

Massimo Pirozzi



GLI STAKEHOLDER, CHI SONO COSTORO?

Gli stakeholder, nati trecento anni fa come “portatori di interessi”, hanno via via incorporato anche i concetti chiave di partecipazione, coinvolgimento, supporto, valore, etica, responsabilità, rischio, unicità, sino a diventare assolutamente centrali nei progetti, dato il loro duplice ruolo di realizzatori di valore economico e sociale, e di beneficiari dello stesso. Questa breve panoramica esplorerà la estrema diversificazione di questo ruolo chiave nel project management, per focalizzarsi sull'importanza del project manager e del team, ma anche degli stakeholder ostili e negativi, ed introdurrà anche alcune categorie innovative, ma di straordinario interesse nei progetti, come gli stakeholder riluttanti, gli stakeholder personali, ed anche, nel mondo della sicurezza informatica, gli stakeholder non rivelatisi, e gli stakeholder doppiogiochisti.

L'evoluzione del concetto di stakeholder

Gli stakeholder sono *persone*, senza alcun dubbio: ma perché utilizziamo una parola così specifica, che incorpora così tanti concetti da aver generato più di trecento diverse definizioni nella letteratura, e che si preferisce non tradurre in nessuna altra lingua? Un po' di storia e di analisi semantica ci possono sicuramente aiutare a svelare una parte del mistero [1].

La parola stakeholder viene coniata in Inghilterra all'inizio del diciottesimo secolo, per definire la persona incaricata di custodire (*hold*) le scommesse effettuate, la cui “ricevuta” era fisicamente costituita da dei “paletti”, o meglio ancora, con una espressione che nel mondo delle scommesse è tuttora usata, “picchetti” (*stakes*): il primo stakeholder è stato pertanto un “portatore di interessi”, e questo, ancora oggi, è forse il significato più comune che viene attribuito. Ma i “paletti” vengono anche utilizzati come supporti a piante ed alberi da frutta, ed, in effetti, il primo significato moderno degli stakeholder, attribuito [2] ad un memorandum interno dello Stanford University Research Center datato 1963,

è stato “quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere”: con il che osserviamo anche che lo stakeholder, nato come singola persona, può anche costituire un gruppo. Successivamente, nel primo testo sulla teoria degli stakeholder [2], la definizione di stakeholder è stata “gli stakeholder in una organizzazione sono persone o gruppi che possono influenzare gli obiettivi dell'organizzazione, o esserne da questi influenzati”: per la prima volta, viene esplicitata la centralità degli stakeholder, sia attori che beneficiari dei risultati dell'organizzazione. Qualche anno dopo, nel 1987, il PMBOK originale definisce gli stakeholder come i partecipanti al progetto [3], concetto indipendentemente ripreso negli anni novanta per essere integrato con il concetto della *creazione di valore*: “gli stakeholder sono dei partecipanti al processo umano della generazione congiunta di valore” [4]. Certamente, tuttavia, il valore generato può essere sia positivo che negativo: agli *stakeholder positivi*, fino a qui i soli presi in esame, dobbiamo aggiungere gli *stakeholder neutrali e/o riluttanti*, che tendono a non portare valore, e gli *stakeholder*

ostili e/o negativi, che tendono ad apportare valore negativo. In parallelo, inoltre, a partire dalla seconda metà degli anni ottanta, si è sviluppata una “teoria degli stakeholder” che, vedendo l'impresa come un sistema complesso inserito nella società, ha affermato l'idea di doversi preoccupare di soddisfare non solo gli investitori (*shareholders*), ma anche tutte le persone in qualche modo coinvolte (*stakeholders*), aggiungendo così anche una componente *etica*, in qualche modo confermata dalla attuale definizione del Cambridge Dictionary, che definisce stakeholder “una persona come un lavoratore, un cliente, o un cittadino, che sia coinvolta in una organizzazione, nella società ecc., e che quindi abbia una responsabilità verso di queste, ed un interesse verso il loro successo”: coincidenza vuole poi che la responsabilità sia considerata dalla comunità dei project manager l'aspetto etico principale [5] ... Tornando poi alla parola “stake”, è anche vero che uno dei suoi significati principali è anche “rischio”: infatti, nella loro centralità, gli stakeholder affrontano dei rischi, ma introducono loro stessi degli elementi di rischio ...

Le caratteristiche degli stakeholder nei progetti

Naturalmente tutto quanto abbiamo appena visto si applica anche agli *stakeholder di progetto*, con una focalizzazione specifica sull'aspetto dell'unicità, e con la necessaria enfasi sulla stretta relazione fra le aspettative degli stakeholder e gli obiettivi strategici del progetto (*project goals*), la quale non fa altro che confermare la centralità degli stakeholder in tutti i progetti. In effetti, ogni progetto è unico non solo per quanto riguarda ambito, obiettivi operativi (*project objectives*), obiettivi strategici (*project goals*), deliverable, tempi, costi, risorse, e così via, ma anche nei termini degli stakeholder che lo caratterizzano. In aggiunta, la centralità degli stakeholder si afferma nei progetti in quanto stakeholder sono i realizzatori del progetto, ma anche i suoi beneficiari, così che la loro soddisfazione costituisce il principale fattore critico di successo: le diverse prospettive degli stakeholder accompagnano il progetto non solo durante il suo ciclo di vita, ma anche nel precedente ciclo di vita dell'investimento, e nel successivo ciclo di vita del prodotto/servizio generato dal progetto stesso.

In definitiva, uno stakeholder di progetto è una persona, un gruppo, od una organizzazione, che:

- partecipa, o vorrebbe partecipare, al progetto;
- ha qualche tipo di interesse rispetto al progetto;
- può costituire un supporto fondamentale per il progetto (se opportunamente coinvolto);
- può influenzare il progetto, o essere da questo influenzato;
- può apportare *valore* al progetto, e questo valore può essere sia positivo, che negativo;
- può avere delle responsabilità rispetto al progetto, che, a sua

volta, dovrebbe soddisfare i suoi requisiti e le sue aspettative;

- dovrebbe essere caratterizzato da un approccio *risk based thinking*;

è parte di un insieme che caratterizza univocamente ogni progetto, e, soprattutto,

- ha un ruolo centrale su tutti i progetti.

È quindi un fatto che, da una parte, ogni progetto include una ampia varietà di stakeholder, aventi diversi interessi, aspettative, livelli di influenza, responsabilità, etc., e che, dall'altra, grazie alla centralità del loro ruolo, tutti gli stakeholder sono importanti.

Le definizioni di stakeholder presenti nella letteratura di project management sono invece sempre state piuttosto essenziali: una delle prime, più di vent'anni fa, è stata, con una evidente enfasi sul coinvolgimento attivo e sull'interesse, "persone e organizzazioni che sono attivamente coinvolte nel progetto, o i cui interessi possano essere positivamente o negativamente toccati a seguito della realizzazione del progetto o del suo completamento con successo" [6]. Le definizioni più recenti abbandonano il tema del coinvolgimento attivo, che, da una parte, limita il dominio degli stakeholder, mentre dall'altra risulta essere più propriamente un obiettivo che una parte di definizione, per insistere sugli aspetti dell'influenza. In aggiunta, alcune prospettive aggiungono il fondamentale fattore umano della percezione "lo stakeholder è una persona, un gruppo, o una organizzazione che ha interesse o può influenzare, od essere influenzata, o ritenere di essere influenzata da un qualche aspetto del progetto" [7], mentre altre insistono sulla partecipazione "tutti gli individui, gruppi, o organizzazioni

che partecipano all'esecuzione o ai risultati del progetto, o li influenzano, o sono da questi influenzati, o hanno degli interessi riguardo a questi, possono essere visti come stakeholder" [8].

Il dominio degli stakeholder di progetto: dal project manager agli stakeholder riluttanti

In generale, i tipici stakeholder di progetto includono due gruppi che sono delle strutture sia temporanee che specifiche del dominio di progetto: delle strutture temporanee fanno parte l'organizzazione di progetto e quella di governance, mentre altri gruppi, come i finanziatori, i clienti, i gruppi di interesse, generalmente appartengono a strutture organizzative più stabili, e che possono anche riferirsi a progetti diversi. In ogni caso, dato che tutti gli stakeholder sono, come abbiamo visto, importanti, è fondamentale identificarli con precisione.

Una panoramica accurata degli stakeholder di progetto include (Fig. 1):

- il project manager;
- il project team, il project management team, il project management office;
- lo sponsor di progetto, il project steering committee, il top management;
- i clienti, gli utenti;
- gli shareholder, gli investitori, i finanziatori, i partner;
- i manager funzionali, i dipendenti, i professionisti, i collaboratori;
- i business partner, i network partner, i distributori, i rappresentanti, i membri di consorzi e/o raggruppamenti;
- i fornitori, i consulenti, le società di servizi, gli *outsourcer*;
- le autorità, la pubblica amministrazione centrale e locale, gli enti regolatori;
- i potenziali clienti ed utenti,

- i partecipanti e i candidati a partecipare al progetto;
- le comunità locali, le comunità web, le associazioni, i sindacati, i *media*;
- i concorrenti, e tutti gli stakeholder negativi e/o riluttanti;
- gli stakeholder personali, inclusi famiglie, amici, e, in generale, tutte le persone con cui gli stakeholder chiave hanno una importante relazione personale.

Project manager, chi è costui? In letteratura, una delle prime definizioni è stata "l'individuo responsabile della gestione del progetto" [6], mentre, oggi, ci si concentra maggiormente sulla leadership: difatti, il project manager, viene visto come "colui che guida (*lead*) e gestisce le attività di progetto ed è responsabile del suo completamento" [7], oppure come "la persona incaricata dall'organizzazione realizzatrice di guidare il team che è responsabile del conseguimento degli obiettivi di progetto" [8]. In aggiunta, nel project management moderno, ruoli e competenze dei project manager sono così importanti che il project manager può essere considerato, a buon diritto, lo stakeholder centrale fra tutti gli stakeholder: Questo sia perché il project manager deve essere capace di ricoprire diversi ruoli di alto livello, sia perché è l'unico stakeholder che è tenuto a relazionarsi con tutti gli altri, tanto da passare quasi il 90% del suo tempo a comunicare, e solo il restante 10% circa su aspetti tecnico/metodologici (ed è interessante notare come queste percentuali si invertano nel caso dei membri del project team...). È poi fondamentale, nel project management moderno, considerare opportunamente due categorie finora sostanzialmente ignorate dalla letteratura: gli stakeholder riluttanti e/o ostili

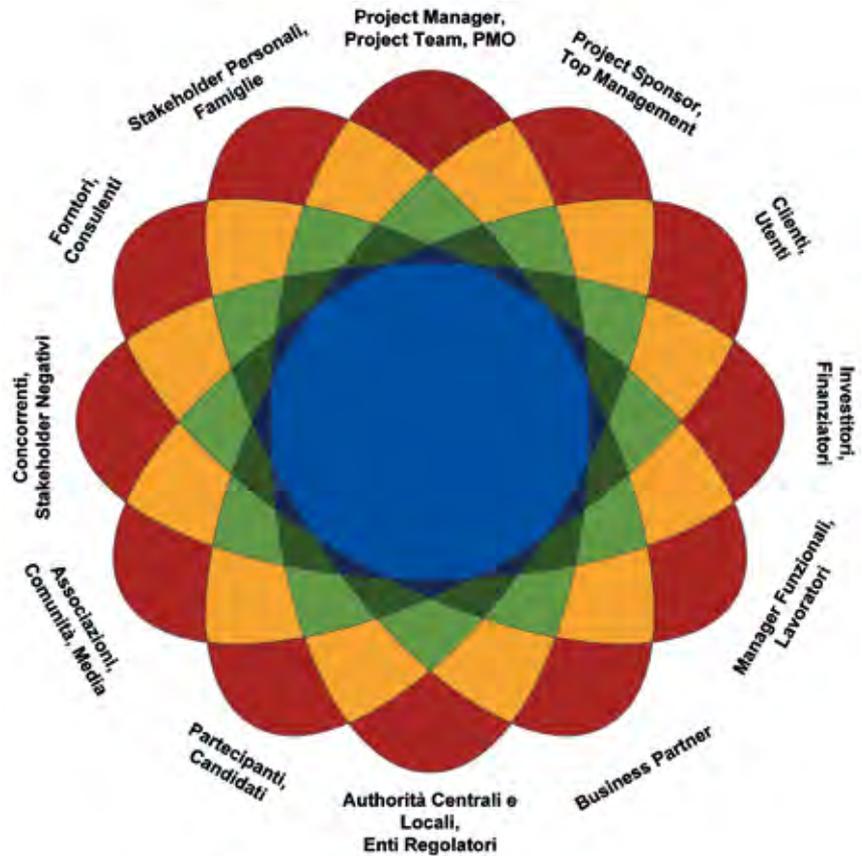


Figura 1 - La Rosa degli Stakeholder [1].

e/o negativi, e gli stakeholder personali. In generale, mentre gli stakeholder riluttanti tendono a non dare il contributo atteso al progetto, richiedendo quindi speciali sforzi e tecniche di *engagement*, gli stakeholder ostili e negativi vogliono portare un crescente valore aggiunto negativo al progetto, e, se non vengono contrastati con modalità e tecniche appropriate, possono diventare elementi critici per il successo del progetto stesso: peraltro, mentre gli *stakeholder ostili*, come i concorrenti, sono evidenti, gli stakeholder negativi, a volte presenti nella stessa organizzazione, sono spesso nascosti, e la loro identificazione può risultare difficoltosa. Nel dominio dell'Information Security, esempi di stakeholder negativi nascosti di particolare importanza sono gli stakeholder non rivelatisi, e gli stakeholder doppiogiochisti. Infine, gli stakeholder personali,

includendo in questi tutti quelle persone con cui gli stakeholder chiave hanno una relazione forte, come ad esempio le famiglie, gli altri membri della coppia, gli amici più stretti, ed (anche se non sempre!) parenti e genitori, hanno una straordinaria importanza ai fini del successo del progetto, potendo rapidamente passare dal ruolo di *supporters* a quello di *haters* di progetto, e viceversa, ed anche la relazione con loro richiede modalità e tecniche appropriate.

La centralità degli stakeholder nei progetti

In definitiva, gli stakeholder, ovvero le persone, sono centrali rispetto a tutti i progetti. Infatti, alcuni stakeholder, come il project manager ed il project team, sono i realizzatori del progetto, mentre altri, come i clienti, gli utenti, e i finanziatori, sono i beneficiari del progetto stesso: il *business* è il dominio in cui i vari

stakeholder interagiscono, attraverso i processi sia di progetto che di project management, per creare e scambiare valore. Le relazioni fra gli stakeholder di progetto sono, pertanto, delle vere e proprie relazioni di business, che sono associate con la generazione e lo scambio di valore economico e/o sociale: la gestione di contenuti e relazioni rispetto agli stakeholder di progetto costituisce il significato esteso di ciò che chiamiamo stakeholder management, ed è solo molto di recente che la comunità di project management ha cominciato a riconoscere l'importanza fondamentale nei progetti, sia degli stakeholder, che dello stakeholder management stesso.

Nota

L'Articolo, ripreso dal primo capitolo del nuovo libro "The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects" [1], è stato tradotto e ridotto a cura dello stesso Autore con

l'autorizzazione di CRC Press, Taylor & Francis Group.

Bibliografia

- [1] Pirozzi M., *The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Increase Value and Success Rates of Projects*, CRC Press, Taylor & Francis Group (2019)
- [2] Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy (1984)
- [3] Project Management Institute, *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, Project Management Institute (1987), ripubblicato digitalmente nel 2018 da Max Wideman
- [4] Freeman R. E., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly, Vol. 4, No. 4. (1994)
- [5] Project Management Institute, *Code of Ethics and Professional Conduct*, Project Management Institute (2006)
- [6] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 1st ed., Project Management Institute (1996)
- [7] International Organization for Stan-

dardization, *International Standard ISO 21500:2012 Guidance on Project Management*, 1st ed., International Organization for Standardization (2012)

- [8] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute (2017)

Massimo Pirozzi

Formatore, Project Manager, e Consulente, Massimo Pirozzi, laureato con lode in ingegneria elettronica presso l'Università "La Sapienza" di Roma, è un ricercatore, un docente, ed un autore internazionale, sul project management, dove è specializzato nella Gestione dei Progetti Complessi, nella Gestione delle Relazioni con gli Stakeholder, e nella Comunicazione Efficace. Ha esperienza più che venticinquennale sia nella gestione di progetti complessi e di grandi dimensioni, in settori diversificati, ed anche in contesti internazionali, sia nella gestione di relazioni con organizzazioni pubbliche e private, tra cui società multinazionali, piccole e medie imprese, istituti di ricerca, e organizzazioni senza scopo di lucro. È Membro e Segretario del Consiglio Direttivo, Membro del Comitato Scientifico, e Docente Master Accreditato in ISIPM, ed è anche il Corrispondente Internazionale in Italia del Project Management World Journal. È Certificato Project Manager Professionista ed Information Security Management Systems Lead Auditor, ed è iscritto nei Registri degli Esperti della Commissione Europea, e delle Pubbliche Amministrazioni. È stato premiato dal Project Management World Journal per una sua ricerca sullo Stakeholder Management, che è stata considerata come una delle migliori pubblicate nel 2018. Email: max.pirozzi@gmail.com

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

FrancoAngeli
Management

Le conoscenze per innovare

Rosario Sica

EMPLOYEE EXPERIENCE

Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale

"L'autore riesce a dipingere un 'future of work' felice, dove potrà fiorire il lato umano, creativo e sostenibile delle professioni 'aumentate' da robot o edifici intelligenti. Questi ultimi non saranno i 'killer' di posti di lavoro, ma i killer della noia, della ripetitività e dell'insostenibilità del posto di lavoro tradizionale"

(Fabio Troiani,
Amministratore
Delegato
Gruppo BIP).

188 pagine,
€ 23,00
E-book
€ 15,99



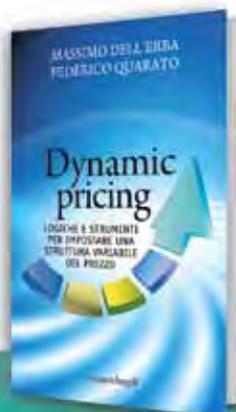
Massimo Dell'Erba,
Francesco Quarato

DYNAMIC PRICING

Logiche e strumenti per impostare una struttura variabile del prezzo

"Un libro che aiuta a capire meglio le potenzialità offerte dall'adozione del prezzo dinamico per i player di diversi settori, oltre a quelli tradizionali del travel e dell'e-commerce" (Marco Perrone, Head of Open Innovation, Deloitte Officine Innovazione).

140 pagine,
€ 19,00
E-book
€ 12,99



Luca Tomassini

L'INNOVAZIONE NON CHIEDE PERMESSO

Costruire il domani digitale

Uno strumento per conoscere e quindi iniziare a capire e gestire il percorso dell'innovazione. Presenta lo stato dell'arte di oggi e un quadro sull'orizzonte di domani.

278 pagine,
€ 32,00
E-book
€ 21,99

