



Federico Minelle

PERCHÉ GLI STAKEHOLDER SONO IMPORTANTI NEL PROJECT MANAGEMENT?

Il presente numero della Rivista è principalmente dedicato a quella parte della disciplina del project management (PM) che va sotto il nome di stakeholder management (SM), o per dirla all'italiana "gestione dei portatori di interesse", e che molto probabilmente avrà ulteriori sviluppi. Ma quali aspetti vengono affrontati e perché sono considerati oggi sempre più importanti?

La risposta alla prima domanda si può trovare nelle recente norma ISO 21500:2012¹, si tratta di "Identificare gli stakeholder" e "Gestire gli stakeholder". Allo stesso modo questa impostazione si riflette nelle ultime edizioni dei "sacri testi" del PM (PMBOK ecc.), dove p.e. lo SM è stato promosso ad "area di conoscenza"².

Chi sono gli stakeholder e perché è importante la loro gestione è stato chiaramente illustrato in un articolo apparso in un precedente numero della presente Rivista³: "gli stakeholder sono infatti centrali rispetto al progetto, in quanto ne sono sia gli attori che i beneficiari: non può, in effetti, esistere un progetto senza stakeholder, mentre, purtroppo, ben sappiamo come possano esistere progetti senza project manager".

Sulla seconda parte della affermazione citata non ci si aspetta una generale condivisione ed invece ci si augura (per il bene dei progetti e quindi degli stessi stakeholder) che comunque venga sempre più smentita nei fatti: la presenza di un project manager "consapevole" è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per il buon esito di un progetto che abbia una pur minima complessità (e quindi sia degno di questo nome). Ma rimane il quesito: come si svolge questa gestione, dopo aver individuato le varie "famiglie" di stakeholder?

Considerando che le prime famiglie che vengono in mente sono [a] lo stesso gruppo di realizzazione progetto e [b] gli utilizzatori finali del prodotto del progetto stesso, è evidente che gli interessi possano essere divergenti, almeno in prima battuta: basta ricordare il classico "triangolo del PM" (costi/tempi/qualità). A maggior ragione quando [a] e [b] appartengono a organizzazioni diverse (classico caso fornitore/cliente).

La situazione si complica se, come spesso capita nella pubblica amministrazione (PA), chi "fa fare" (stazione appaltante) non solo non è "chi fa" (fornitore), ma neppure chi utilizzerà il prodotto del progetto (altre PA, cittadini/impresе ecc.).

Per questo esistono i contratti... ma è una visione miope: al di là della reale efficacia delle clausole contrattuali, il risultato di progetto non è il fine ultimo, né il mero compiacimento dello sponsor, ma lo è il beneficio indotto dal cambiamento che il progetto realizzato consente. Difficilmente i contratti lo considerano appieno: anzi spesso, dopo il collaudo positivo, il gruppo di progetto (interno o fornitore esterno) si scioglie o si "dilegua".

Ma chi si cura dei benefici, tutti (o quasi) ancora da venire? Come alcune metodologie considerano (v. PRINCE2[®]), questa è certo una preoccupazione degli utilizzatori (e delle varie famiglie di stakeholder), se sono stati per tempo coinvolti e "acquisiti" al progetto: in tal caso, oltre a validare inizialmente le ipotesi di beneficio che ne verrà, o a convincersene in corso d'opera, si sentiranno partecipi del suo effettivo raggiungimento, ben oltre il deployment del progetto stesso.

Pertanto forse una affermazione, tratta da un recente libro⁴ che ha vinto il Kerzner Award per il 2014, risulta più convincente ed "inclusiva" (liberamente tradotta in Italiano): "l'obiettivo del project management è creare valore, ma i benefici/valori dipendono dalle aspettative e dalla percezione degli stakeholder. Pertanto l'obiettivo del project management è di coinvolgere e ingaggiare gli stakeholder nella creazione del valore".

In sintesi (facile a dirsi!) le logiche che il marketing ha adottato con successo per anni vanno applicate, con le opportune evoluzioni e sofisticazioni legate al contesto, anche nel mondo dei progetti. Lo sapevamo già che la comunicazione è fondamentale nel PM, ma qui la strutturazione anche degli hard skill (e non solo soft) si articola diversamente e si arricchisce di nuovi contenuti: la norma ISO citata raccomanda che "diplomazia e tatto sono essenziali..." (tipico soft skill), ma anche la gestione dei requisiti (tipica attività hard, sia nella fase della loro elicitazione/approvazione che nel processo della loro validazione/verifica) ne risente significativamente.

Ci si può chiedere anche dove queste cose si insegnino: alcuni articoli di questo numero ci fanno capire che, oltre ad alcune scuole o pubblicazioni internazionali specializzate, l'insegnamento arriva proprio dalla esperienza fatta, in base agli errori compiuti (lesson learned!). In parte era già stato detto nel precedente editoriale: questo campo è relativamente nuovo, e pertanto, considerando che i nostri stakeholder sono proprio i lettori, se alla problematica in generale ed agli articoli che seguono ci sono commenti ed obiezioni o richieste di ulteriori approfondimenti, la Redazione sarà lieta di rispondere (mail: redazione@ilprojectmanager.it), magari aprendo una apposita sezione della Rivista: non sarà la "posta del cuore", ma di quello che vi sta a cuore...

Buona lettura!

1 ISO 21500:2012 "Guidance on project management", 2012. UNI ISO 21500 (Edizione italiana) "Guida alla gestione dei progetti (project management)", 2014

2 PMI, A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Fifth Edition, Project Management Institute, 2013

3 Pirozzi M., Lo stakeholder, questo sconosciuto, Il Project Manager, FrancoAngeli, n. 18 - 2014

4 Trentim M.E., Managing Stakeholders As Clients: Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship, Project Management Institute, 2014