

LA PROSPETTIVA DELLO STAKEHOLDER MANAGEMENT PER INCREMENTARE IL TASSO DI SUCCESSO DEI PROGETTI COMPLESSI



Massimo Pirozzi

In un mondo di progetti a complessità crescente, i processi di "stakeholder management" possono supportare al meglio sia la generazione, sia la percezione di valore, che stanno alla base della soddisfazione dei requisiti e delle aspettative degli stakeholder, aumentando così, grazie anche all'utilizzo di opportuni indicatori chiave, il tasso di successo nei progetti complicati e complessi.

L'Articolo, ripreso dall'originale [1] già positivamente segnalato da Russell Archibald [2], è stato tradotto e ridotto a cura dell'Autore per gentile concessione del PM World Journal.

Progetti e complessità

L'unicità è un attributo fondamentale dei progetti: questa unicità deriva dalle relazioni non lineari fra tempi, costi, qualità e stakeholder, e caratterizza ogni progetto in termini di un certo livello di complessità intrinseca; ulteriori fattori di complessità nei progetti sono il numero delle diverse organizzazioni interne ed esterne coinvolte, la tecnologia richiesta, le sorgenti di finanziamento, i clienti esterni o interni, il grado di coinvolgimento dei clienti, i livelli di rischio [3]. Affrontare la complessità dei progetti può essere davvero molto pesante: da una parte, la natura intrinseca della complessità la rende dinamica e multidimensionale, con le sue dimensioni che includono la gestione dell'ambito, i contratti, la leadership, i fattori umani, gli stakeholder, la logica, le interfacce, la pianificazione, i rischi [4], mentre, dall'altra, assistiamo ad una continua crescita della complessità stessa, valida, *a fortiori*, nei progetti di grande importanza e/o di grande entità. Un modello che può risultare molto utile ad affrontare la complessità, in quanto supporta efficacemente i processi di *decision-making*, è il ben noto Cynefin Framework [5], che individua quattro domini, ognuno caratterizzato da un livello di com-

plexità, ovvero: semplice, complicato, complesso, o caotico. Il Cynefin Model può anche essere applicato ai progetti, e, quindi, può aiutare a gestire contesti di differenti complessità, in cui si considerino debitamente sia le cause che possano condurre all'effetto del successo nei progetti, sia le azioni più appropriate da intraprendere in termini di project management.

I domini del Semplice e del Complicato sono considerati come "ordinati". Nel dominio del Semplice, le relazioni fra cause ed effetti esistono, sono prevedibili, ripetibili, evidenti: in effetti, nessun progetto appartiene al dominio del Semplice, in cui invece ricadono le operazioni correnti (*operation*). Invece, nel dominio del Complicato, le relazioni fra cause ed effetti esistono, ma non sono evidenti: sono necessari metodi analitici, e l'impiego di esperti, ed è qui che inizia il ruolo dei project manager. Il dominio del Complicato include sia i cosiddetti progetti tradizionali che la maggior parte dei progetti agili: in tutti questi casi, la causa del successo dei progetti è il rispetto dei requisiti degli stakeholder, non sempre noti ed evidenti, che corrisponde poi alla realizzazione degli obiettivi di breve termine (*project objectives*).

I domini del Complesso e del Caotico sono invece considerati come "non ordinati". Nel dominio del Complesso, le relazioni fra cause ed effetti sono evidenti solo in retrospettiva, con risultati non prevedibili. Il dominio del Complesso include, ad esempio, i progetti *value-driven* e *2.0*: in questi casi, la causa del successo dei progetti è la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder, sia in termine di generazione di *business* (e/o *social*) *value*, che del conseguimento di quei *benefici*, il quale a sua volta corrisponde alla realizzazione degli obiettivi di medio termine (*project goals*). Invece, nel dominio del Caotico, non è possibile determinare le relazioni fra causa ed effetto, e qui diventano necessarie delle rapide azioni volte a raggiungere una maggiore stabilità, e, se possibile, a cercare di ripristinare degli equilibri. In generale, questo non è il dominio dei progetti, ma bensì quello delle continue emergenze e delle crisi. Infine, è molto interessante considerare come in questo modello esista, nel dominio del Semplice, una "scorciatoia verso il caos": difatti, se si semplificano eccessivamente dei progetti, che, in ogni caso sono complicati o complessi, gestendoli ad esempio come

se fossero delle "semplici" operazioni correnti, il risultato sarà proprio quello di precipitare nel caos.

In definitiva, mentre nei progetti complicati il fattore di successo è il soddisfacimento dei requisiti degli stakeholder, nei progetti complessi il fattore di successo è sia la soddisfazione dei requisiti, che la soddisfazione delle aspettative, degli stakeholder stessi: i processi di *stakeholder management* sono quindi cruciali per raggiungere il successo nei progetti ai diversi livelli di complessità.

La prospettiva dello Stakeholder Management

In generale [6], le relazioni fra gli stakeholder sono alla base del valore del progetto, in quanto, da una parte, costituiscono esse stesse un valore, fondamentale per l'esistenza stessa del progetto e per la sua definizione,

dall'altra, generano un valore, che viene incorporato nel progetto, così come permettono, attraverso il rilascio dei deliverable, lo scambio di valore.

In aggiunta, tutte le relazioni fra stakeholder sono importanti: in effetti, gli stakeholder sono centrali in ogni progetto [6], in quanto, da una parte, ne sono sia gli attori, che i beneficiari, mentre, dall'altra ne costituiscono il fattore critico di successo, in quanto sono sia i realizzatori dei risultati che i validatori, a vari livelli, della loro stessa soddisfazione, in termini sia di requisiti che di aspettative. Le relazioni fra stakeholder di progetto sono, pertanto, delle vere e proprie relazioni di business, che sono associate con la generazione, e lo scambio, di un valore di business e/o sociale: in generale, questo flusso di valore fra gli stakeholder attraversa il progetto con un continuo scambio di risorse e risultati (Fig. 1).

Nella prospettiva degli stakeholder [6], le risorse investite generano i deliverable, i quali incorporano una qualità che corrisponde alla realizzazione degli obiettivi a breve termine (objectives), che, a loro volta, soddisfano i requisiti degli stakeholder: tuttavia, un progetto potrà essere considerato veramente di successo solo se realizzerà i suoi obiettivi di medio termine (goals), soddisfacendo così gli stakeholder, attraverso la qualità percepita, non solo in termini dei loro requisiti, ma anche in termini delle loro aspettative, le quali riguardano, a loro volta, il possibile futuro ottenimento sia del valore di business e/o sociale, che dei conseguenti benefici. La soddisfazione degli stakeholder, invece di essere solo "un" fattore critico di successo, assume ad essere "il" fattore critico di successo: in effetti, i progetti possono non raggiungere i loro obiettivi, o addirittura rivelarsi



Figura 1 - La Prospettiva degli stakeholder.

un fallimento, per ragioni anche molto diverse, ma, in ogni caso, ogni progetto non rivelatosi di successo ha avuto almeno uno stakeholder chiave non soddisfatto.

Attualmente, più del 30% dei progetti "non raggiunge gli obiettivi e i propositi di business originariamente previsti" [7]: il che significa che, nonostante recenti importanti miglioramenti dovuti ad una crescente maturità delle organizzazioni rispetto al project management, una significativa parte dei progetti non riesce ancora a soddisfare le aspettative dei suoi stakeholder! Di conseguenza, nel mondo di oggi, uno stakeholder management efficace, sia in termini di processi che di competenze, diventa fondamentale per raggiungere gli obiettivi di progetto, sia a breve che a medio termine, in quanto può supportare con successo la generazione di quel valore di progetto che possa soddisfare gli stakeholder, in termini sia dei loro requisiti che delle loro aspettative: questo valore può essere generato proprio assicurando una adeguata gestione dei domini sia dei contenuti che delle relazioni, prestando quindi grande attenzione alle dimensioni sia di quanto viene realizzato, che di quanto viene percepito.

Gestire il valore per avere successo nei progetti complicati e complessi

Nei progetti *complicati*, la differenza fra la soddisfazione dei requisiti e la soddisfazione delle aspettative è quasi irrilevante, tanto che, nella Fig.1, la "zona verde" sostanzialmente si sovrappone alla "zona blu", arrivando a coincidere con questa. Questo si verifica nei seguenti casi:

- il progetto è parte del core business del committente (la prospettiva è quella del fornitore, come nei progetti interni o di outsourcing), e/o i risultati dei progetti sono orientati ai prodotti, e/o sono tangibili (come nei progetti di infrastrutture), e/o, in ogni caso, i requisiti degli stakeholder o sono ben definiti (come nei contesti tradizionali), o sono evolutivi, ma gli stakeholder cooperano efficacemente (come nella maggior parte dei progetti agili);
 - il triplo vincolo è dominante;
 - le relazioni con gli stakeholder sono importanti e periodiche.
- Dato che, nei progetti complicati, il dominio delle aspettative degli stakeholder coincide sostanzialmente con quello dei requisiti, possiamo senz'altro considerare che il successo sia basato sul rispetto dei requisiti, e che, pertanto, una appropriata gestione del valore rilasciato, le cui misure consistono, come nel project management classico, nei costi e nelle valutazioni degli stati di avanzamento dei lavori, sia necessaria e sufficiente.
- D'altro canto, nei progetti *complessi*, c'è una distanza significativa fra rispettare i requisiti degli stakeholder e soddisfarne le aspettative (Fig.1), e questo si verifica quando:
- il progetto è a supporto del *core business* del committente (la prospettiva è quella del cliente, come nella gran parte dei progetti esterni), e/o i risultati dei progetti sono orientati ai servizi, e/o sono intangibili (come, ad esempio, nei progetti software), e/o, in ogni caso, i requisiti degli stakeholder o non sono ben definiti, o sono evolutivi, ma non tutti gli stakeholder cooperano efficacemente;

- i vincoli competitivi sono dominanti: l'importanza del valore e della reputazione è maggiore di quella del triplo vincolo [8];
- le relazioni con gli stakeholder sono primarie, e possono essere continue, veloci, interattive (come nel mondo 2.0), ed evolutive [8].

Dato che, nei progetti complessi, gli obiettivi attesi (*project goals*) possono essere ben distanti dai requisiti così come sono stati definiti (*project objectives*), il successo dei progetti stessi è basato sulla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder, per cui l'appropriata gestione del valore percepito diventa fondamentale. Tuttavia, una gestione di successo del valore richiede sia metriche che misure, le quali possano però essere utilizzate anche durante il ciclo di vita del progetto, e non solo a partire dalla fine del progetto stesso, ovvero da quando se ne possano cominciare a misurare le prestazioni. In effetti, il ciclo di vita di ogni progetto è incluso in un ciclo di vita dell'investimento: le organizzazioni definiscono delle strategie, basate sulle loro *mission* e *vision*, selezionano delle opportunità in accordo con le strategie che hanno definito, quindi originano dei *business case*, e, infine, attivano dei progetti. I progetti, pertanto, sono i mezzi per realizzare gli obiettivi strategici, conseguendo, attraverso i risultati dei progetti stessi, i benefici attesi. Durante il ciclo di vita del progetto, come sappiamo, le misure del costo effettivo, e le valutazioni sugli stati di avanzamento, sono comunemente utilizzate come indicatori per stimare sia il "presente" della situazione attuale che il "futuro" delle previsioni a finire. D'altra

parte, il valore di business generato, corrispondente alle misure delle prestazioni del progetto, è, in ogni caso, futuro rispetto al ciclo di vita del progetto stesso, e quindi, sfortunatamente, può essere misurato solo dopo la sua conclusione, per cui abbiamo bisogno del supporto di ulteriori indicatori che possano efficacemente rappresentare sia il valore rilasciato dal progetto che il valore di business: degli appropriati *Key Performance Indicator* [9] sono, pertanto, necessari, per traguardare il successo dei progetti *value-driven* [10], 2.0 [8], e di quelli che abbiamo precedentemente definito come progetti *complessi*.

I Key Performance Indicator (KPI) per misurare il valore e per valutare il successo nei progetti

Nei progetti di grandi dimensioni, i KPI sono parte della necessaria valutazione multidimensionale del successo e del valore [3]: le stesse considerazioni possono però essere applicate anche ai progetti *complessi*. In effetti, sebbene i KPI siano misure fondamentali dei progetti/prodotti/servizi rilasciati, misure e stime basate sui KPI possono essere estremamente utili per ottenere indicazioni preziose riguardo al valore generato, e per monitorare la soddisfazione degli stakeholder, anche durante la realizzazione dei progetti/prodotti/servizi stessi. Tuttavia, gli stakeholder sono diversi, hanno differenti comportamenti, e, quindi, hanno differenti aspettative [6], che traguardano diversi tipi di valore. Mentre i fornitori traguardano il valore dei deliverable, gli investitori si focalizzano sul valore economico, ed i clienti sul valore del (loro) business: i KPI devono quindi in-

dirizzare diversi tipi di valore, in modo da coprire i domini sia del *project management*, che degli *economics*, che del *valore di business*.

I KPI di project management sono particolarmente utili a potenziare i processi di controllo, e a mantenere e/o ritrovare la rotta più opportuna verso il rilascio di deliverable che soddisfino i requisiti degli stakeholder: sono molto d'aiuto in tutti i progetti, siano essi complicati o complessi. Questi KPI includono, per esempio, l'*Earned Value*, il *Cost Performance Index* (CPI), lo *Schedule Performance Index* (SPI), ma anche le percentuali di *Work Package* (WP) completati rispetto a quelli pianificati, e/o di quelli che rispettano budget e/o schedule, così come altri indicatori di complessità, quali numeri e percentuali relativi a rischi, revisioni, richieste di modifica, modifiche approvate, e così via. I KPI economici sono particolarmente utili per migliorare le relazioni con il top management e con i finanziatori, sia interni che esterni, ed a mantenere e/o ritrovare la rotta più opportuna verso la soddisfazione delle loro aspettative economico-finanziarie: il loro utilizzo può essere di grande aiuto nei progetti complicati, ed è fondamentale nei progetti complessi. I KPI economici includono, ad esempio, indicatori economici, finanziari, marketing, di *customer relationship management*, così come indicatori relativi alle *human resource*, e di sostenibilità. I KPI del valore di business, rispetto ai vari settori di attività, possono essere sia comuni, che specifici, e sono particolarmente utili per migliorare le relazioni con i clienti e gli utenti, ed a mantenere e/o ritrovare la rotta più opportuna verso la soddi-

sfazione delle loro aspettative in termini di business (e/o di valore sociale): il loro utilizzo è quindi fondamentale nei progetti complessi. I KPI del valore di business che sono comuni ai diversi settori di attività sono di importanza primaria, ed includono sia misure e percentuali relative alla soddisfazione degli stakeholder, in termini di requisiti come di aspettative, sia misure e percentuali relative al coinvolgimento fattivo degli stakeholder, così come misure del valore percepito, relative al valore di business, al valore sociale, alla qualità, alla reputazione, al clima, all'innovazione, alla sostenibilità. Il miglior modo per condividere efficacemente, velocemente, e continuamente, i KPI con gli altri stakeholder è quello di utilizzare le *dashboard* e le *scorecard*, che possono in molti casi sostituire i tradizionali *report* con grande efficienza [7].

Uno stakeholder management efficace incrementa il tasso di successo nei progetti

Lo stakeholder management è assolutamente *cross-discipline*: difatti, comprende direttamente tutti i temi che riguardano la gestione delle relazioni, ma ha una fondamentale influenza indiretta anche nella gestione dei deliverable, dato che ogni progetto è fatto da stakeholder per essere rilasciato ad altri stakeholder. Nei progetti *complicati*, lo stakeholder management supporta la generazione di quel *delivered value*, che conduce al successo del progetto realizzando gli obiettivi a breve termine (*project objectives*), che, a loro volta, soddisfano i requisiti degli stakeholder: pertanto, lo stakeholder management si deve focalizzare su quegli stake-

holder che sono maggiormente coinvolti nella "realizzazione del progetto", come il *project team*, e le sue linee guida fondamentali sono costituite dallo sviluppo della consapevolezza, dalla leadership, dal teaming, dalla motivazione e dall'etica [6], al fine di aumentare sia l'efficacia dei deliverable, sia l'efficienza del progetto.

Nei progetti *complessi*, in aggiunta a quanto sopra, lo stakeholder management supporta la generazione di quel *perceived business value*, che conduce al successo del progetto realizzando gli obiettivi a medio termine (*project goals*), che, a loro volta, soddisfano le aspettative degli stakeholder: pertanto, lo stakeholder management si deve focalizzare principalmente su quegli stakeholder che sono maggiormente coinvolti nella "direzione del progetto", come i clienti/utenti, lo sponsor/il top management ed i finanziatori, e le sue linee guida fondamentali sono costituite dallo sviluppo di una comunicazione efficace, al fine di aggiungere valore al progetto, e di aumentare la soddisfazione degli stakeholder stessi. In tutti i casi, i Key Performance

Indicator sono strumenti necessari, potenti, ed efficaci, per gestire al meglio sia il *delivered value* che il *perceived value*: KPI appropriati possono essere selezionati, concordati, misurati/stimati, condivisi con gli stakeholder attraverso dashboard, ed utilizzati, per confermare o reindirizzare, in termini sia di deliverable che di soddisfazione degli stakeholder, l'azione del team di progetto durante l'intero ciclo di vita del progetto stesso. In questo modo, uno stakeholder management efficace, che utilizzi opportunamente i KPI e le dashboard, può senz'altro incrementare il tasso di successo dei progetti complessi, supportando sia la generazione di valore, che il raggiungimento di tutti gli obiettivi, a breve come a medio termine.

Bibliografia

- [1] Pirozzi M., *The Stakeholder Management Perspective to increase the Success Rate of Complex Projects*, PM World Journal, Vol. VII, Issue I – January 2018
- [2] Archibald R.D., *On the subject of "The Stakeholder Management Perspective to increase the Success Rate of Complex Projects" by Massimo Pirozzi, Letter to the Editor*, PM World Journal, Vol. VII, Issue II – February 2018
- [3] Archibald R.D., Archibald S.C., *Leading and Managing Innovation*, 2nd ed., CRC Press, 2016
- [4] Pellis D.L., *Complexities, Size Matters, the Death of Simple Project Management, and...*, PM World Journal Vol. VI, Issue XI – November 2017
- [5] Snowden D., *An Introduction to Cynefin Framework*, <http://cognitive-edge.com/>, [ultima visita 24/06/2018]
- [6] Mastrofini E. (a cura di), *Guida ai Temi ed ai Processi di Project Management*, ISIPM®, FrancoAngeli, 2017
- [7] PMI®, *PMI's PULSE of the PROFESSION 2018 – 10th Global Project Management Survey*, Project Management Institute, 2018
- [8] Kerzner H., *Project Management 2.0 - Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success*, Wiley, 2015
- [9] Parmenter D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 3rd ed., Wiley, 2015
- [10] Kerzner H., Saladis F.P., *Value-Driven Project Management*, Wiley, 2009

Massimo Pirozzi

Formatore, project manager, e consulente, l'Ing. Massimo Pirozzi è un ricercatore, un docente ed un autore sul project management, dove è specializzato nella gestione dei progetti complessi, nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, nella comunicazione efficace e nel project management X.O. Ha esperienza più che ventiquennale nella gestione di progetti complessi e di grandi dimensioni, anche in contesti internazionali. È membro e segretario del Consiglio Direttivo, membro del Comitato Scientifico, 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. Email: pirozzi@isipm.org

FrancoAngeli www.francoangeli.it

FrancoAngeli Management
Le conoscenze per innovare

Alberto De Toni, Enzo Rullani
(a cura di)

UOMINI 4.0: RITORNO AL FUTURO

Creare valore esplorando la complessità

In un mondo che moltiplica i livelli della varietà, della variabilità, delle interdipendenze e dei gradi di libertà, gli automatismi sono essenziali. Ma non sostituiscono le persone, il cui apporto creativo è indispensabile per gestire i livelli di complessità eccedenti le capacità delle macchine.

348 pagine,
e-book in Open Access



Daniele Trevisani

TEAM LEADERSHIP E COMUNICAZIONE OPERATIVA

Principi e pratiche per il miglioramento continuo individuale e di team

Un testo di riferimento fondamentale, ricco di suggerimenti e tecniche indispensabili per riuscire a condurre team ad alta performance.

250 pagine, € 34,00
(anche in e-book)



Alessandro Donadio

SMARTING UP!

La smart organization: una nuova relazione tra persona e organizzazione

Lo smartworking è il programma di trasformazione su cui le organizzazioni hanno recentemente volto lo sguardo oggi. Ma cosa vuol dire sul piano del cambiamento interno? E come si trasformano le organizzazioni in senso smart? Il testo propone una riflessione e presenta un modello punteggiato da casi aziendali concreti.

156 pagine, € 21,00
(anche in e-book)

