un reticolo si risolve tutto, l'importante è fare in fretta e spendere poco). Se a ciò si aggiungono le logiche opportunistiche di breve periodo, sia individuali, sia di gruppo, non sempre volte alla corretta riuscita del progetto ma al puro tornaconto personale, anche la professionalità più illuminata rischia di essere «emarginata»;

- troppi, quando parte il progetto, si concentrano sul suo contenuto realizzativo, pochi su quello di impostazione e gestionale: la logica del «fare, che tanto ci riusciamo», prevale su quella del pensare a come fare. Del resto nella vita di tutti i giorni gli esempi di un comportamento simile in ogni contesto, non solo lavorativo, sono innumerevoli. Ciò che è comune fuori dall'azienda viene poi trasferito in azienda dalle persone;
- le persone cercano certezze: regole e norme danno certezze. Si è ormai diffuso un pensiero strisciante secondo cui senza norme e regole non si può procedere: in realtà è così anche nel progetto ma con una grossa differenza. Un conto sono le regole dettate e imposte dagli altri (oggi si chiama compliance la capacità di assoggettarsi), un conto è definire le regole di funzionamento del progetto che, per la sua riuscita, sono da noi stessi definite, magari rivedendo o sconfessando quelle imposte (apparentemente) da altri;
- i più, inquadrati in sistemi progettati per perpetuare la routine, non si rendono conto o non hanno il coraggio di scardinare tali sistemi quando non adatti al progetto, o perché irretiti dallo stile di conduzione dei capi o perché, semplicemente, non lo hanno mai fatto;
- troppi pensano, altresì, che un progetto sia un fatto di auto-organizzazione quasi anarchica, che i processi di progetto utili alla sua gestione siano un vincolo allo sviluppo del libero pensiero e della creatività, e in ciò destrutturano o concorrono a non strutturare almeno quel poco di attività necessaria alla guida del progetto. Forme ideologiche, spesso originarie della

specializzazione tecnica di cui sopra o di logiche di potere assoluto;

- infine, per formare un buon capo progetto di progetti complessi occorrono spesso anni di investimento da parte della persona e da parte della o delle aziende in cui opera. Nell'attuale economia della velocità parte della pazienza necessaria e della capacità di individuare il potenziale candidato viene delegata «alla fortuna», nella speranza che la persona riesca laddove il sistema impresa non è in grado più di tanto di sostenerla.

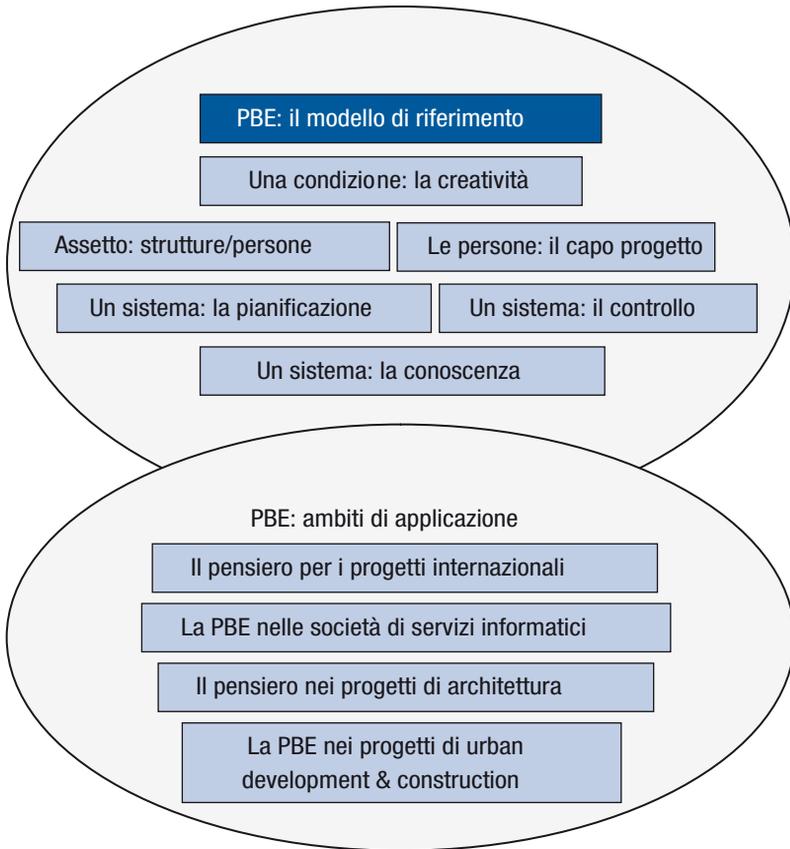
Manca il pensiero diffuso del lavoro per progetto; è carente l'idea che realizzare progetti sia un tema da sistema azienda anche per quelle intraprese che non hanno business di commessa progetto nel senso proprio del termine; è viva la convinzione che il comando (un manager) con un buon esecutore (il project manager) possa ottenere il risultato; se il progetto vede coinvolte più imprese, il disallineamento di conoscenza e impostazione organizzativa e metodologica dei progetti amplifica tutte queste criticità.

Le associazioni professionali della materia stanno mettendocela tutta per divulgare il metodo, almeno dal punto di vista dell'esecuzione del singolo progetto e pur nelle diverse sfaccettature che ciascuna di queste propone. Molte aziende che hanno compreso l'esigenza investono in programmi di sviluppo delle conoscenze in materia. Ancora troppo poche hanno però l'onesta di ammettere le difficoltà di funzionamento nei progetti, rivedendo i propri assetti mentali in modo sostanziale.

Nel presente lavoro si sostiene questa idea: nell'economia moderna tutte le aziende, a livelli differenti di profondità, hanno l'esigenza di generare e incanalare l'innovazione, nelle sue varie forme espressive; la logica del pensare per progetti è strumento fondante la capacità di diffondere il senso dell'opportunità per l'innovazione e di organizzarne l'azione a livello di sistema impresa; le imprese che sanno pensare per progetti hanno migliori possibilità di business perché sanno favorire l'innovazione a tutti i livelli della propria organizzazione, sia come creazione sia come realizzazione.

La struttura dell'opera è schematicamente riportata nella Figura 1.

Figura 1 Lo schema del libro



A ciascun riquadro della figura corrisponde un contributo scritto dal team della Piattaforma Project Management della Sda Bocconi. Quando tanti autori partecipano alla composizione di un lavoro di questo tipo è naturale che ciascun contributo abbia una sua specificità di stile e di impostazione; inoltre, i contenuti riflettono l'approccio utilizzato per impostare il lavoro di ricerca e analisi e di descrizione dell'oggetto del capitolo. Per aiutare il lettore si è cercato di rendere il più possibile omogenea la sequenza logica dell'argomentazione: il contenuto concettuale è supportato da elementi esperienziali, o

come esempi concreti e case history, o come utilizzo di dati di ricerca; all'interno e alla conclusione di ogni contributo sono proposti quesiti specifici di autoanalisi della situazione del proprio contesto aziendale e lavorativo. Questi ultimi rappresentano indicazioni per un check up nel dominio professionale di riferimento ai fini della comprensione dell'orientamento alla PBE del medesimo.

Per una prima parte in cui sono illustrati i tratti di fondo di un'azienda orientata al lavoro per progetti (Project Based Enterprise, PBE), ve ne è una seconda che approfondisce tali caratteri con riferimento a tipologie di progetti o a tipologie di settori economici, e quindi di aziende a essi appartenenti, specifici. Si sono scelti questi progetti e settori di interesse perché: rappresentano aree di forte investimento in progetti interni e per conto del cliente (società di servizi informatici) in un momento storico in cui molte imprese sono invece ferme; sono progetti su cui molte aziende hanno oggettive difficoltà pur di fronte alla necessità di realizzarli (progetti internazionali); sono ambiti in cui si lavora solo per progetti ma si hanno difficoltà culturali alla costituzione manageriale, e non solo contenutistica, di team di progetto (di professionisti, di imprese aventi come confini di riferimento la commessa) come nel caso dei concorsi di opere architettoniche o dei progetti di costruzione di grandi opere.

Cosa è una Project Based Enterprise? Il lavoro in apertura, di Alfredo Biffi, ne spiega il concetto puntualizzando le differenze rispetto ad altro concetto conosciuto in letteratura, la Project Based Organization. Esistono differenti tipologie di aziende che possono rientrare nella definizione di PBE: la PBO ne rappresenta l'esempio estremo di realizzazione, nella pubblicazione è un punto di riferimento per chiarire meglio alle altre tipologie di aziende come potrebbero riconfigurarsi, in toto o in parte, secondo questa logica. Come si diventa PBE e quali le logiche di funzionamento, sia in termini di governance sia in termini di management, sono gli aspetti con i quali si entra nel merito del funzionamento del pensiero PBE ai fini della sua concretizzazione nell'operatività del progetto e del portafoglio progetti. In sostanza, come devono concepire la proprietà e il management questa configurazione. Una piccola anticipazione di un tema fondamentale, la persona e le persone in questa tipologia di impresa, unitamente alla descrizione di situazioni e incidenti reali,

arricchisce il concetto con elementi pratici e di primo approfondimento. La check list conclusiva e le chiavi di lettura che essa fornisce permettono di delineare quanto sia vicina o lontana, come modo di pensare e di agire, la realtà del lettore da quella ideale.

La Project Based Enterprise è una realtà che fa della sua capacità di innovazione lo strumento di business. La creatività rappresenta la condizione senza la quale non è possibile svilupparsi: creatività come condizioni di modificazione del lavoro di processo (il processo che funziona come un progetto); creatività come condizione di ideazione e realizzazione di un progetto in senso stretto. Partendo dal significato di creatività e dalla smitizzazione di varie convinzioni al riguardo, il lavoro di Rita Bissola e di Barbara Imperatori puntualizza il tema della creatività nelle prospettive sopra indicate. L'argomentazione si incentra sui tre livelli di progettazione e mantenimento di spazi per la creatività: quello della persona, singola ma che opera all'interno di un gruppo (team di progetto); quello del progetto come espressione massima della creatività in un singolo atto; quello dell'intera azienda che deve ricercare equilibrio di creatività tra l'efficienza del processo e il bisogno di «libertà» del progetto.

Un tema sempre caldo riguarda l'assetto organizzativo dell'impresa, nello specifico di tipo PBE: la forma e la composizione della struttura in primis, i sistemi e le persone. Nel contributo individuale di Barbara Imperatori viene ribadito il concetto che, da un punto di vista macro-strutturale, fondamentali novità rispetto a quanto praticato e riportato in letteratura non ve ne sono: semmai quello che emerge riguarda i meccanismi di funzionamento della struttura stessa e, soprattutto, le logiche e le modalità di sviluppo e impiego delle persone. Quest'ultimo aspetto è costantemente ripreso in gran parte del libro: si enfatizza in sostanza che, al di là degli assetti formali e dei sistemi per l'azione, ciò che conta è la capacità di investire costantemente nelle persone, unica vera garanzia per il successo di ogni intrapresa, e a particolare ragione dei progetti.

Esiste un ruolo che più di ogni altro simboleggia l'essenza della PBE: quello del responsabile del progetto, più comunemente denominato Project Manager ma anche, facendo un poco di confusione, project leader, team leader e altri.

Claudio Ondoli provocatoriamente si chiede se per avere successo

nei progetti sia proprio necessario avere buoni capi progetto, un solo profilo di capo progetto o differenti profili per complessità di progetto. L'argomento non è così scontato malgrado sia stato ampiamente trattato: la comprensione del bisogno di competenze di conduzione di progetto è contingente all'azienda e ai suoi singoli progetti; la progettazione del/i ruolo/ruoli richiede attenzione e passione verso tale attività; la risposta al quesito è forse faccenda personale.

Ogni azienda ha uno o più momenti in cui deve decidere se effettuare o meno un investimento rivolto al mercato, alla propria crescita e allo sviluppo. Sia questo un investimento rivolto al miglioramento interno o di ricomposizione/ridefinizione della propria offerta di prodotto/servizio, questo momento implica decisione e successiva azione: affrontare la scelta di investimento avendo già nel pensiero il risvolto operativo che la decisione comporterà (l'investimento come progetto) è la chiave di volta per il successo e fa la differenza tra una realizzazione efficace ed efficiente e una approssimativa. Il contributo di Elena Coffetti entra nel merito del significato delle modalità di investment portfolio management con la proposizione di un modello operativo per fasi che spiega come il pensiero della PBE si traduce concretamente in azione. Il principio base ruota attorno al concetto che già mentre si prendono decisioni di tipo economico e finanziario per l'investimento è necessario considerare l'aspetto organizzativo dell'azione realizzativa: questo significa adottare un metodo a step con ruoli e persone con responsabilità che vanno in questa direzione.

Organizzare il progetto e non monitorarlo costantemente e in coerenza con le necessità economiche aziendali è una realtà spesso riscontrabile. O meglio, il controllo si esercita in modo sufficientemente analitico nel singolo progetto, ma non si estende al più ampio ambito della gestione complessiva d'azienda. Il significato di questa situazione è spiegato da Nicola Pecchiari che, grazie a un'indagine quantitativa svolta appositamente, ha esaminato nelle aziende più avanzate in materia, le project based organization, il profilo dell'attività di monitoraggio e di controllo dei progetti, nella doppia veste di single project e del suo impatto sugli economics complessivi. Anche in queste aziende le tecniche moderne di project control sono sottovalutate o comunque poco incidono sulla rilevanza delle informazioni ai fini della gestione d'azienda.

Da tempo si sostiene che viviamo nella società della conoscenza, a sottolineare forse l'accresciuta importanza di generare e impiegare ciò che si sa e che si sa fare più che non la comparsa di una nuova risorsa. Nella PBE l'enfasi sulla conoscenza è massima, essendo essa l'espressione dell'atto creativo come fonte d'innovazione e come sua concretizzazione. Paola Castelli con il suo lavoro riprende i concetti chiave della gestione della conoscenza e li interpreta alla luce del singolo progetto, del portafoglio e dell'intera PBE. La proposta, esemplificata attraverso un caso reale tratto dal settore bancario, è quella di progettare, realizzare e fare vivere un sistema di gestione della conoscenza in grado di aumentare la capacità di sviluppare e utilizzare nuove conoscenze nel singolo progetto e, attraverso la logica del portafoglio e della PBE, aumentare tale capacità nell'intera azienda, in logica sistemica.

Organizzare e gestire progetti nel proprio Paese comporta una difficoltà che dipende dalla complessità intrinseca, di oggetto, e relazionale di un ambiente in genere conosciuto a sufficienza perché possa essere dominato.

Fare progetti in un contesto internazionale aggiunge ai fattori di difficoltà suddetti ulteriore complessità, derivante da elementi *other countries specific* e *intercountries specific* che si sommano al dominio conosciuto e/o lo modificano anche sostanzialmente.

Si consideri, inoltre, il fatto che o perché l'azienda si sta internazionalizzando, o perché opera già fuori dai confini nazionali, o perché la rete di relazioni per l'esecuzione di un progetto nazionale implica coinvolgimento di attori esteri, per esempio fornitori, per il contatto con questa ulteriore dimensione è ormai fatto diffuso e non improbabile.

Il contributo di Eugenio Marogna ha l'obiettivo di caratterizzare elementi del progetto che definiscono meglio la specificità del contesto internazionale, come fattori che arricchiscono anzitutto il pensiero per progetti e che comportano l'adozione di soluzioni per l'azione, apparentemente spicchiole ma che danno il senso sostanziale della differenza.

L'enfasi sugli aspetti della relazione tra cliente e fornitore (siano i progetti commesse o interni), sul linguaggio e l'accuratezza della semantica, unitamente ai più conosciuti fattori di contesto interculturale, introduce al pensare al progetto in modo internazionale.

Gli ultimi venti anni hanno visto un notevole sviluppo delle aziende che offrono prodotti e servizi di natura tecnologica, ciò sotto la spinta della fortissima innovazione che ha interessato le tecnologie informatiche e di comunicazione. Queste imprese hanno una duplice valenza con riferimento ai propri assetti organizzativi: devono essere PBE perché per loro l'innovazione è fattore vitale; devono agire come PBE perché spesso operano su commessa specifica per il cliente. Il capitolo di Marco Sampietro entra nel merito delle Società di Servizi Informatici come PBE, descrivendone i presupposti e le condizioni per la loro evoluzione in tale senso. Ne esce un framework utile alla riflessione anche per le aziende di altri settori che possono presentare problematiche simili: l'elevata distanza di competenze tra attori diversi del sistema azienda (nelle SSI tra utenti e specialisti IT); la difficoltà di comprendere la complessità tecnologica da parte degli utenti, l'impatto della specializzazione tecnologica sulla forma mentis, l'importanza della leadership tecnologica, la presenza di cicli di vita anche molto differenti, la forte componente motivazionale legata al contenuto del lavoro: sono queste tutte variabili che devono essere prese in considerazione al fine di progettare con successo un'azienda fortemente orientata ai progetti.

Esistono situazioni in cui i progetti hanno caratteri particolari. Per esempio, nascono da esigenze che non necessariamente porteranno alla realizzazione di quanto concepito e che comunque richiedono una progettazione congiunta di menti creative tipicamente individuali. Tra questi vi sono i progetti di architettura originati da un'attività di tipo concorsuale avente come obiettivo la definizione di un vincitore per un'idea brillante e innovativa, o quello dell'assegnazione della successiva realizzazione dell'opera architettonica. In questi casi, la partecipazione al concorso avviene con aggregazione, sotto forme diverse, di due o più singoli professionisti che per un certo periodo di tempo lavorano in team per la consegna del progetto. Il caso italiano pare avere peculiarità proprie rispetto alla prassi internazionale, sia nelle logiche di composizione della squadra, sia nei criteri di definizione dei vincitori. Il primo aspetto è di notevole interesse per capire se, considerando l'associazione spesso temporanea delle persone coinvolte come fosse una squadra di progetto, questa può essere considerata una PBE e, in funzione dei criteri di

composizione del team (non solo competenze ma anche altre caratteristiche descrittive), quali di questi impattano positivamente sulla performance finale, ossia l'aggiudicazione della gara. Il contributo di Beatrice Manzoni nasce da una ricerca esplorativa che, analizzando i dati di specifiche fonti del settore riguardanti i concorsi svolti nel nostro Paese negli ultimi anni, cerca di capire le condizioni e le logiche di composizione delle squadre ai fini dell'ottenimento del risultato, in un contesto professionale italiano molto frammentato nel quale è complesso avere compartecipazione e collaborazione dalle menti creative.

Storicamente i primi progetti complessi dell'uomo sono stati probabilmente quelli di costruzione di opere civili, religiose e militari di varia natura: piramidi egizie e del Centro America; fortificazioni e castelli nel Vecchio Continente; cattedrali, moschee e luoghi di culto in genere; sistemi di canalizzazione e controllo delle acque (ne è un esempio l'antica città di Ankgor, in Cambogia). Ancora oggi il settore delle costruzioni rappresenta una fondamentale palestra di apprendimento per il lavoro per progetti: la natura dei progetti complessi di questo tipo sta mutando o, comunque, alla tradizionale singola realizzazione (edificio, infrastruttura, impianto) si affiancano sempre più spesso progetti di riconversione/realizzazione urbanistica di location a varia dimensione e ricchezza di oggetti e servizi da progettare e implementare. Il contributo di Remo Dalla Longa descrive e analizza, partendo da questo scenario, una prospettiva distintiva: singole imprese di per se stesse PBE in realtà divengono i tasselli della reale PBE, ossia il progetto come tale. In sostanza, qui l'idea è che *la PBE è il progetto* e la rete di attori/imprese che vi appartengono sono componenti di questa impresa, così come prospettato nel capitolo di Alfredo Biffi. Il progetto così concepito rientra nella logica della rete di soggetti che ne eseguono la realizzazione: non singole imprese protagoniste ma sempre più filiere e network che si intrecciano per la riuscita dell'opera. È la situazione forse maggiormente complessa nella modellistica presentata, in quanto aziende singole che già lavorano e hanno assetti organizzativi per progetti divengono un'unica entità determinata da una meta struttura delineata dalle caratteristiche intrinseche del progetto. Il progetto è fuori dall'azienda, è l'impresa come tale, e in questo di-

venta luogo di applicazione specifica e originale delle logiche e delle tecniche di project management.

In chiusura un contributo finale per riflettere: la postfazione di Haim Baharier invita il capo progetto, ma anche il sistema azienda, a riflettere sull'essere come sostanza capace di cogliere ciò che conta ed è reale e ciò che appare o si vorrebbe fosse. Una piccola perla che attraverso l'uso della metafora biblica propone l'elemento culturale di partenza del progettare e del gestire il progetto: nello spirito del libro è la bussola che ogni PBE, meglio ogni persona, può sfruttare per non perdersi nel fare senza pensare.

In prospettiva, questo libro offre al lettore il tema, le sue prime indicazioni descrittive e operative. È altresì solo il punto di partenza per capire come le imprese affrontano concretamente i propri progetti: i passi successivi nascono dalle domande che ciascuno può porsi. Sono veramente in un business in cui devo focalizzarmi maggiormente su un sistema di governo dei progetti? E se la risposta è affermativa, esistono assetti d'impresa per progetti che possono essere considerati punti di riferimento a cui ispirarsi? Come devono essere progettati e realizzati i sistemi di governo di questa impresa, e quelli di management o, meglio, di project management? E soprattutto, quale è la persona che sa veramente pensare per progetti? Nella mia impresa, nell'ambiente di riferimento?

In ciascun contributo vi sono le prime risposte ai quesiti di fondo: il team di project management prosegue il suo lavoro per ampliare e approfondire gli aspetti della PBE, ma il primo attore sono le imprese che credono in questa opportunità.

A tutto il team del libro va il mio ringraziamento personale per lo sforzo d'innovazione compiuto in un momento storico in cui si è tutti professionalmente sotto pressione. Il team ringrazia tutte le aziende, nell'opera alcune esplicitate altre «nascoste» per ragioni di riservatezza, che si sono prestare all'analisi e allo scambio di esperienze. Grazie ad Haim Baharier. Il riconoscimento finale della squadra alla Divisione Ricerche della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, che ha creduto nel progetto e atteso pazientemente i primi frutti.