

LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER NEI PROGETTI: UN ULTERIORE PASSO VERSO LA SOSTENIBILITÀ



L'introduzione della gestione degli stakeholder, come area di conoscenza a sé stante, nell'ultima edizione del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) del Project Management Institute e nel nuovo standard ISO 21500 (*Guidance on project management*), che ad esso si ispira, costituisce un ulteriore passo avanti nella introduzione del concetto di sostenibilità a livello internazionale nella gestione dei progetti.

L'introduzione della nuova area di conoscenza si allinea con un insieme crescente di ricerche, che mostrano come il coinvolgimento degli stakeholder sia uno dei principali fattori della buona riuscita complessiva di un progetto. Ulteriori dettagli su alcune di queste ricerche svolte presso l'università di Vienna sono reperibili nella bibliografia riportata a fine testo.

Gli stakeholder possono essere: i finanziatori del progetto, i committenti del progetto, i dirigenti aziendali, i dipartimenti aziendali, i componenti del gruppo di progetto, i consumatori, i clienti, i fornitori, i consulenti, i soci in affari, le istituzioni e qualunque altro soggetto interessato. Essi possono in varie maniere sul progetto, possono esserne toccati, o possono considerarsi colpiti da decisioni, attività, risultati o conseguenze del progetto.

Un tempo lo scopo della gestione degli stakeholder nei progetti era unicamente quello di gestirne le aspettative, distribuendo loro le relative, necessarie e richieste informazioni. La loro gestione ricadeva nell'area di cono-

scenza delle comunicazioni di progetto. Adesso si tratta invece di coinvolgerli attivamente e con efficacia, sin dall'inizio, nel prendere decisioni su pianificazione, esecuzione e controllo del progetto stesso.

È necessario considerare la partecipazione attiva degli stakeholder nell'elaborazione dei progetti. Basta pensare alle richieste dei consumatori in campo ambientale, che influenzano poi la realizzazione dei prodotti (come avviene ad esempio per il mercato delle auto ibride). Questo attivismo può mostrarsi sia a favore, sia contro un progetto, richiedendo in ogni caso di essere gestito. Questa gestione diviene fondamentale nella realtà odierna, in cui i dati, le informazioni, le comunicazioni e le azioni si intrecciano e si svolgono con una rapidità mai sperimentata prima. È proprio il coinvolgimento attivo degli stakeholder che introduce di conseguenza la sostenibilità nei progetti. E viceversa, per chi ha già inserito la sostenibilità nel suo modo di gestire i progetti. Cioè, chi già gestisce i progetti in maniera sostenibile, ha ormai da tempo coinvolto i suoi stakeholder, anticipando le nuove norme.

La sostenibilità è quindi anche il passaggio dalla gestione *degli* stakeholder alla gestione *per* gli stakeholder. E questo traguardo può essere raggiunto più correttamente e facilmente se si hanno a disposizione adeguati processi e procedure codificati per la gestione dei progetti.

La definizione di sviluppo sostenibile è contenuta nel cosiddetto Brundtland

Paola Morgese
Ingegnere e project manager
Commissione Ambiente
dell'Ordine degli Ingegneri di Napoli

“ I progetti ben pianificati dovrebbero prevedere ed includere delle trattative con tutti gli stakeholder ragionevoli, desiderosi di condividere le loro migliori conoscenze sugli argomenti di interesse a vantaggio del progetto stesso ”

Report, un documento del 1987 della World Commission for Environment and Development, che recita: *"development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"*.

Si potrebbe quindi pensare di introdurre nel registro degli stakeholder anche le generazioni future. Sono un soggetto terzo con alti interessi e legittimità ad essere rappresentate, ma bassi potere, in uenza ed impatto nel momento attuale. Le generazioni future non possono essere coinvolte direttamente nelle decisioni e nell'esecuzione del progetto, ma le loro esigenze possono essere prese in considerazione. Dovrebbe essere misurato anche il grado di soddisfazione delle generazioni future nei riguardi del progetto, così come si procede a fare di norma per ogni altro obiettivo fondamentale del progetto stesso. Questa inclusione potrebbe aggiungere valore commerciale ai progetti, con benefici tangibili ed intangibili sul medio e sul lungo termine. Bisognerebbe provare a porsi le seguenti domande. Il progetto, o la sua gestione, distruggono o danneggiano qualcosa di valore che non può essere ricostruito? Il project manager sarà soddisfatto di questo suo progetto, o della sua gestione, anche in futuro, guardando indietro al lavoro svolto? Il progetto, o la sua gestione, forniscono condizioni di benessere duraturo alla società?

La gestione degli stakeholder di progetto riguarda anche la gestione del gruppo di progetto. E gestire un gruppo di lavoro in modo sostenibile significa creare un ambiente di lavoro confortevole, che ispiri obiettivi, emozioni e relazioni positivi.

Ai fini della sostenibilità, il project manager dovrebbe quindi redigere un appropriato piano di gestione degli stakeholder. I progetti ben pianificati dovrebbero prevedere ed includere delle trattative con tutti gli stakeholder ragionevoli, desiderosi di condividere le loro migliori conoscenze sugli argomenti di interesse a vantaggio del progetto stesso.

È molto interessante, ed insieme incoraggiante, leggere di queste innovazioni internazionali con gli occhi di un ingegnere e project manager "sostenibile", con una visione olistica delle questioni ambientali, sociali ed economiche.

Bibliografia

- Roland Gareis, WU Vienna, Austria, & RGC, "Rethinking project management", PMI® EMEA ROWS Marseilles, May 2012
- R. Gareis, M. Huemann, A. Martinuzzi - Relating Sustainable Development and Project Management: A Conceptual Model - PMI® (Project Management Institute) 2010
- Martina Huemann, WU Vienna, Austria, "Project Stakeholder Management & SD", PMI® EMEA ROWS Marseilles, May 2012
- ISO 21500, "Guidance on project management", 2012
- Paola Morgese, "A further step towards sustainability: project stakeholder management", PMI® Global Sustainability Community of Practice, Gennaio 2013
- PMI®, PMBOK® Guide - Fifth Edition, Project Management Institute, 2013
- A. J. Gilbert Silvius, Ron Schipper, Julia Planko, Jasper van den Brink, Adri Köhler, "Sustainability in Project Management", Gower, 2012