

LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

GLI STAKEHOLDER

Gli stakeholder sono tutti gli attori che sono coinvolti direttamente nel progetto:

- Top Management aziendale
- Sponsor del progetto
- Clienti interni
- Project Manager
- Team di progetto
- Responsabili funzionali aree coinvolte
- Risorse coinvolte
- Risorse non direttamente coinvolte, ma che possono avere effetti sul progetto

GLI STAKEHOLDER

A questi vanno aggiunti gli stakeholder che non sono coinvolti direttamente nel progetto:

- Clienti esterni
- Committenti del progetto
- Fornitori
- Pubblica Amministrazione, Enti governativi locali e nazionali
- Enti, Aziende o individui collaboranti
- Individui o gruppi di individui che possono influenzare il processo

GLI STAKEHOLDER

La corretta gestione degli stakeholder può determinare la differenza fra fallimento e successo del progetto.

La gestione degli stakeholder di progetto comprende i processi necessari a:

- Identificare gli stakeholder
- Analizzare le aspettative degli stakeholder e il loro impatto sul progetto
- Gestire il coinvolgimento degli stakeholder nelle attività di progetto

GLI STAKEHOLDER

Progetti esterni

- Gli stakeholder principali sono costituiti dal committente e dagli utilizzatori finali dell'output di progetto. Entrambi costituiscono tra le principali fonti di informazione per l'identificazione dei requisiti dei deliverable

Progetti interni

- Gli stakeholder includono certamente la direzione generale, gli utilizzatori finali dei deliverable, i membri del team di progetto, gli eventuali fornitori.

GLI STAKEHOLDER

Non identificare in modo esaustivo gli stakeholder e non tener conto delle loro aspettative o del contributo che essi possono fornire al progetto può essere causa di **problemi** o di **perdita di opportunità**.

La non adeguata attenzione ai processi di identificazione degli stakeholder può comportare **rischi** di diversa natura:

- Ad esempio, la inadeguata analisi delle esigenze degli utilizzatori finali dei deliverable può compromettere il successo dell'intero progetto.

IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

L'identificazione degli stakeholder può avvenire attraverso differenti modalità, come ad esempio (Sampietro, 2018):

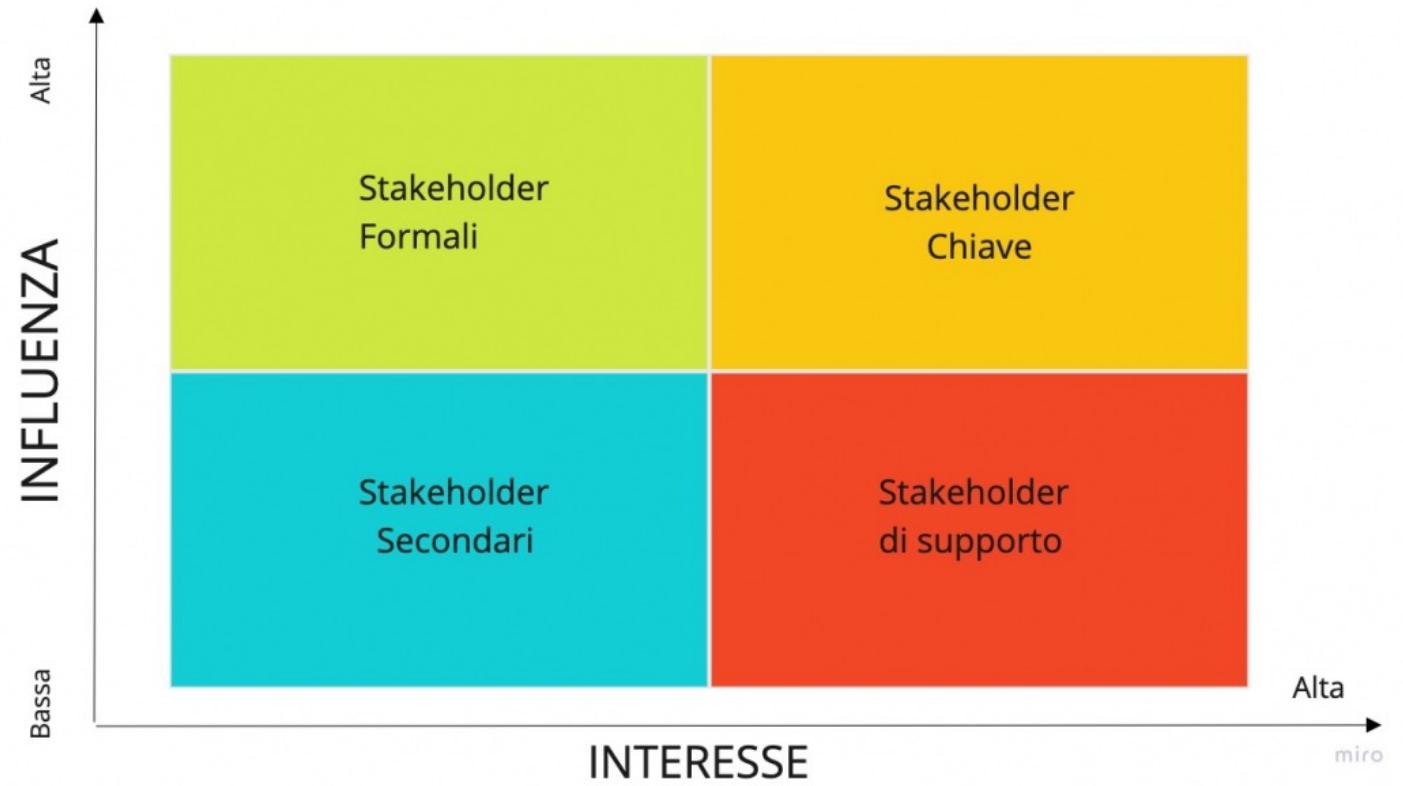
- Brainstorming
- Analisi documentale
- Analisi di progetti simili
- Sessioni pubbliche

IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

Il processo di identificazione degli stakeholder prevede le seguenti fasi:

- Elencare i potenziali stakeholder
- Raggrupparli per tipologia o gruppo di interesse
- Definire il contributo degli stakeholder
- Assegnare un «peso» a ciascun stakeholder
- Identificare gli stakeholder «chiave»
- Definire le più appropriate modalità di comunicazione con gli stakeholder

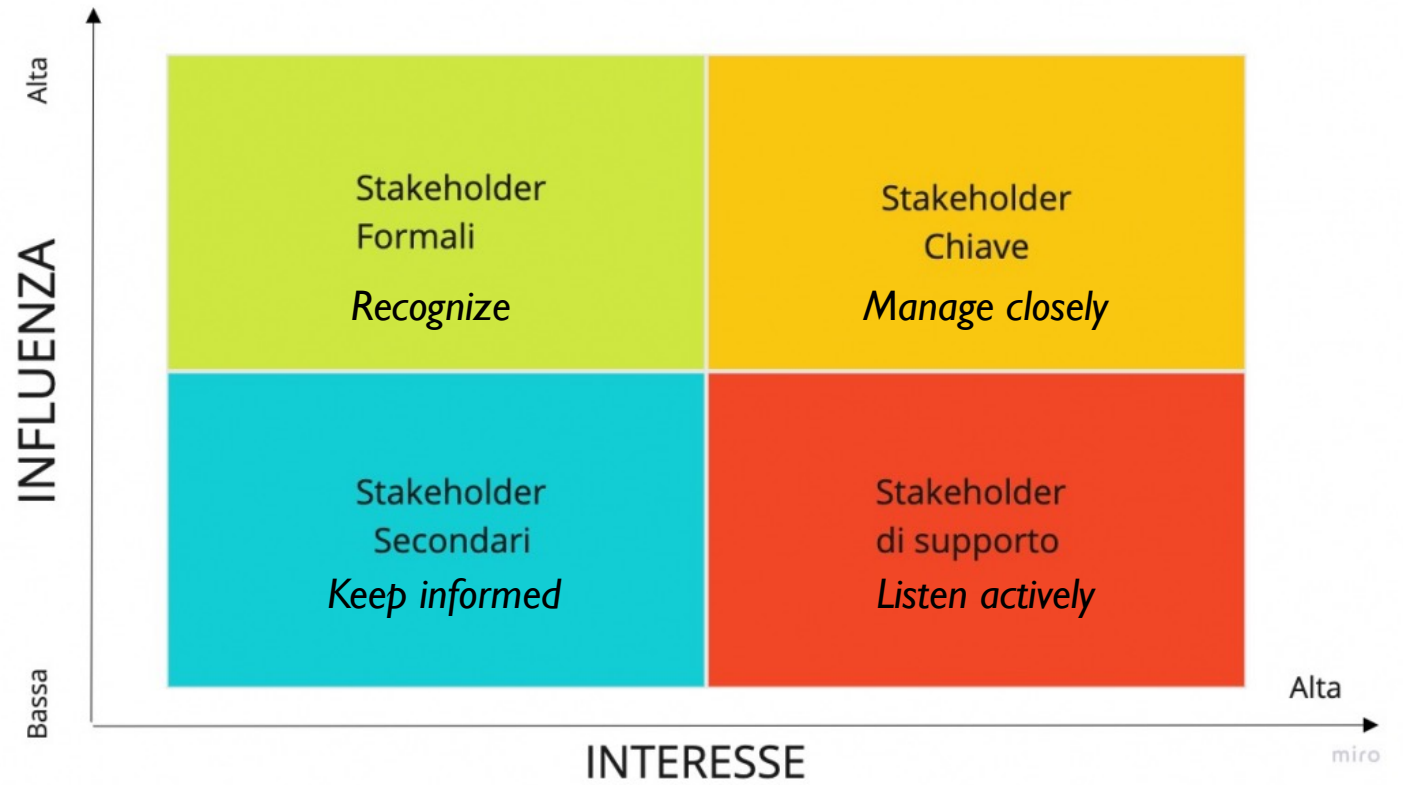
**IDENTIFICAZIONE
DEGLI
STAKEHOLDER**



CLASSIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER /1

- Nel quadrante in alto a sinistra ricadono gli stakeholder considerati «**deboli**», che hanno un **alto** interesse nel progetto, ma una **bassa** capacità di influenza
- Nel quadrante in alto a destra ricadono quegli stakeholder che hanno un **alto** potere all'interno dell'organizzazione o del progetto, ed anche un **elevato** interesse
- Nella parte bassa della matrice sono posizionati gli stakeholder che hanno un **basso** interesse ma che, a seconda dei casi, possono avere una **alta** o **bassa** influenza sul progetto

**IDENTIFICAZIONE
DEGLI
STAKEHOLDER**



GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Strategia "Keep Informed"

Significa tenere sistematicamente informati gli stakeholder marginali sugli aspetti salienti del progetto. Tale informativa deve essere sintetica, chiara, immediata. L'informativa spesso non viene sollecitata da questo tipo di stakeholder, ma se fornita su base regolare viene apprezzata come un servizio periodico che qualifica il Project Manager ed il suo Team

GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Strategia "Recognize"

Significa riconoscere l'importanza istituzionale che ciascuno stakeholder di questa tipologia riveste nell'ambito del contesto organizzativo nel quale si colloca il progetto. Valorizzare il ruolo degli istituzionali consente al Project Manager di poter contare sul supporto che l'organizzazione permanente può fornire nei momenti topici del progetto, evitando al contempo sovrapposizioni, scavalchi contrapposizioni negative per il progetto e non sostenibili dal Project Manager e dal suo Team

GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Strategia "Listen Actively"

Significa, in maniera sistematica, raccogliere, elaborare e dare feedback ai punti di vista espressi da attori operativi di progetto. Ciò va fatto non solo nelle battute iniziali del progetto ma anche durante la fase realizzativa e nel delicato momento del rilascio. Il Project Manager può in questo modo contare su interlocutori che "vivono sul campo" i cambiamenti generati dal progetto

GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Strategia "Manage closely"

Significa curare in maniera personalizzata, continuativa, intensa ciascun interlocutore chiave del progetto. In gergo si dice "coccolare". Il Project Manager deve pertanto avere un profilo molto dettagliato e sempre aggiornato di ogni stakeholder chiave. Ciò è ancora più importante quando, per una serie di motivi, lo stakeholder agisce più da "blocco" che da "sostenitore" del progetto

GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

Saliency Model / Modello di prominenza

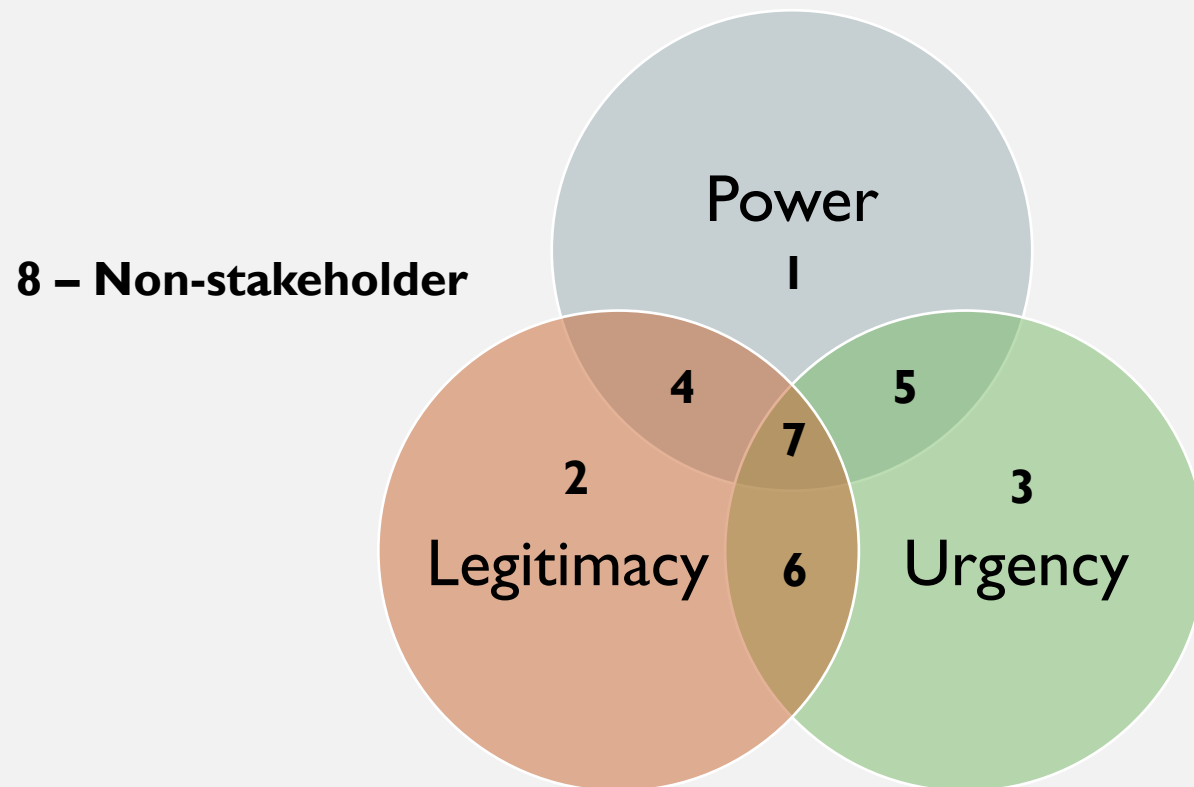
Questo modello consente di descrivere gli stakeholder in base a tre elementi d'importanza:

- **Potere**, cioè la capacità di imporre la propria volontà
- **Legittimità**, che riguarda la giustificazione del loro coinvolgimento
- **Urgenza**, che riguarda la necessità dello stakeholder di ottenere attenzione immediata o un rapido riscontro alle loro richieste

In base al possesso di uno o più attributi gli stakeholder vengono suddivisi in sette tipologie, che vengono raccolti in gruppi di rilevanza

CLASSIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER /2

*Salience Model / Modello di **prominenza***



CLASSIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER /2

Salience Model / Modello di prominenza

Level 3 (High priority)	7 – Definitive Power, Legitimacy, Urgency		
Level 2 (Medium priority)	4 – Dominant Power & Legitimacy	5 – Dangerous Power & Urgency	6 – Dependent Legitimacy & Urgency
Level 1 (Low priority)	1- Dormant power	2 – Discretionary Legitimacy	3 – Demanding Urgency

I GRUPPI DI RILEVANZA

I) LATENTI

Stakeholder in possesso di un solo attributo

Il'interno di questo gruppo si distinguono tre tipi di stakeholder:

- **Dormienti:** l'attributo rilevante è il potere: potrebbero imporre la loro volontà ma non avendo una legittimità non utilizzano il loro potere
- **Discrezionali:** l'attributo rilevante è la legittimità, non hanno né il potere né alcuna aspettativa urgente
- **Impegnativi:** l'attributo rilevante è l'urgenza; non sono né pericolosi né legittimi, ma vogliono solo ottenere l'attenzione

I GRUPPI DI RILEVANZA

2) CON ASPETTATIVE

se in possesso di due attributi

La combinazione di due su tre attributi porta il project manager ad una **maggiore attenzione** nei loro confronti

Anche all'interno di questo gruppo si distinguono tre tipi di stakeholder:

- **Dominanti:** sono potenti e legittimi: ricevono molta attenzione dal project manager in quanto la loro influenza sul progetto è certa
- **Pericolosi:** potrebbero risultare tali in quanto hanno potere e urgenza, ma non legittimità, pertanto potrebbero ricorrere a mezzi coercitivi e/o violenti per rivendicare le proprie pretese
- **Dipendenti:** in quanto dipendono dagli altri stakeholder del progetto, infatti non hanno potere, ma hanno aspettative legittime e urgenti

I GRUPPI DI RILEVANZA

3) Definitivi

Se in possesso di tutti e tre gli attributi

Qualsiasi stakeholder **può diventare “definitivo”**

acquisendo l'attributo che gli manca → *Il caso più ricorrente è quando uno stakeholder dominante, dotato di potere e legittimità, avanza un'istanza urgente nei confronti del progetto*

LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER

L'adeguata gestione degli stakeholder richiede al Project Manager il possesso di adeguate capacità, come:

- Comunicazione
- Reporting
- Coinvolgimento
- Negoziazione
- Leadership
- Gestione dei rischi
- Gestione dei conflitti

**PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO:
GESTIONE DELLO «SCOPE»**

QUANDO INIZIA LA PIANIFICAZIONE DI UN PROGETTO?

Nella fase di definizione

Si stabiliscono i risultati da conseguire con il progetto e ci si limita ad una stima di massima per ciò che ne riguarda la sua **realizzazione, il suo costo e le sue scadenze**

Nelle fasi successive

Con nuove informazioni, le stime iniziali vengono gradualmente sostituite o corrette da conoscenze più precise e più dettagliate che consentono di elaborare **piani più completi e più affidabili**

PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

Il termine «scope» del progetto può essere definito come l'insieme di prodotti, servizi che devono essere forniti come output di un progetto.

La gestione dello scope è il processo che consente di definire l'ambito e gli obiettivi del progetto.

PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

Gli elementi per definire l'ambito del progetto sono i seguenti:

- Deliverable
- Criteri di successo
- Criteri di accettazione (requisiti)
- Vincoli
- Milestones
- Ipotesi

DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI PROGETTO

L'ambito descrive cosa il Project Manager si è impegnato a realizzare e cosa il Cliente/Committente si è impegnato a pagare.

La gestione rigorosa dell'Ambito serve a limitare l'insorgere di fenomeni come:

- «gold plating», tendenza a fare più di quanto concordato
- «scope creep», tendenza ad espandere l'ambito a fronte di continue richieste di modifica

DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI PROGETTO

Principali fasi della definizione dell'ambito di progetto:

I) Acquisizione dei requisiti del prodotto/servizio.

I requisiti costituiscono la base della Work Breakdown Structure, essi sono raccolti per tracciare e descrivere:

- Le specifiche del prodotto
- I vincoli tecnici del progetto
- Le assunzioni che sono alla base della pianificazione
- I deliverable del prodotto e del progetto
- Le milestone principali
- I criteri di qualità e di verifica e accettazione del prodotto

DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI PROGETTO

2) L'analisi dei requisiti consente di delineare in maniera dettagliata l'ambito del progetto, può essere effettuata attraverso:

- Interviste agli stakeholder
- Focus group
- Questionari e sondaggi

DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI PROGETTO

3) La definizione dell'ambito consente di definire nel dettaglio e descrivere l'ambito del progetto. L'input di questa fase è l'Analisi dei requisiti, mentre l'output è la «Baseline dell'ambito», un documento che:

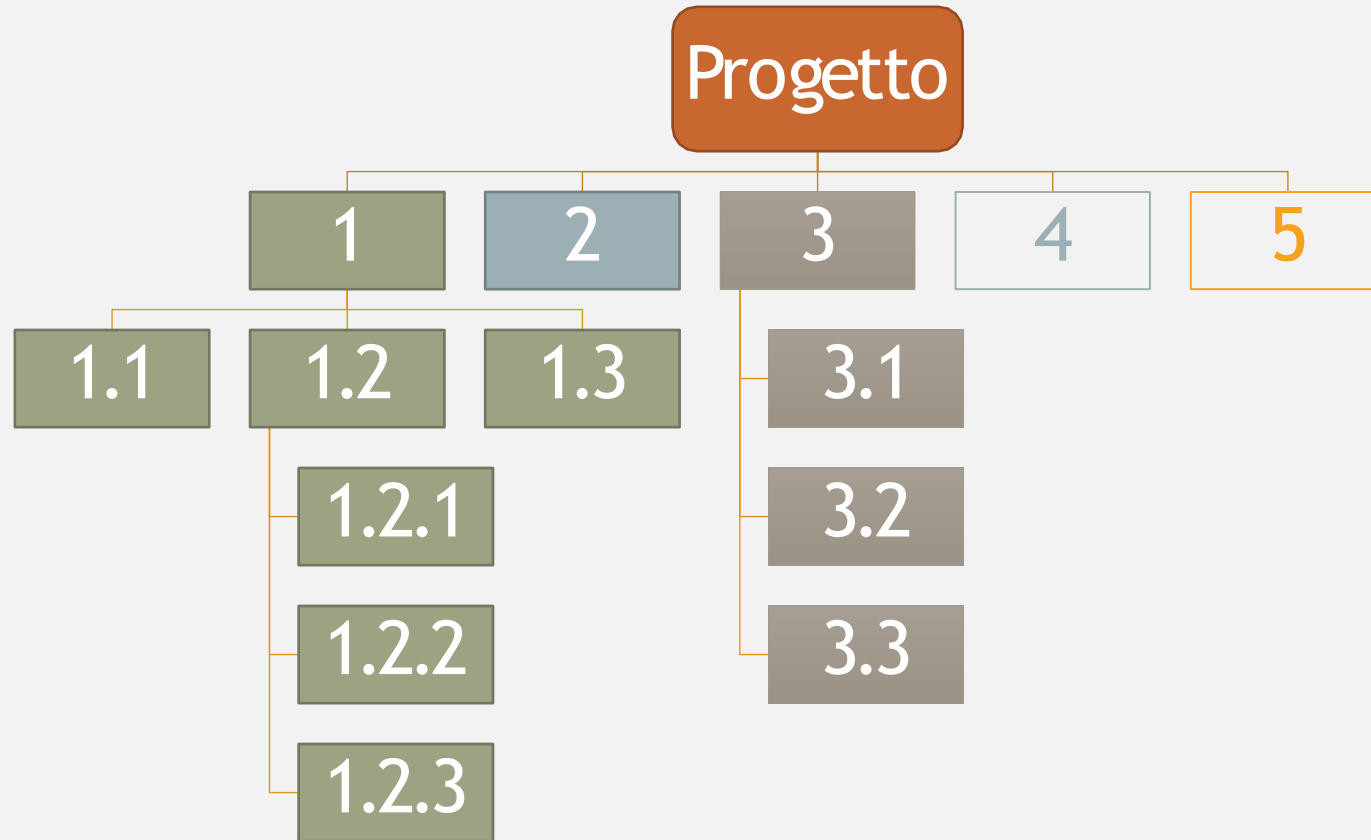
- Definisce cosa realizzerà questo progetto
- Chiarisce anche quali requisiti non potranno essere soddisfatti
- Descrive nel dettaglio i principali deliverables e il lavoro necessario per realizzarli

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

È la scomposizione del progetto in parti più piccole secondo una struttura ad albero; struttura cioè che per diramazione si accresce dalla “radice” (intero progetto) fino alle “foglie” (singole attività), secondo livelli sempre più dettagliati

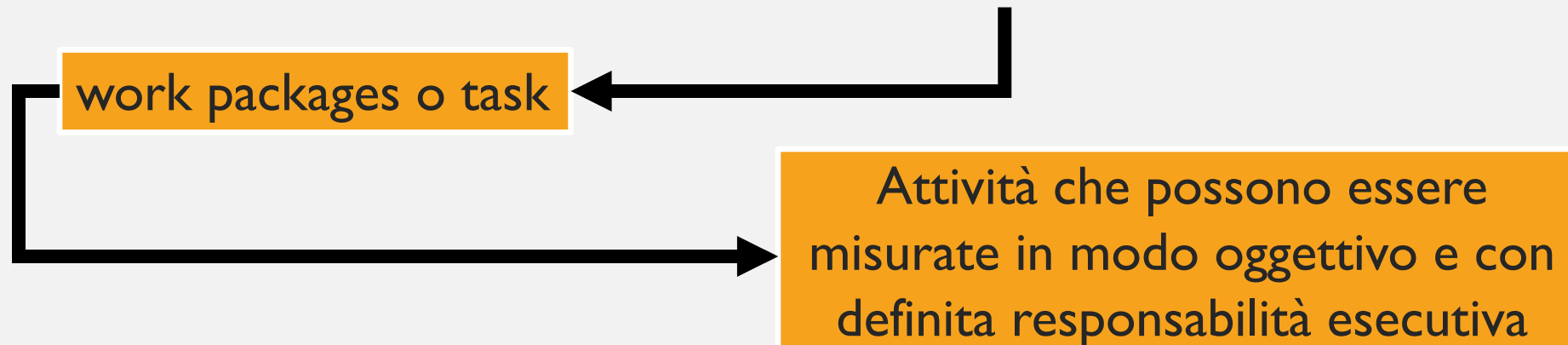
Si ottiene a partire dalle macrofasi del progetto e ogni livello inferiore rappresenta una definizione sempre più dettagliata di un componente del progetto

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE



LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Alle foglie corrispondono attività controllabili



QUINDI:

I nodi intermedi della struttura hanno solo funzione da collettore, essendo il lavoro reale svolto sugli elementi terminali

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Sono gli elementi di più basso livello della WBS

**Elementi
caratteristici**

Contenuti ed obiettivi

Budget approvato

Il responsabile

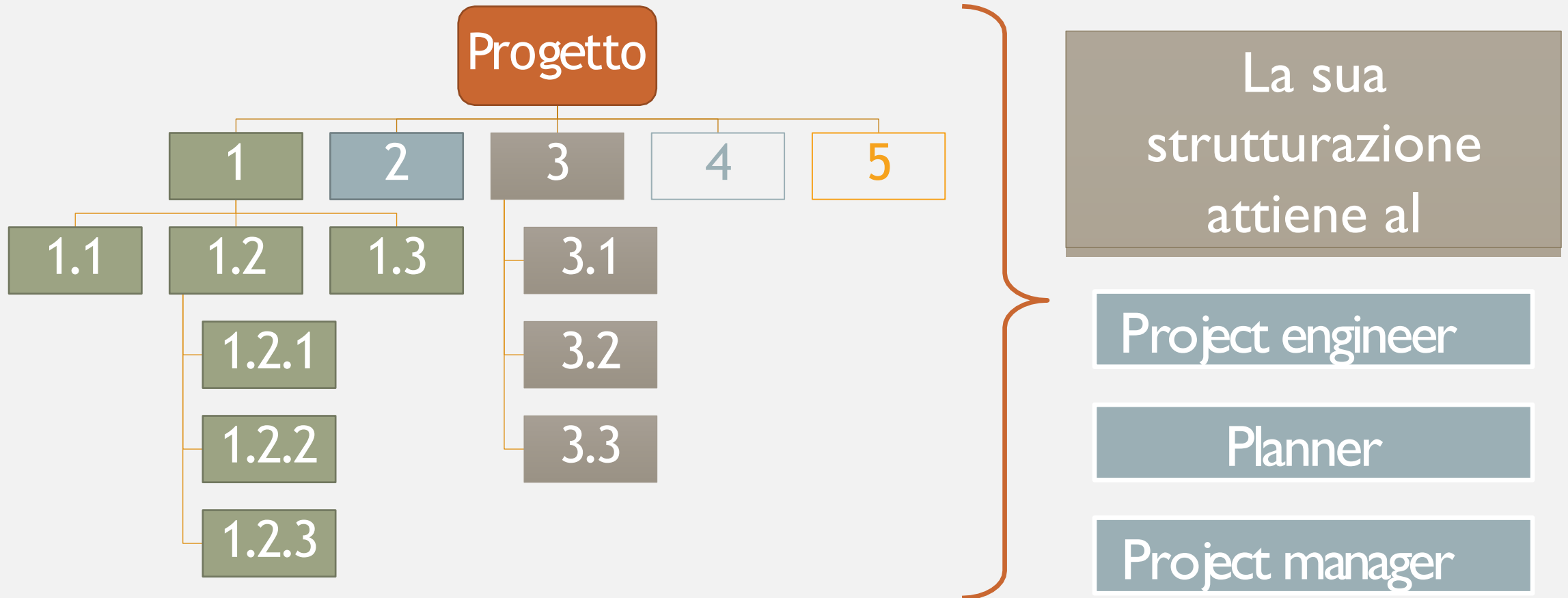
Eventuali attività elementari
con i vincoli

Documenti di progetto
(interni ed esterni)

SINTESI - WBS -

È una rappresentazione del progetto, in forma **grafica** o **descrittiva**, che suddivide le attività livello per livello spingendosi al grado di dettaglio necessario per la **pianificazione** e per un adeguato **controllo**

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE



LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Suddivisione del
progetto statica



Non viene presa in considerazione la
variabile tempo

Ogni livello della WBS, seppur con
diverso grado di dettaglio, rappresenta
l'intero progetto

Si ottengono
significativi risultati

È possibile assegnare al personale
specifiche responsabilità per le
esecuzioni di parti della WBS

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

La disaggregazione permette di identificare il livello più basso al quale è possibile associare una valutazione dei risultati e quindi una responsabilità

Generalmente si utilizzano 3-4 livelli

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

CARATTERISTICHE:

Ciascun ramo rappresenta un gruppo omogeneo di attività

Quanto più le attività sono guidate da attività fisico-tecniche, tanto più è oggettivo il modo in cui deve essere raggiunto un obiettivo

Quanto più si dettaglia una WBS tanto meno si lascia spazio alla delega

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

RELAZIONI LOGICHE:

Per ogni attività è possibile identificare un'attività successiva e una precedente riportando il tutto in una tabella

In questo modo si evidenzierà la prima (nessun predecessore) e l'ultima (nessun successore) attività del progetto

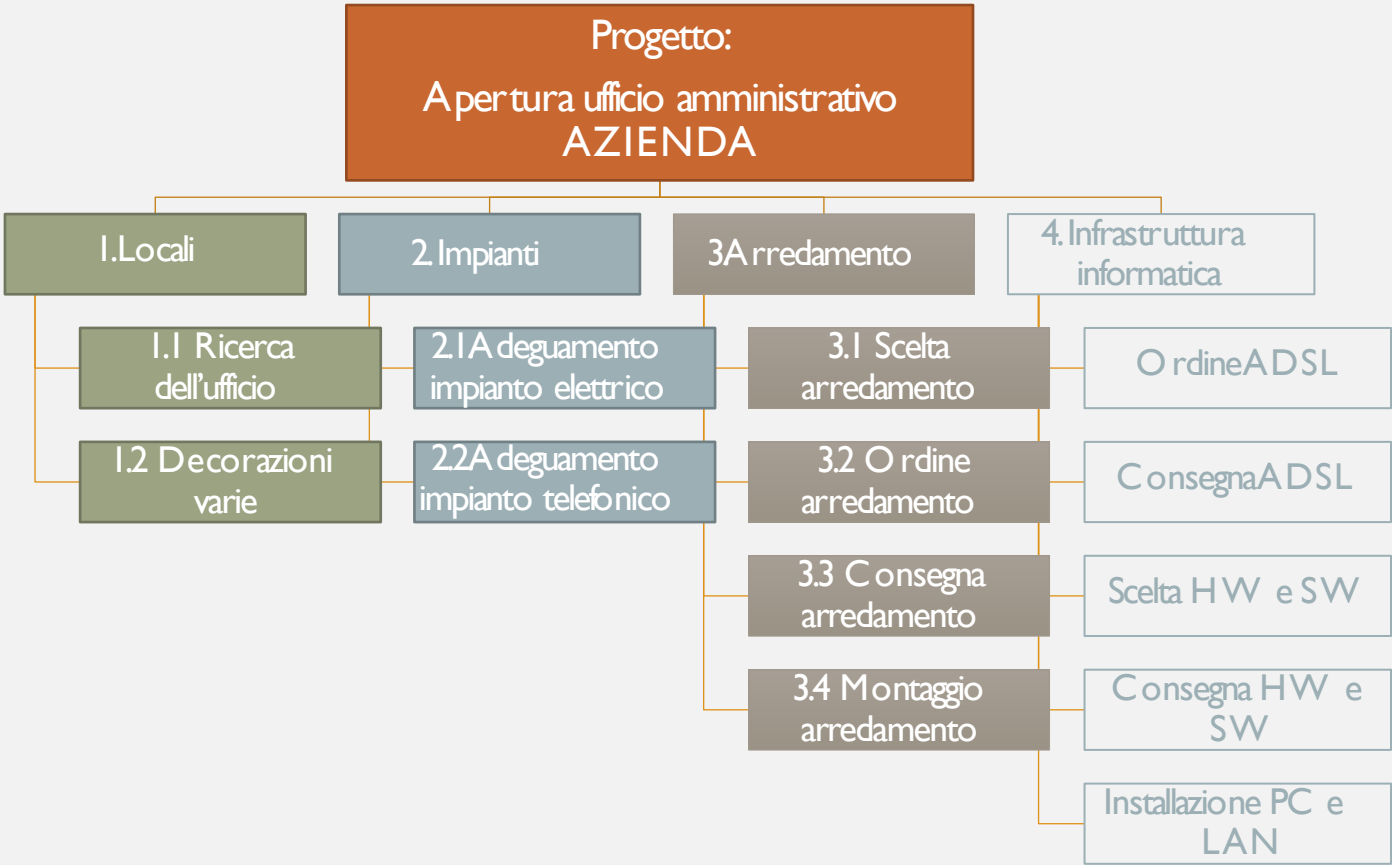
Le relazioni possono essere illustrate attraverso il diagramma delle relazioni che rappresenta la sequenza temporale delle attività

LA WORK BREAKDOWN STRUCTURE

OBIETTIVO:

Identificare elementi e compiti gestibili e attribuibili alla responsabilità di un soggetto, e che possono essere **pianificati, valutati, schedulati e controllati**

SVILUPPO WBS



I WORK PACKAGES

Il processo di disaggregazione si arresta una volta che siano stati definiti i cosiddetti «Work Packages» ossia i pacchetti di attività elementari.

I WP devono essere:

- Associabili ad uno specifico deliverable
- Programmabili in termini di tempi
- Programmabili in termini di risorse e costi
- Assegnabili ad un solo responsabile operativo

I WORK PACKAGES

La descrizione dei WWP deve includere:

- Il lavoro da svolgere
- Gli input necessari per effettuare il lavoro e raggiungere gli obiettivi
- La descrizione dei risultati attesi
- Le risorse necessarie identificate
- Le date di inizio e completamento dei lavori
- Il livello di qualità e il dettaglio delle prestazioni e delle caratteristiche tecniche
- Gli output del lavoro
- Le attività escluse