



## Corso di Project Management

---

# La Gestione degli Stakeholder di Progetto (Project Stakeholder Management)

Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

---

### L'origine del termine stakeholder

- La definizione di *stakeholder* viene coniata nel 1963 al Research Institute dell'Università di Stanford
- Il primo libro sulla teoria degli *stakeholder* è "*Strategic Management: a stakeholder approach*" 1984 di Edward Freeman
- Secondo Freeman, il processo produttivo di un'Azienda deve soddisfare delle soglie critiche di costo, servizio e Qualità, che sono differenti e specifiche per ogni *stakeholder*
- Negli anni successivi il concetto di *stakeholder* si amplia, comprendendo tutti i soggetti che possono influenzare o che sono influenzati da un'Organizzazione
- Di fatto quindi, l'Organizzazione è il luogo nel quale gli interessi talvolta contrastanti tra le parti interessate trovano l'opportunità di trovare una mediazione e ciascuno raggiunge i propri fini



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

### Definizione di stakeholder nel COBIT 5®

**"Enterprises exist to create value for their stakeholders by maintaining a balance between the realisation of benefits and the optimisation of risk and use of resources"**

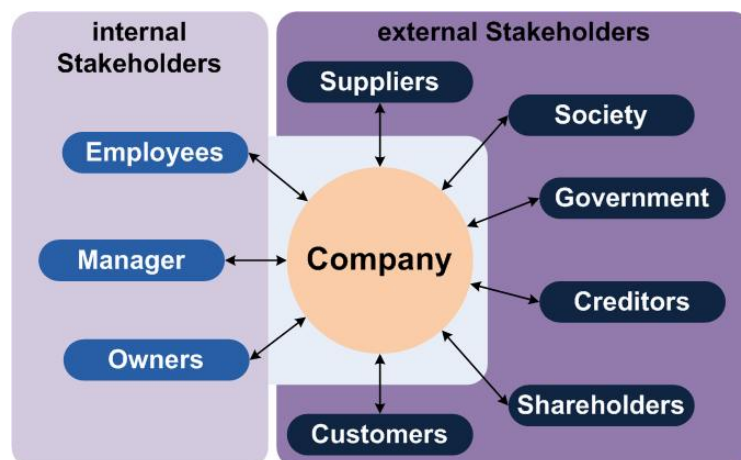
Questa bella definizione ci ricorda più concetti importanti:

- 1) Le Imprese e le Organizzazioni in genere esistono per creare valore, se non creassero valore (economico, di innovazione, di pubblica utilità,...) non avrebbero alcun senso
- 2) Gli *stakeholder* sono i destinatari, a vario titolo e vario interesse, di questo valore
- 3) Nel creare valore, Imprese e Organizzazioni devono comunque mantenere un corretto bilanciamento fra i benefici e le risorse impiegate (efficienza!), ottimizzando i rischi mediante una loro corretta gestione



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

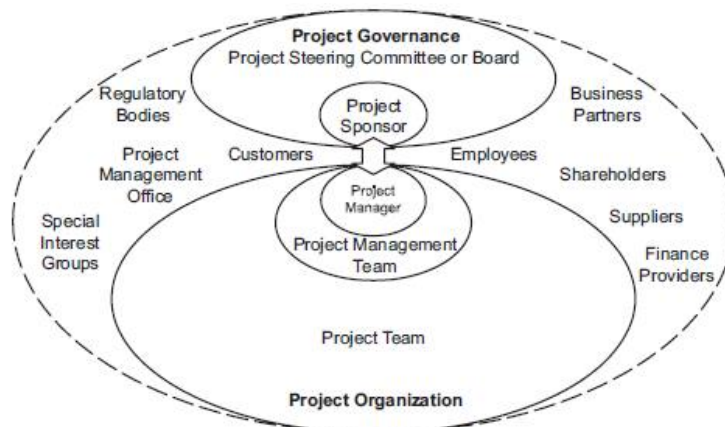
### Stakeholder interni ed esterni





## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

### Gli stakeholder di progetto secondo la ISO 21500:2012



Fonte: ISO 21500:2012 Guidance on Project Management



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

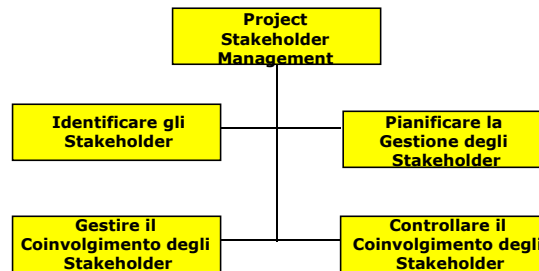
### Il Project Stakeholder Management

- E' l'area di conoscenza che comprende i processi necessari per identificare persone, gruppi o Organizzazioni che possono avere degli impatti sul progetto o subirne delle conseguenze, positive o negative
- Il *Project Stakeholder Management* ha l'obiettivo di analizzare aspettative, interessi, influenza e impatti sul progetto degli *stakeholder* e di sviluppare le strategie più opportune per coinvolgerli nelle decisioni e nella conduzione del progetto
- Un altro *focus* di quest'area di competenza riguarda la gestione della comunicazione da e verso gli *stakeholder*, per comprenderne bisogni e attese, risolvere eventuali problemi, gestire conflitti di interessi e coinvolgerli nelle decisioni e nelle attività di progetto
- Non a caso, fino alla 4<sup>a</sup> edizione del PMBOK®, la gestione degli *stakeholder* faceva parte del *Communication Management*
- La soddisfazione degli *stakeholder* dovrebbe essere considerata un obiettivo chiave del progetto



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

I processi di Project Stakeholder MGMT secondo il PMBOK®



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

### Identificare gli stakeholder

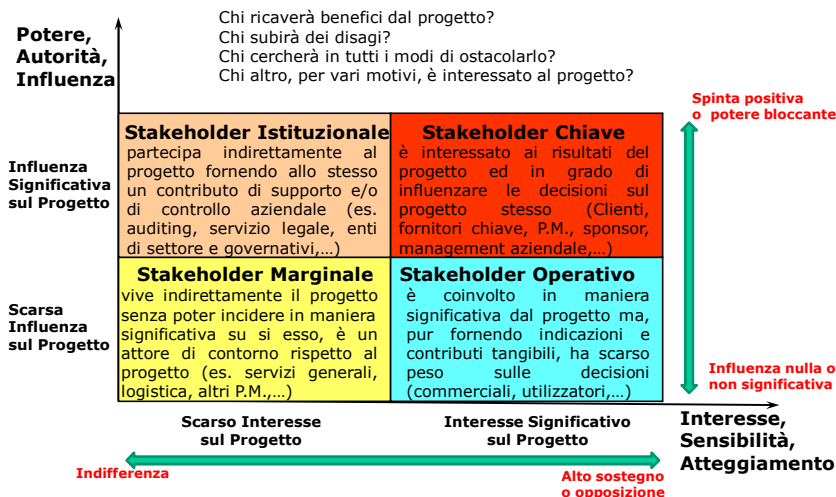
- E' il processo di identificazione di persone, gruppi o organizzazioni che possono avere degli impatti o essere impattati da decisioni, attività o risultati del progetto
- Per ogni *stakeholder* è necessario analizzare e documentare in uno *stakeholder register* informazioni riguardanti organizzazione di appartenenza, ruolo, grado di interesse, aspettative, coinvolgimento, interdipendenze, influenza, potere, potenziale impatto positivo o negativo sul successo del progetto
- Il principale obiettivo di questo processo è quello di consentire al Project Manager di focalizzarsi in modo appropriato su ogni *stakeholder* o gruppo di *stakeholder*
- Questo *assessment* iniziale, che va fatto nelle primissime fasi del progetto, deve venire rivisto ed aggiornato periodicamente



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

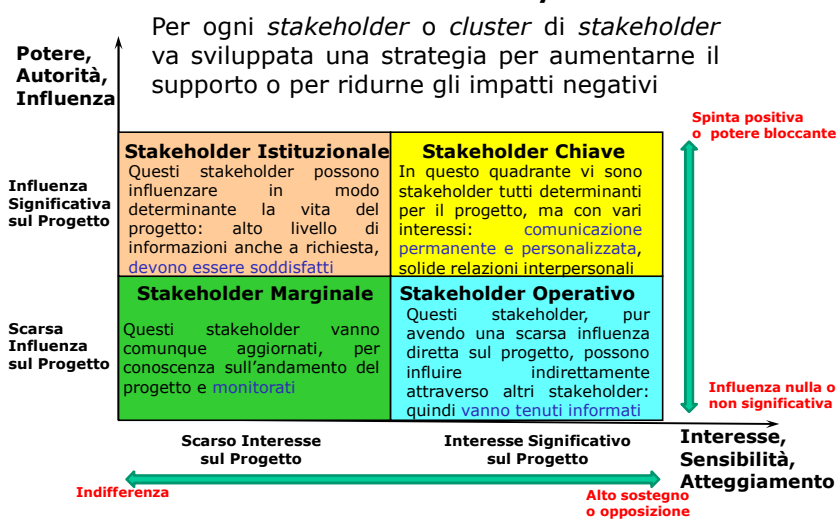
### La stakeholder analysis

Fonte: PMLAB



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

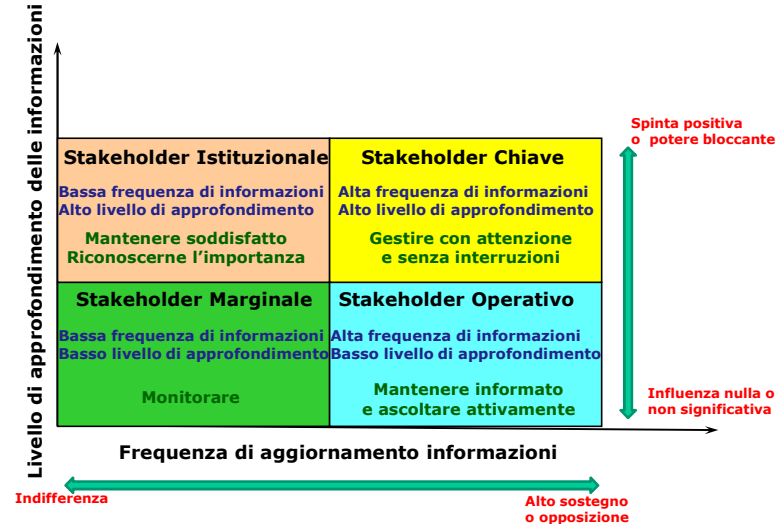
### La stakeholder analysis





## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

### Le esigenze di comunicazione verso gli stakeholder



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

### Gli altri processi di stakeholder management

- **Pianificare la gestione degli stakeholder:** è la costruzione del piano delle attività necessarie per coinvolgere in modo efficace gli *stakeholder* lungo tutto il ciclo di vita del progetto scegliendo, per ciascuno di essi, una strategia di gestione che tenga conto di bisogni, interessi, potenziale impatto sul progetto, esigenze in termini di quantità e frequenza di informazioni, ecc.
- **Gestire il coinvolgimento degli stakeholder:** è l'insieme di attività di comunicazione e di lavoro insieme agli *stakeholder*, con l'obiettivo di soddisfare le loro aspettative e risolvere man mano gli eventuali problemi, minimizzando le potenziali resistenze e aumentando le probabilità di successo del progetto
- **Controllare il coinvolgimento degli stakeholder:** è il monitoraggio complessivo delle relazioni con i vari *stakeholder*, con l'obiettivo di ritarare le strategie di gestione e i relativi piani



## La Gestione degli Stakeholder di Progetto

### Alcune regole importanti per la gestione degli stakeholder

1. Innanzitutto vanno identificati tutti gli *stakeholder*, compresi quelli negativi
2. Poi va compreso e comunicato l'effetto che avrà il progetto sui loro interessi specifici
3. Il progetto va "venduto" in termini di benefici, di vantaggi che deriveranno alle varie parti interessate
4. Ma vanno anche compresi, comunicati e condivisi i rischi che il progetto comporta loro
5. A questo punto vanno sviluppate forme e contenuti del progetto in grado di coprire il più possibile gli interessi in gioco
6. Man mano il progetto avanza, vanno comunicati risultati raggiunti ed eventuali problemi
7. Vanno identificate e concordate a priori le modalità più appropriate di coinvolgimento periodico e continuativo degli *stakeholder*
8. Il posizionamento di ogni *stakeholder* nella matrice va monitorato nel tempo perché potrebbe cambiare