



Massimo Pirozzi

LA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

LA GESTIONE DELLE RELAZIONI PER AUMENTARE IL VALORE E IL TASSO DI SUCCESSO DEI PROGETTI

Editore: **FrancoAngeli**

ISBN: **9788835106173**

Lingua: **Italiano**

Anno: **2020 (1ª edizione)**

Pagine: **174**

Prezzo: **€ 25,00**

L'autore, sulla base di una consolidata esperienza personale e di una approfondita ricerca bibliografica, pone l'accento sull'importanza della gestione delle relazioni con gli stakeholder per raggiungere il successo dei progetti, nonché, ovviamente, dei relativi portafogli/programmi entro cui i progetti sono inseriti. L'argomento è della massima attualità, vista la dimensione di "complessità" presente nei progetti di oggi e richiesti in prospettiva. La rilevanza dell'approccio adottato è anche dimostrata dai significativi riconoscimenti assegnati all'autore negli ultimi due anni (2018 e 2019) dal *Project Management Word Journal* (PMWJ)¹, che è la più diffusa rivista web indipendente presente a livello internazionale sul tema del project management (PM), per una serie di articoli centrati sullo stesso argomento e che sono stati ripresi e approfonditi in questo libro e dagli apprezzamenti ricevuti (pubblicati sempre sul PMWJ) da parte del compianto Russel Archibald e di altri importanti "guru" internazionali del settore. Dopo la chiara presentazione del prof. Marco Sampietro (Università Bocconi) e l'entusiastica prefazione di David Pells (direttore dello stesso PMWJ), il libro si articola in due parti:

1. *La prospettiva degli stakeholder*, dove si sviluppa la visione storica che ha portato, all'aumentare della complessità dei progetti, a dare maggiore risalto al ruolo svolto dagli stakeholder, fornendo alcuni schemi di classificazione, sia classici che innovativi, per facilitarne la gestione;
2. *Il progetto di gestione delle relazioni*, che illustra la proposta di una modalità innovativa, pur se basata su solidi riferimenti presenti in letteratura, per consentire al project manager di svolgere in modo efficace tale compito.

Completa il libro un'ampia e utilissima bibliografia, sempre puntualmente richiamata nel testo.

La stessa articolazione del libro nelle due sue parti aiuta il lettore ad affrontare con profitto l'argomento, di per sé non facile, specie per chi ha finora operato secondo modelli strettamente "ingegneristici" (utilizzando gli *hard skill*) e non ha padronanza dei *soft skill* (comunicazione, *leadership* ecc.).

La prima parte consente di comprendere la rilevanza sempre maggiore che gli *stakeholder* hanno affinché un progetto abbia successo, ormai sempre più legato non solo al rispetto del "triplo vincolo" costi/tempi/qualità, ma principalmente all'incremento del *business value* della organizzazione (Impresa o Ente) che può essere raggiunto tramite i risultati ottenuti dal progetto stesso. Interessante a tal fine è anche l'exkursus storico compiuto attraverso le successive edizioni dei manuali di riferimento assunti come standard (PMBok® e simili), redatti dalle principali associazioni internazionali e nazionali del settore, dove si nota la sempre maggiore cre-

scita di interesse (seppur con qualche ritardo) verso il ruolo degli *stakeholder* per la gestione efficace dei progetti.

La seconda parte illustra un approccio selettivo per governare la cresciuta complessità dei progetti e delle conseguenti relazioni con i gruppi di *stakeholder* che, come anche altri autori spiegano, hanno aspettative non sempre tra loro allineate.

In sintesi, non è sufficiente per il project manager attenersi ai requisiti iniziali di progetto: la dinamica e spesso la complessità attualmente vissuta spinge verso una flessibilità "controllata" attraverso la continua interazione con i potenziali "gruppi di interesse", ovviamente includendo sia la Direzione della Organizzazione titolare del progetto che l'eventuale Impresa realizzatrice.

I suggerimenti forniti per l'utilizzo di indicatori di performance (KPI), possibilmente nell'ambito di *dashboard* di progetto "personalizzati", sono estremamente utili per consentire la comunicazione efficace e non ridondante verso le varie famiglie di stakeholder: si tratta del passaggio dal PM 1.0 "classico" al PM 2.0 e oltre.

Il modello di gestione descritto nella seconda parte potrebbe essere reso più agevolmente operativo con la presenza di schemi di lavoro (o *template*), resi disponibili in un'appendice o scaricabili da un apposito sito. Inoltre, sarebbe utile per i lettori avere qualche esemplificazione della applicazione del modello, eventualmente in un caso di riferimento opportunamente descritto. Invece, un elemento tipicamente positivo, quali i numerosi schemi che illustrano il libro per rendere più chiari alcuni concetti "multidimensionali", risultano purtroppo penalizzati dall'essere rappresentati in "bianco e nero". L'utilizzo del colore avrebbe reso alcuni di questi più agevolmente comprensibili². Ci si augura che nelle prossime edizioni tale limite possa essere superato.

Pur se pensato principalmente per i project manager "professionisti" interessati a migliorare le proprie capacità, per i quali dovrebbe essere una lettura obbligatoria, certamente ne possono trarre un grande profitto anche tutti i partecipanti al team di progetto (e al relativo portafoglio/programma). Inoltre il testo, almeno nelle parti più semplici, può essere un utile punto di riferimento anche per gli *sponsor* aziendali, che devono prima capire le relazioni e le conseguenze (organizzative, di ruolo, di impatto non solo economico ecc.) generate potenzialmente dal progetto, sin dalla ideazione fino alla realizzazione e conseguente entrata in esercizio, in modo da supportare efficacemente il project manager per "venderne" adeguatamente i benefici ai vari stakeholder interni ed esterni.

Federico Minelle

1 <https://pmworldjournal.com/>

2 Si vedano dello stesso autore su questa Rivista: supplemento al n. 40 del 2019, n. 35 del 2018.

Luca Cotta Ramusino

MANUALE LEAN CONSTRUCTION**LE BUONE PRATICHE DEL CANTIERE SNELLO PER AUMENTARE IL VALORE E DIMINUIRE GLI SPRECHI**

Editore: Amazon

ISBN: 979-8570843912

Lingua: Italiano

Anno: 2020 (1ª edizione)

Pagine: 155

Prezzo: € 18,71 (Kindle Euro 9,99)



Da diversi anni, fra le evoluzioni apparentemente "moderne" di cui fa parlare di sé il project management, vi è senz'altro, quella riferibile alla filosofia "lean", introdotta all'inizio nella produzione industriale di massa (automobili Toyota) e quindi esportata anche in altri settori.

Le costruzioni civili, in cui si parla anche spesso di "produzione", sono forse il campo più emblematico in cui figura il "lean management", quale approccio e metodi per migliorare la produttività del lavoro o più in generale introdurre innovazione in un comparto sostanzialmente in crisi, specie nel nostro Paese, per la contrazione della domanda e in generale le non favorevoli condizioni economiche. Settore peraltro in cui l'innovazione fa più fatica ad entrare, in quanto le pratiche tradizionali risultano spesso tardive a incorporare il cosiddetto management scientifico e introdurre nuovi strumenti tecnologici, anche per le caratteristiche generali del mercato.

In questo campo, per la verità già coltivato da precedenti autori, specie di lingua inglese, grazie a un convegno telematico dell'AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) abbiamo fatto la conoscenza dell'autore del testo oggetto di questa rubrica, Luca Cotta Ramusino, il quale ci ha riferito le sue esperienze sul tema del "lean", argomento che non avevamo certo trascurato dai nostri approcci libreschi in epoche precedenti, ma che certamente abbiamo avuto il piacere di risentire. Abbiamo quindi scoperto che l'Autore aveva di recente pubblicato in Amazon anche il testo in argomento, che certo non potevamo mancare di avere. Il saggio si è rilevato di natura piacevole e... snella, appunto come il tema che tratta, per cui il suo obiettivo di fare una sintesi della materia pensiamo sia stato positivamente assolto.

Il testo si compone di tre parti. Nella prima di esse si traccia la storia del lean, e come, avendo messo inizialmente in crisi il modello fordiano, questo sia passato a evolversi anche in occidente e in altri settori.

Nella seconda parte si espongono le basi della disciplina, che si basa su otto principi per ridurre gli sprechi e la teoria del "fare di più con meno".

Infine, nella terza parte, si mettono insieme le idee e in maggior misura ci si focalizza sul cantiere snello e sulle rispettive opportunità.

In verità avevamo personalmente cercato di dare un'idea conduttrice al project management lean, così

come il paradigma del PDCA ci guida nei classici processi di progetto (avvio, pianificazione, esecuzione, controllo, chiusura); ma naturalmente non ci eravamo riusciti, sia per mancanza di interlocutori e applicazioni dirette, sia perché il tema richiede maggiori tempo e ricerca. Ma il saggio ha senz'altro contribuito a fare sintesi, e nonostante siamo lungi dall'aver raggiunto l'obiettivo, abbiamo forse maggiori strumenti e intuizioni per comprendere il lean, che forse è più filosofia che metodologia, alla quale siamo più personalmente portati.

Abbiamo peraltro scoperto che alcuni concetti, compresi nelle pratiche lean, hanno molto a che fare con il project management agile. Per cui, a parte i più tradizionali termini di *kaizen* e *just-in-time*, ve ne sono altri più noti nel mondo agile, ma esposti sotto nomi diversi. Ad esempio, la breve riunione mattutina in cui i capisquadra, rigorosamente in piedi, dovrebbero concordare il lavoro della giornata, senz'altro analogo allo *stand-up* o al *coffee meeting* dell'agile. Ma chi è nato prima? Che questi guru, su sponde opposte del Pacifico, si copino a vicenda e facciano fortuna cambiando i nomi, così come fece Deming negli anni '50? Che significato hanno *dekansho*, *heijunka* e *jidoka*, e come applicare questi concetti nei nostri progetti? Non mancano infine i nuovi termini del lean management introdotti nelle costruzioni, così come il *last planner* ("ultimo pianificatore" alias caposquadra), che nasce dai lavori di Ballard, Howell e Koskela.

A parte questi metodi, i principi del lean non possono che incastrarsi in una visione olistica del mondo del lavoro, o nella fattispecie del progetto, in cui ognuno punta all'efficienza e al miglioramento, condivide con altri questioni e soluzioni, porta alla luce i problemi più che tenerli nascosti, pone il "valore" degli stakeholder al primo posto. Ma quando si partecipa e si vince una gara o ci sediamo al kick-off di progetto e organizziamo il lavoro, abbiamo davvero tutto ciò in mente? O antepponiamo i nostri valori e pensiamo dapprima al nostro ego di project manager?

Forse stiamo andando oltre quel che l'Autore voleva insegnarci, ma è quanto alla fine ci ha trasmesso o indotto a pensare riguardo a cosa sia il project management lean. Forse il nirvana di un progetto.

Pier Luigi Guida