

# Indice

<b>Prefazione</b> <i>di Alberto Grandò</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> <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: agire a più livelli</b>	
	<i>di Rita Bissola e Barbara Imperatori</i>	57
2.1	Introduzione	57
2.2	Project Based Enterprise: 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 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? Bibliografia	91 95
<b>3</b>	<b>Configurazioni organizzative per una Project 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 organizzativa?	104
3.3	Pensare per progetti: sfida strategica per i sistemi 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 organizzativa	113

3.4.2.1	Le soluzioni organizzative tradizionali	113
3.4.2.2	L'approccio ri-combinativo 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 Project Based Enterprise	122
3.4.5	PBE e sistemi di ricompensa	129
3.5	L'approccio combinativo della configurazione organizzativa	130
3.6	Conclusioni e diagnosi organizzativa	132
	Bibliografia	137
<b>4</b>	<b>Project Based Enterprise: servono davvero buoni capi progetto?</b> <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 di project manager	148
4.3.1	Competenze tecniche e competenze 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: una visione «per progetti» del capital budgeting</b> <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: 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 che hanno partecipato all'indagine empirica	211
6.3	Caratteristiche e criticità del project control	218
6.4	I possibili interventi di miglioramento del project control	231
6.5	Conclusioni	237
	Bibliografia	239
<b>7</b>	<b>Conoscenza e knowledge management 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: la condivisione della documentazione di progetto	250
7.4.2	La conoscenza per l'apprendimento: le lesson learned	251
7.4.3	Modalità e strumenti di generazione 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 come Project Based Enterprise	298
9.2.1	Le diverse visioni sulla PBE	298
9.2.2	Dalla visione alla strategia e gli impatti 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 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 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 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> <i>di Beatrice Manzoni</i>	325
10.1	Introduzione	325
10.2	Il potenziale contributo del management 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 del proprio contesto professionale	344
	Bibliografia	345
<b>11</b>	<b>Il progetto come PBE: la soluzione per gli urban developer e le imprese di costruzione</b> <i>di Remo Dalla Longa</i>	349
11.1	Premessa	349

11.2	Le commesse, i progetti di costruzione 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, commessa e progetto	398
	Bibliografia	404
	<b>Postfazione</b>	
	<b>Addormentare per progettare di Haim Baharier</b>	407
	<b>Gli Autori</b>	413