



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte XIII: Gestione degli stakeholder del Progetto

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

- I progetti si sviluppano in un contesto che non è semplicemente fatto da tecniche, materiali e risorse più o meno disponibili, più o meno adatte alla realizzazione di prodotti o servizi, ma è anche costituito da elementi di tipo organizzativo.
- L'organizzazione operante (*Performing Organization*) rappresenta un elemento di contesto che ha grande influenza sul progetto.
- È l'organizzazione operante che delibera l'avvio del progetto, che finanzia le attività del progetto, che mette a disposizione le risorse che il progetto impiega.
- Il progetto deve inoltre confrontarsi con il contesto costituito dall'organizzazione del cliente e/o quella degli utenti, a cui è destinato il prodotto finale.
- Queste organizzazioni possono essere sia esterne che interne all'organizzazione operante, determinano i requisiti del progetto e provvedono alla delicata fase di accettazione dei risultati del progetto.
- Hanno dunque grande influenza sul progetto.

- Il **contesto esterno** con il quale il progetto deve confrontarsi è spesso costituito anche da **organizzazioni che**, pur **non** essendo **direttamente coinvolte** nell'esecuzione del progetto, e pur **non** essendo **destinatari del prodotto finale**, possono essere comunque **impattate dapprima dall'esecuzione del progetto e poi dall'esistenza del prodotto finale**.
- **Anche queste organizzazioni**, con la loro cultura, le loro regole e le loro politiche **possono avere grande influenza sul progetto**.
- Esistono dunque **individui o gruppi**, appartenenti al contesto interno o esterno del progetto, che **hanno la capacità di influenzare il progetto, ma che ne possono anche essere influenzati**.
- Come i giocatori di una mano di una partita a poker possiedono (*Hold*) una posta in palio (*Stake*), così in un progetto esistono individui, gruppi o organizzazioni che hanno un interesse di qualche genere legato al progetto, e vengono definiti ***Project Stakeholder***.
- Esiste una battuta molto utilizzata nell'ambito del project management: **"se tu, nella veste di project manager, non vai alla ricerca degli stakeholder, saranno loro che alla fine ti troveranno"**.
- Soprattutto nei riguardi di alcuni stakeholder di grande potere, **un corretto approccio alla loro gestione può fare la differenza tra il successo o il fallimento del progetto**.

- Gestire gli stakeholder di progetto significa anche, ma non solo, instaurare un efficiente rapporto di comunicazione.
- Il project manager deve sollecitare contributi dagli stakeholder positivi, di sostegno al progetto e alle decisioni prese, di “buona stampa” nei confronti del progetto e in relazione sia al contesto interno che a quello esterno.
- Dunque non solo comunicazione, ma una gestione orientata al coinvolgimento degli stakeholder (*Stakeholder Engagement*) che devono essere portati a giocare la loro parte, con piena consapevolezza dell’importanza e del senso del loro contributo.
- Quanto detto, anche se in termini più difensivi, deve valere anche per gli stakeholder negativi, ovvero coloro che, per diversi motivi, non sono favorevoli al progetto.
- In tal caso la gestione deve basarsi sull’instaurazione di un efficace rapporto di comunicazione tendente a correggere, o quanto meno a contrastare, l’atteggiamento negativo nei confronti del progetto.
- Anche qui è necessario parlare di gestione e di coinvolgimento, cercando di instaurare un rapporto aperto, chiaro e onesto che punti soprattutto a evidenziare la validità delle ragioni strategiche che hanno originato il progetto, spostando l’attenzione dal breve al lungo termine, dal particolare all’universale.
- Lo sforzo del project manager e del suo team, dovrà essere orientato a smussare la negatività, cercando di ottenere un atteggiamento almeno neutrale, se non addirittura positivo.

- La **gestione degli stakeholder del progetto** (*Project Stakeholder Management*) riguarda i processi necessari a **identificare, censire e classificare gli stakeholder**, a sviluppare una strategia di gestione adatta ad **assicurarne un coinvolgimento efficace nelle decisioni e nell'esecuzione del progetto**.
- Tutto questo per consentire **il raggiungimento di un adeguato livello di soddisfazione degli stakeholder a beneficio del progetto e dei suoi risultati**.

- I processi di gestione degli stakeholder di progetto in accordo con il *PMBOK® Guide* sono i seguenti:
 - **Identificare gli stakeholder** (*Identify Stakeholders*): individuare e censire tutti gli interessati al progetto, classificando il loro posizionamento nei confronti del progetto.
 - **Pianificare il coinvolgimento degli stakeholder** (*Plan Stakeholder Engagement*): sviluppare e documentare efficaci strategie di gestione degli stakeholder, basate sull'analisi delle loro esigenze e del loro impatto potenziale sul progetto.
 - **Gestire il coinvolgimento degli stakeholder** (*Manage Stakeholder Engagement*): gestire le comunicazioni e lavorare con gli stakeholder per soddisfarne i requisiti, risolvere eventuali questioni e mantenere efficace il loro coinvolgimento nel progetto.
 - **Monitorare il coinvolgimento degli stakeholder** (*Monitor Stakeholder Engagement*): raccogliere e interpretare le informazioni sullo stato di coinvolgimento degli stakeholder, verificare la necessità e proporre appropriati aggiustamenti alle strategie di gestione.
- Una cattiva gestione degli stakeholder è una delle cause principali del fallimento dei progetti.
- È per questo che la soddisfazione degli stakeholder deve essere considerata come un obiettivo di tutti i progetti.
- L'identificazione degli stakeholder deve iniziare più presto possibile, già durante e subito a valle della produzione del Project Charter.

- È bene però ricordare che **tutti i processi di gestione degli stakeholder sono iterativi** durante l'evoluzione del progetto e devono essere ripetuti all'inizio di ogni eventuale nuova fase del progetto.
- **L'importanza e la strategicità della gestione degli stakeholder sta fortemente crescendo** nell'ambito dei progetti.
- La tendenza è orientata ad **allargare lo spettro degli stakeholder da quelli tradizionali**, come quelli appartenenti alle classiche categorie dei dipendenti, dei fornitori e del management, **a uno spettro più ampio che comprende gruppi esterni, a volte molto influenti, come organi governativi, lobby, associazioni** (come le associazioni dei consumatori, le associazioni ambientaliste, o le associazioni di settore), **gruppi d'interesse, comunità, organizzazioni finanziarie, media**.
- In alcuni casi questo può comportare anche **il coinvolgimento forte di alcuni di questi stakeholder, fino alla loro inclusione nel progetto** in tavoli di decisione o di partnership.
- **L'approccio alla gestione degli stakeholder può fortemente variare** in relazione alla diversità degli stakeholder e in relazione alla complessità delle relazioni esistenti.

- La gestione degli stakeholder può essere influenzata da alcuni fattori come i seguenti:
 - la cultura dell'organizzazione;
 - il quadro di governance;
 - il clima politico interno all'organizzazione;
 - la propensione al rischio degli stakeholder;
 - i canali di comunicazione attivi;
 - il clima politico esterno all'organizzazione;
 - gli standard governativi e quelli di settore;
 - le tendenze e abitudini locali, le prassi e le abitudini;
 - la distribuzione geografica delle strutture e delle risorse.

Asset dei processi organizzativi coinvolti nella gestione degli stakeholder

- Gli asset dei processi organizzativi utili a molti dei processi di gestione degli stakeholder sono:
 - direttive e procedure aziendali per la gestione delle questioni, dei rischi, delle modifiche, per l'etica e per la sicurezza;
 - lesson learned sugli stakeholder;
 - modelli documentali (*Templates*) del registro degli stakeholder;
 - registri di precedenti progetti.

Il processo Identify Stakeholders (identificare gli stakeholder) – *Gruppo di processi: avvio*

- È il processo di **identificazione di tutti gli individui, gruppi o organizzazioni che possiedono un interesse nel progetto**, e di raccolta delle informazioni relative al **loro posizionamento nei confronti del progetto**, in termini di interesse, **coinvolgimento e impatto**, nel cosiddetto registro degli stakeholder (*Stakeholder Register*).
- **Gli stakeholder del progetto possono essere:**
 - **direttamente coinvolti nella realizzazione del progetto**, per esempio i membri del team di progetto o i fornitori;
 - **interessati al risultato finale del progetto**, per esempio gli utenti del prodotto/servizio realizzato dal progetto;
 - **impattati durante la realizzazione del progetto**, per esempio gli abitanti di una zona in cui è aperto un cantiere;
 - **impattati dalla trasformazione organizzativa o comunque dalle variazioni di stato generate** dall'esercizio del risultato finale del progetto, per esempio i dipendenti di un'azienda a valle di un progetto di riorganizzazione.
- **Durante la prima esecuzione del processo**, subito a valle dell'avvio del progetto, **sono pochi i documenti che possono essere utilizzati per identificare gli stakeholder:**
 - **il project charter**, che ha già identificato gli stakeholder chiave;
 - **gli accordi (Agreements)**, come il contratto fra le parti che ha fatto scaturire il progetto o altri documenti equivalenti;

Il processo Identify Stakeholders (identificare gli stakeholder) – *Gruppo di processi: avvio*

- i documenti aziendali (*Business documents*) realizzati, come il *Business case* o il piano di gestione dei benefici (*Benefits management plan*).
- Durante l'evoluzione del progetto, l'identificazione di ulteriori stakeholder può avvenire con l'ausilio di altri documenti di progetto (*Project documents*) come il registro delle modifiche, quello delle questioni e la documentazione dei requisiti e con alcuni piani presenti nel piano di Project Management, come il piano di gestione delle comunicazioni e il piano di coinvolgimento degli stakeholder.
- All'identificazione degli stakeholder partecipano attivamente i membri del gruppo di progetto, altri esperti che hanno acquisito una certa esperienza e competenza (*Expert Judgment*), o alcuni degli stakeholder già identificati.
- L'azione può essere svolta anche attraverso riunioni (*Meetings*) volte a discutere il posizionamento, il ruolo e gli interessi degli stakeholder.
- L'appartenenza al gruppo di processi Avvio sottolinea la natura assolutamente precoce e visionaria di questo processo.
- Messaggio assoluto: gli stakeholder devono essere identificati al più presto possibile!

Il processo Identify Stakeholders (identificare gli stakeholder) – *Gruppo di processi: avvio*

- È infatti **fondamentale**, per contribuire al successo del progetto, **che siano esercitate tutte le azioni atte ad amplificare gli effetti benefici degli stakeholder positivi e contenere gli effetti disabilitanti degli stakeholder negativi**, già nelle prime battute del progetto.
- L'obiettivo è dunque il **censimento degli stakeholder del progetto e la loro classificazione secondo criteri di aggregazione** che consentano di **definire una strategia utile** per il successo del progetto.
- **Questo processo svolge un ruolo importante per le attività di altre aree di conoscenza, come l'ambito, la qualità e il rischio**, in cui la consapevolezza della presenza degli stakeholder e del loro posizionamento è fondamentale per esercitare il lavoro di integrazione tipico del project manager.

Il processo Identify Stakeholders – Alcuni strumenti e tecniche che aiutano a identificare gli stakeholder

- Oltre ai sempre presenti **parere degli esperti** (*Expert Judgment*) e **riunioni** (*Meeting*), sono da segnalare i metodi di raccolta dati come il **Brainstorming**, il **Brainwriting** (variante con anticipazione ai partecipanti delle tematiche del brainstorming e con la possibilità di portare in riunione le proprie idee scritte) o **l'esecuzione di sondaggi o questionari**.
- Viene **eseguita un'analisi degli stakeholder** (*Stakeholder Analysis*), in parallelo a un'analisi documentale anche relativamente alle lesson learned.
- Per rappresentare i dati si fa uso di **metodi di mappatura degli stakeholder** come le griglie di valutazione bidimensionali, i cubi degli stakeholder, o il modello di salienza, che vengono descritti nel seguito.
- **Al termine dell'analisi si ottengono classificazioni e prioritizzazioni** degli stakeholder.

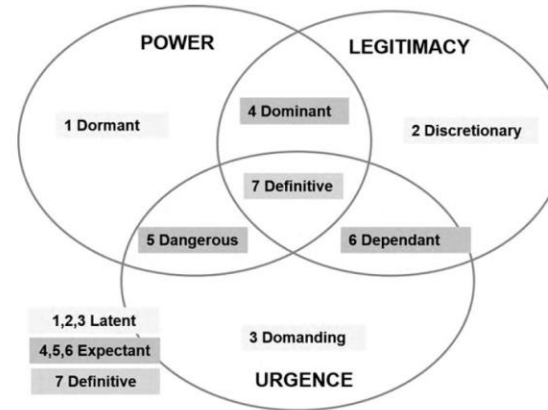
Il processo Identify Stakeholders – L'analisi degli stakeholder

- **L'analisi degli stakeholder** (*Stakeholder Analysis*) riguarda la raccolta delle informazioni sugli stakeholder come l'organizzazione di appartenenza e la relativa posizione, il ruolo nel progetto, la posta in gioco (*Stake*), le aspettative, l'atteggiamento (*Attitude*) verso il progetto, il livello di supporto al progetto e l'interesse nelle informazioni del progetto.
- La valutazione della posta in gioco (*Stake*) del singolo stakeholder può riguardare: l'interesse nell'esito positivo del progetto o di una sua parte, i diritti legali (come la salute e la sicurezza), i diritti morali (come la sostenibilità ambientale o la protezione dei siti storici), la proprietà (su un bene utilizzato nel progetto), la conoscenza specialistica, il contributo al progetto (di fondi, di risorse, di promozione degli obiettivi di progetto).
- I dati sugli stakeholder possono essere rappresentati in varie maniere:
 - griglie potere-interesse, potere-influenza, o influenza-impatto, come mostrato nella seguente figura:

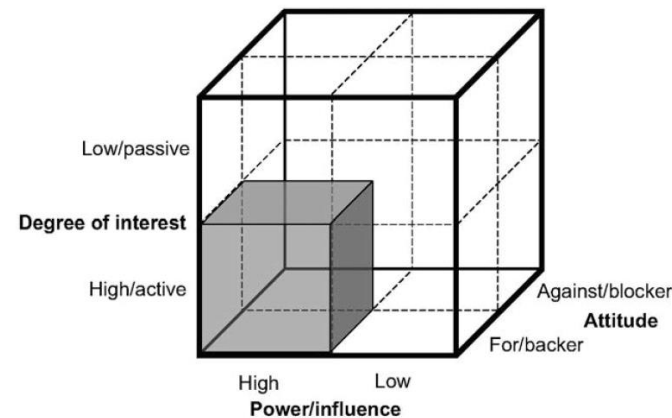


Il processo Identify Stakeholders – L'analisi degli stakeholder

- **modello di salienza** (*Salience Model*) che **considera potere, urgenza e legittimità**, come mostrato nella seguente figura:



- **cubi di stakeholder** (*Stakeholder Cube*) tridimensionali, come mostrato nella seguente figura:



Il processo Identify Stakeholders – Il modello di salienza (Salience Model)

- Il **modello di salienza** è uno strumento di utilizzo comune nella gestione d'impresa e **si basa su tre elementi di rilevanza: il potere** (cioè la capacità del soggetto di influenzare il progetto), **la legittimità** (cioè il riconoscimento che le azioni del soggetto nei confronti del progetto siano desiderabili o appropriate) **e l'urgenza** (cioè la necessità del soggetto di ottenere dal progetto un riscontro immediato alle istanze).
- **Il potere è la dimensione formale** dell'autorità, **la legittimità ne è la dimensione sociale**.
- Su queste basi, gli stakeholder dotati di **tutti e tre gli attributi** vengono definiti **"assoluti"**, gli stakeholder con **due dei tre elementi** di rilevanza sono detti **"con aspettative"** e gli stakeholder **con un solo elemento** di rilevanza sono detti **"latenti"**.
- A seconda della diversa combinazione degli elementi di rilevanza, **gli stakeholder con aspettative** possono essere classificati come:
 - **"dominanti"** nel caso che combinino **potere e legittimità** (soggetti appartenenti a una coalizione dagli interessi riconosciuti e con la capacità di farli rispettare, per esempio il consiglio di amministrazione dell'organizzazione operante);
 - **"dipendenti"** nel caso che combinino **legittimità e urgenza** (soggetti che dipendono da una categoria dotata di potere perché le proprie istanze possano essere considerate, per esempio un sindacato in agitazione per ottenere miglioramenti contrattuali);
 - **"pericolosi"**, nel caso che combinino **potere e urgenza** (soggetti che possono esercitare il proprio potere pressorio anche in modo diffidente rispetto agli obiettivi di impresa, per esempio ricorrendo a spionaggio informativo o sabotaggio).

Il processo Identify Stakeholders – Il modello di salienza (Salience Model)

- Gli stakeholder “latenti” sono definiti:
 - “**dormienti**”, nel caso detengano solo il potere (per esempio una banca o un finanziatore di altra natura in un progetto privo di grandi tensioni finanziarie);
 - “**discrezionali**”, nel caso detengano la sola legittimità (per esempio associazioni destinatarie di azioni di volontariato);
 - “**domandanti**” nel caso che detengano il solo elemento dell’urgenza (per esempio un soggetto o gruppo attore di un’isolata azione di picchettaggio).

Il processo Identify Stakeholders – Il registro degli stakeholder

- Il **registro degli stakeholder** (*Stakeholder Register*) contiene **informazioni anagrafico-identificative** (nome, organizzazione d'appartenenza, posizione, ruolo, sede, telefono, indirizzo di posta elettronica, ...), **informazioni valutative** (requisiti, aspettative, livello d'influenza sui risultati di progetto, fase del progetto dove ha la massima influenza o impatto) **e la classificazione** (interno/esterno, impatto, influenza, potere, interesse, positivo/negativo/neutrale, o altro come quelle scaturite dal modello di salienza).
- È bene ricordare che **gestire bene gli stakeholder** iniziando dalla loro identificazione **significa aggiungere chance al successo del progetto**.
- Già a valle dell'identificazione degli stakeholder **si può percepire in che modo la tipologia, il potere e l'influenza di alcuni di essi possa condizionare regole e approcci** presenti nel piano di gestione dei requisiti, in quello delle comunicazioni, e in quello dei rischi, tutti compresi nel piano di gestione del progetto.
- Alla stessa stregua, **i contenuti del registro delle questioni** (*Issue log*), **del registro degli assunti** (*Assumption log*) **e del registro dei rischi** (*Risk register*) **raccolgono elementi che scaturiscono dall'analisi degli stakeholder e dal loro coinvolgimento**.

Il processo Plan Stakeholder Engagement (pianificare il coinvolgimento degli stakeholder) – Gruppo di processi: pianificazione

- È il processo di **determinazione delle strategie di gestione degli stakeholder**, atte a garantire un loro effettivo coinvolgimento durante l'intero ciclo di vita del progetto.
- Il processo sviluppa e documenta le strategie più adatte per esercitare nei confronti degli stakeholder **le azioni di coinvolgimento più adatte in relazione alle loro esigenze, alle richieste e al tipo di influenza** che essi possono avere sul progetto.
- Questi elementi si raccolgono nel **piano di coinvolgimento degli stakeholder** (*Stakeholder Engagement Plan*), che entra nel *Project Management Plan* e che contiene, **per ogni stakeholder**:
 - **Il coinvolgimento corrente e il coinvolgimento atteso**, che può essere espressa con valori del tipo: **contrario** (*Averse*), **resistente** (*Resistant*), **neutro** (*Neutral*), **di supporto** (*Supportive*), **guida** (*Leading*) o **inconsapevole** (*Unaware*).
 - **Per esempio**, uno specifico stakeholder potrebbe avere **un coinvolgimento corrente di tipo contrario e uno atteso di tipo neutro**, un altro potrebbe essere attualmente di supporto e a tendere guida.
 - **Le strategie necessarie per migliorare il coinvolgimento degli stakeholder o mantenere il coinvolgimento corrente.**
 - Queste strategie devono essere **declinate partendo naturalmente dalla comunicazione**, ma **estendendo il raggio di azione a tutte le altre aree** in cui è utile o necessario lavorare per coinvolgere lo stakeholder, per esempio l'ambito (si pensi alla raccolta dei requisiti), **o il rischio** (si pensi alla definizione del livello di appetito del rischio), **oppure la qualità** (si pensi agli aspetti di tipo sociale, ambientale, o di responsabilità di impresa).

Il processo Plan Stakeholder Engagement (pianificare il coinvolgimento degli stakeholder) – *Gruppo di processi: pianificazione*

- È vero, il progetto deve essere teatro di chiarezza, di onestà e di verità, tutte le informazioni devono essere a disposizione di tutti.... ma sino a un certo punto!
- Il piano di gestione degli stakeholder può contenere elementi riguardanti il posizionamento di individui nell'organigramma aziendale, e anche elementi riguardanti il futuro aziendale che li attende: quindi, dobbiamo esercitare su questo documento una gestione accurata che assicuri un livello di confidenzialità adeguato!
- Nello sviluppo del piano di coinvolgimento degli stakeholder si fa utilizzo naturalmente del registro degli stakeholder (*Stakeholder Register*) e del piano di gestione del progetto (*Project Management Plan*) il quale, soprattutto attraverso gli altri piani ausiliari disponibili (*Management Plan*) renderà disponibili elementi utili riguardanti le politiche del progetto.
- Ogni singolo stakeholder ha esigenze e necessità diverse, e dunque la strategia di coinvolgimento dovrebbe in modo ottimale essere definita per ogni singolo individuo.
- Anche in questo caso, comunque, ritorna alla luce il paradigma dell'efficacia: è consigliabile per il project manager categorizzare gli stakeholder in base a driver comuni, in modo da applicare strategie comuni, anziché definire strategie specifiche per ogni singolo stakeholder, ottimizzando gli sforzi.

Il processo Plan Stakeholder Engagement – Alcuni strumenti e tecniche che aiutano a pianificare il coinvolgimento degli stakeholder

- Oltre ai sempre presenti **parere degli esperti** (*Expert Judgment*) e **riunioni** (*Meeting*), sono da segnalare il **Benchmarking** come metodo di **confronto delle informazioni raccolte nell'analisi degli stakeholder con quelle di altre organizzazioni o altri progetti**.
- Per la scelta delle migliori strategie di coinvolgimento è utile **fare ricorso all'analisi degli assunti e dei vincoli** e **all'analisi delle cause originarie** (*Root Cause Analysis*), quest'ultima per identificare i motivi che hanno portato all'attuale stato di coinvolgimento del singolo stakeholder.
- **Le mappe mentali** (*Mind Mapping*) possono essere utilizzate per **rappresentare visivamente le informazioni** sugli stakeholder **e la loro interazione con l'organizzazione**.
- Per rappresentare il **coinvolgimento attuale e quello atteso** degli stakeholder può essere usata la **matrice di valutazione del coinvolgimento degli stakeholder** (*Stakeholder engagement assessment matrix*) utile per **mostrare la distanza esistente fra il coinvolgimento attuale e quello atteso**.
- È doveroso ricordare che, anche in questo caso, il project manager dovrà adottare il **consueto approccio volto all'efficacia**; per esempio, **non sempre è possibile proporsi di portare tutti gli stakeholder verso un coinvolgimento di tipo Supportive**, non solo perché non potrebbero esserci le condizioni di base, ma anche perché i costi dell'attuazione di tali strategie potrebbero essere insostenibili.

Il processo Plan Stakeholder Engagement – Un collegamento stretto tra la gestione degli stakeholder e la gestione dei rischi

- Le **analogie** fra i processi di gestione degli stakeholder e quelli di gestione dei rischi sono molte: entrambi hanno bisogno di **un'iniziale identificazione** (*Identify Risks* e *Identify Stakeholders*), entrambi prevedono un'importante **fase di analisi**, anche se, in questo caso, l'analisi degli stakeholder è contenuta nel processo d'identificazione, piuttosto che essere esplicitata in processi a sé stanti, come accade per i rischi.
- Inoltre **entrambe le aree di conoscenza** prevedono una classificazione degli elementi in positivi e negativi, con l'unica differenza che **gli stakeholder possono essere anche classificati come neutri**, mentre i rischi non prevedono un **concetto di neutralità**, prevedendo soltanto opportunità (rischi positivi) e minacce (rischi negativi).
- Il **legame** fra stakeholder e rischi **è ancora più forte** considerando **la relazione** che esiste **fra l'identificazione degli uni e degli altri**.
- È infatti ineccepibile pensare che **l'identificazione di uno stakeholder particolarmente negativo**, se non addirittura avverso al progetto, **genera un sicuro rischio negativo**.
- In questo caso, il più delle volte **la strategia di gestione di coinvolgimento dello stakeholder comporta un'azione di risposta al rischio** (mitigazione, raramente annullamento).

Il processo Plan Stakeholder Engagement – Un collegamento stretto tra la gestione degli stakeholder e la gestione dei rischi

- Se per esempio uno stakeholder interno all'organizzazione si dimostra molto negativo (per esempio non vuole ricevere, né parlare con il project manager, né accettare inviti a riunioni...), potrebbero risultare inutili le azioni tipiche del coinvolgimento, come le azioni di smussamento delle divergenze, o di evidenziazione della validità degli obiettivi del progetto.
- Piuttosto, identificato e analizzato il rischio, sarà necessario attivare una o più azioni di risposta alla minaccia del rischio, come la richiesta d'intervento di un senior manager, anche identificata come strategia di escalation del rischio.

Il processo Manage Stakeholder Engagement (gestire il coinvolgimento degli stakeholder) – *Gruppo di processi: esecuzione*

- È il processo che **raccoglie le attività di comunicazione e di collaborazione con gli stakeholder** necessarie per **soddisfarne esigenze e aspettative** e **alimentare costantemente il loro coinvolgimento**.
- Una volta che la strategia di gestione degli stakeholder è stata identificata e ufficializzata nel piano di coinvolgimento degli stakeholder (*Stakeholder Engagement Plan*), **le esigenze e le aspettative di comunicazione degli stakeholder devono essere soddisfatte mediante l'attuazione di azioni mirate**.
- Tali azioni vanno dalle fondamentali **attività di comunicazione**, al **coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali**, al **porre attenzione alle loro esigenze** espresse asincronamente durante il progetto.
- Queste esigenze vanno dalle **semplici richieste informative alle segnalazioni e richieste di risoluzione di problemi** e sono **a tutti gli effetti questioni di progetto (Issue)**, input fondamentale durante il progetto.
- Una **gestione attiva** degli stakeholder aumenta la **possibilità che il progetto rispetti gli obiettivi per cui è stato creato**: un obiettivo di questo processo è, infatti, la **risoluzione di problemi di incomprensione e/o ambiguità** che emergono durante l'esecuzione del progetto.
- Migliorando la capacità delle persone di operare in sinergia, **il processo limita le interruzioni nel corso dello svolgimento del progetto**.

Il processo Manage Stakeholder Engagement (gestire il coinvolgimento degli stakeholder) – Gruppo di processi: esecuzione

- Il project manager è il responsabile della gestione del coinvolgimento degli stakeholder, deve affrontare i problemi sollevati dagli stessi e risolverli collaborando con l'aiuto dei collaboratori più competenti.
- Il processo di gestione del coinvolgimento degli stakeholder si basa su input primari presenti nel piano di gestione del progetto, come il piano di coinvolgimento degli stakeholder (*Stakeholder Engagement Plan*), che definisce la strategia di approccio, e il piano di gestione delle comunicazioni (*Communications Management Plan*), che definisce il regime ottimale di comunicazione.
- Tra gli input provenienti dal piano di gestione del progetto sono anche importanti il piano di gestione dei rischi (*Risk Management Plan*), in quanto molti dei rischi di progetto dipendono da una cattiva gestione degli stakeholder e il piano di gestione delle modifiche (*Change Management Plan*), in primis quelle che provengono da stakeholder chiave.
- Tra i documenti di progetto, oltre al registro degli stakeholder, sono importanti anche il registro delle richieste di modifica (*Change Log*), il registro delle questioni (*Issue Log*), il registro delle lesson learned (*Lessons Learned Register*).
- Le capacità interpersonali e di gruppo sono fondamentali per gestire il coinvolgimento degli stakeholder.
- Mai come nel processo *Manage Stakeholder Engagement* il project manager deve trattare con le persone, ovvero con le risorse più pregiate del progetto!

Il processo Manage Stakeholder Engagement (gestire il coinvolgimento degli stakeholder) – *Gruppo di processi: esecuzione*

- Queste persone **possono essere dotate di grande potere**, dunque possono fare molto bene o molto male al progetto.
- Per questo motivo **occorre unire i metodi di comunicazione a capacità interpersonali** (*Interpersonal Skills*), che vanno dalla **gestione dei conflitti alla capacità di stabilire empatia e fiducia**.
- Nell'esercizio di questo processo ci si può trovare nella condizione di **interagire con gruppi o individui di tipo e posizionamento diverso**, per cui occorre unire i metodi di comunicazione anche a **negoiazione**, e a **consapevolezza politica e culturale**.

Il processo Manage Stakeholder Engagement – Alcuni strumenti e tecniche che aiutano a gestire il coinvolgimento degli stakeholder

- Oltre ai sempre presenti **parere degli esperti** (*Expert Judgment*) e **riunioni** (*Meeting*), sono da considerarsi fondamentali **le competenze comunicative** sia del project manager che dell'intero team.
- **L'ottenimento di un feedback** da parte degli stakeholder sul loro coinvolgimento è molto importante.
- **Conversazioni, sondaggi, un'efficace gestione delle questioni e i ritorni derivanti dai report sui progressi** sono metodi utili per ottenere feedback.

Il processo Manage Stakeholder Engagement – Risultati della gestione del coinvolgimento degli stakeholder

- Gestendo il coinvolgimento degli stakeholder il project manager e il suo team, a seconda di quanto scaturito, hanno il compito di:
 - richiedere modifiche dell'ambito del progetto o delle specifiche di prodotto, incanalando eventuali esigenze scaturite dagli stakeholder e aggiornando il registro delle modifiche;
 - risolvere le questioni, e documentarle nel registro omonimo (*Issue Log*);
 - aggiornare il censimento, il posizionamento degli stakeholder e le azioni da mettere in campo, modificando il registro degli stakeholder e il piano di coinvolgimento degli stakeholder;
 - aggiornare il registro delle lesson learned con quanto di nuovo appreso dalla gestione del coinvolgimento degli stakeholder.
- Il *PMBOK® Guide* traduce il termine “issue” con “questione”, volendo in tal modo significare che sotto questo ombrello ricadono esigenze, di tipo informativo e non, che hanno tutte il carattere di estemporaneità o asincronicità.
- Un esempio di questione di progetto è quella di uno stakeholder che richiede una presentazione sul progetto non prevista per il giorno seguente, oppure una segnalazione di uno sviluppatore che riscontra che il proprio PC si blocca quando viene avviato un applicativo.
- Il processo prevede che a questioni sollevate dagli stakeholder venga data una risposta con un carattere di tipo informativo e comunicativo.

Il processo Monitor Stakeholder Engagement (monitorare il coinvolgimento degli stakeholder) – *Gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- L'efficacia del coinvolgimento degli stakeholder di progetto non può essere affidata solo a una sua accurata pianificazione ed esecuzione, ma se ne rende opportuna una sua verifica periodica, allo scopo di confermarne la validità o di apportare i correttivi necessari.
- La gestione del coinvolgimento degli stakeholder di progetto è fortemente condizionata dai fattori del contesto nel quale il progetto si trova a operare.
- Tale contesto per sua natura può essere molto dinamico.
- Si pensi infatti al caso in cui nell'organizzazione operante si verifichino mutazioni di tipo organizzativo: questo renderà necessario verificare che tutti gli stakeholder identificati siano ancora validi e correttamente classificati, ed eventualmente censire e tenere conto dei nuovi stakeholder emergenti.
- Anche il transito del progetto da una fase alla successiva, con il rilascio di deliverable intermedi, può alterare il contesto di riferimento e i suoi equilibri.
- L'entrata in attività di un nuovo fornitore può generare una mutazione di contesto che comporta il fare il punto per verificare che le strategie di gestione degli stakeholder siano ancora appropriate.

Il processo Monitor Stakeholder Engagement (monitorare il coinvolgimento degli stakeholder) – *Gruppo di processi: monitoraggio e controllo*

- Questo processo si basa sui dati sullo stato di avanzamento del lavoro (*Work Performance Data*), in relazione al coinvolgimento degli stakeholder, sulla presenza nel registro delle questioni (*Issue Log*) di eventuali questioni emerse dagli stakeholder, sulle comunicazioni di progetto (*Project Communications*) distribuite agli stakeholder.
- Anche il registro dei rischi (*Risk Register*) può essere utile a questo processo, soprattutto per quanto riguarda i rischi legati al coinvolgimento degli stakeholder.
- Su queste basi si possono da un lato organizzare i dati di dettaglio in informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro (*Work Performance Information*) relativamente al coinvolgimento degli stakeholder e dall'altro proporre modifiche (azioni preventive o correttive) per migliorare il loro livello attuale di coinvolgimento.
- Al termine del processo potranno quindi verificarsi aggiornamenti al piano di coinvolgimento degli stakeholder, al piano di gestione delle comunicazioni o al piano di gestione delle risorse (quest'ultimo caso per esempio qualora uno stakeholder ci abbia richiesto il cambiamento di una persona del team non gradita).

Il processo Monitor Stakeholder Engagement – Alcuni strumenti e tecniche che aiutano a monitorare il coinvolgimento degli stakeholder

- Oltre alle sempre presenti riunioni (*Meeting*), sono da considerarsi fondamentali le competenze comunicative sia del project manager che dell'intero team.
- Viene raccomandato l'uso di presentazioni sul progetto agli stakeholder per fornire informazioni chiare, ma è anche importante ottenere un feedback per capire il loro effettivo livello di comprensione.
- Come per tutti i processi di gestione degli stakeholder, anche in questo processo hanno grande rilevanza le capacità interpersonali del project manager e del suo team come leadership, ascolto attivo, networking e consapevolezza politica e culturale.
- Per analizzare i motivi di scostamenti indesiderati nel coinvolgimento può essere utile una nuova analisi degli stakeholder e un'analisi delle cause originarie (*Root Cause Analysis*) per identificare i motivi di quanto accaduto.
- L'analisi delle alternative può essere utile per valutare diverse opzioni per ovviare agli scostamenti.
- Per decidere la migliore tra le alternative può essere usato il metodo della votazione o l'analisi decisionale multicriterio.