



LA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER ED IL PROJECT MANAGEMENT X.0

*Affrontare e Gestire la Complessità,
Supportare la Creazione di Valore,
Traguardare il Successo dei Progetti*

Napoli, 8 Giugno 2018



COMIG

COMMISSIONE INGEGNERIA GESTIONALE

Relatore: Ing. Massimo Pirozzi

Project Manager Professionista, Presente nella Banca Dati delle Figure Professionali Certificate gestita da ACCREDIA, N° del Certificato: 007

Membro e Segretario del Consiglio Direttivo, Membro del Comitato Esecutivo e del Comitato Scientifico, Docente Master Accreditato ISIPM-Base ed ISIPM-Av, dell'Istituto Italiano di Project Management

Membro del Comitato Tecnico Scientifico per il Project Management dell'Organismo di Certificazione Accreditato AICQ SICEV Corrispondente Internazionale per l'Italia del Project Management World Journal e della Project Management World Library

Lead Auditor Certificato per i Sistemi di Gestione della Sicurezza delle Informazioni, ai sensi della Norma ISO 27001:2013.

Mediatore Civile ed Internazionale Professionista, Certificato

Iscritto agli Albi degli Esperti della Commissione Europea, delle Pubbliche Amministrazioni, e del FORMEZ.

I Progetti ed il Valore: dalle Strategie ai Benefici

- ✓ Le Organizzazioni stabiliscono delle strategie basate sulla mission e sulla vision;
- ✓ i progetti sono dei mezzi per realizzare gli obiettivi strategici, e, quindi, raggiungere, attraverso i loro risultati, i benefici attesi:

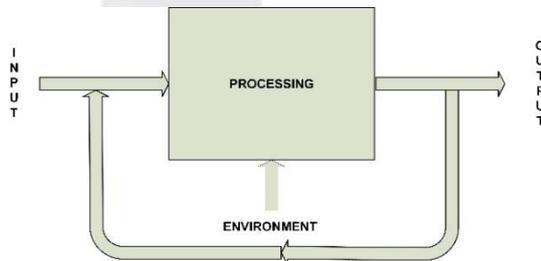


il valore complessivo generato da ciascun progetto determina la soddisfazione degli stakeholder, ed il relativo tasso di successo del progetto, nel ciclo di vita dell'investimento



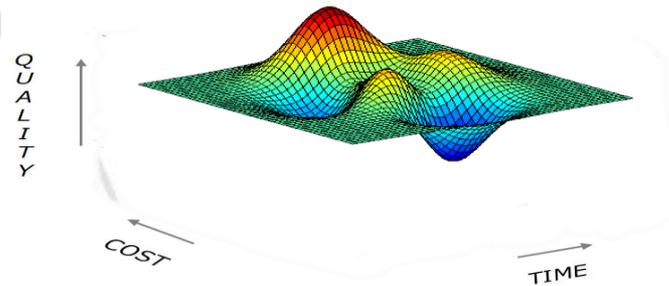
Il Progetto e le sue Caratteristiche

- **Unicità:** ogni progetto è unico ed irripetibile, anche in termini sia di obiettivi, requisiti, aspettative, che di *deliverable* di prodotti, servizi, e risultati
- **Temporaneità:** ogni progetto ha date di inizio e fine ben definite
- **Struttura per Processi:** ogni progetto è costituito da un insieme di processi, che comprendono attività coordinate, controllate, e realizzate, allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso
- **Esistenza di Vincoli:** ogni progetto è soggetto ad un triplo vincolo di **Costi, Tempi, e Qualità**
- **Centralità della Persona:** *i progetti sono fatti dalle persone per le persone (gli stakeholder)*



Progetti: una Complessità Multidimensionale

- Essendo ogni progetto **unico ed irripetibile**, non esiste, per ogni progetto, una sola "Best Practice" cui fare riferimento: **la Complessità è intrinseca!**
- tutti i Progetti sono governati da **relazioni non lineari fra Tempi, Costi, e Qualità**, con infinite possibili soluzioni: **la gestione del Triplo Vincolo è complessa!**



- i Rischi sono gli effetti *dell'incertezza sui risultati attesi*, e **l'incertezza è un ulteriore fattore di complessità!**
- in ogni Progetto, che è **fatto da Persone per altre Persone**, **i risultati dipendono dalle relazioni fra i suoi Stakeholder**, e quindi fra "sistemi" non solo complessi di per sé, ma numerosi, e con interessi diversi, ed evolutivi!



non esistono Progetti Semplici: tutti i Progetti sono Complessi, o, come minimo, Complicati, e, se non sono ben gestiti, diventano Caotici.



La Gestione della Complessità: aspetti "Hard"

*La disciplina del Project Management può aiutare ad affrontare ed a risolvere la Complessità dei Progetti, utilizzando un **Approccio Strutturato** che:*

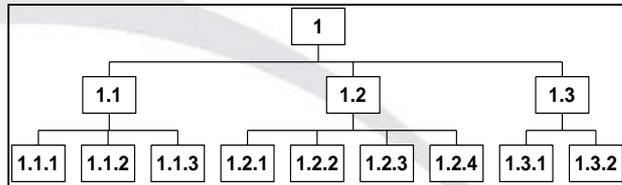
- **preveda la Scomposizione del Progetto in un Insieme Integrato di Work Package meno complessi**, ognuno dei quali sia caratterizzato da un responsabile, ma anche da obiettivi specifici, e da deliverable misurabili;
- **sia puntuale, e trasparente, nell'assegnazione di responsabilità ed incarichi, realizzando così anche l'efficacia organizzativa (abbattendo la complessità endogena!);**
- **sviluppi in modo iterativo ed integrato i Processi di Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, e Chiusura, in modo da poter gestire l'evoluzione di una "Baseline" di riferimento**, anche con l'aiuto di appositi strumenti software;
- **consenta di gestire al meglio gli Effetti dell'Incertezza, ovvero i Rischi** (sia le Minacce, che le Opportunità);



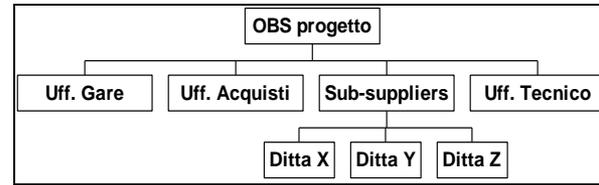
Dal Progetto ai Work Package:

Orientamento all'Obiettivo, Efficacia Organizzativa, Facilità delle Misure e delle Stime, Gestione Efficace della Baseline

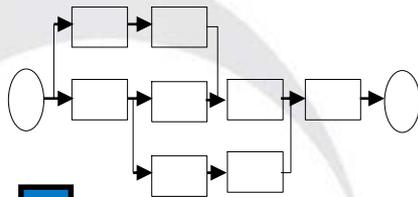
Cosa Fare? → WBS (Work Breakdown Structure)



Chi Fa? → OBS (Organization Breakdown Structure)



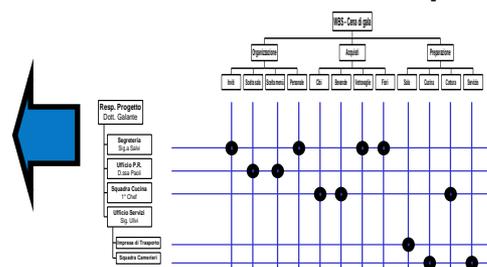
Come fare? → Reticolo logico



Quali obiettivi? → Work Package

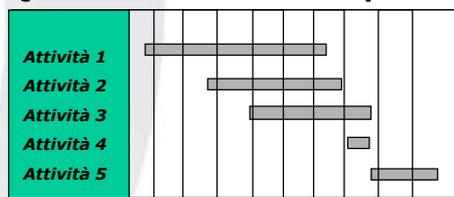
Work Package: Scelta Sala
Descrizione: deve essere scelta una sala per 200 persone, di gran lusso, con caminetto, stile primi del 900. In
Responsabile: capo delle P.R.
Chi paga: lo sponsor
Costo: Lit. 12.000.000
Prodotti d'input: specifiche dello sponsor, analisi invitate
Prodotti d'output: offerte, documento di analisi offerte, contratto

Chi fa cosa? → Matrice di Responsabilità

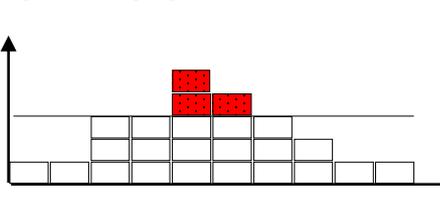


BASELINE (TEMPI-RISORSE-COSTI)

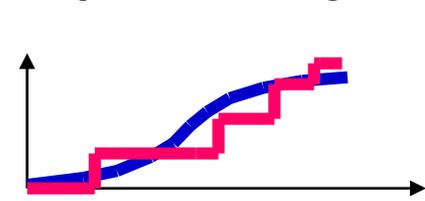
Quando? → Piano dei tempi – Gantt



Quale impegno? Carichi risorse



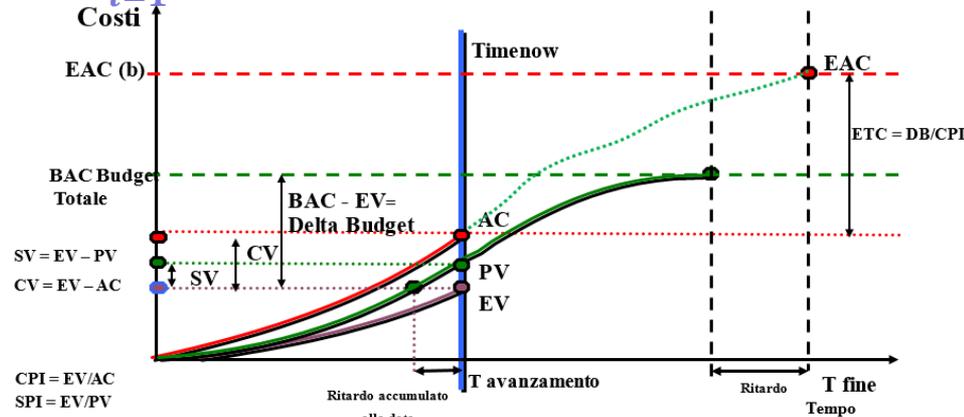
Quanto costa? Budget



Le Misure e le Previsioni dell'Andamento

Le misure dei costi e dello stato di avanzamento vengono effettuate a livello del singolo work package, e consentono sia di **avere una vista sulla situazione corrente**, sia di **ipotizzare l'andamento successivo del progetto**, in modo da poter innescare le azioni più opportune.

$$Earned Value = \sum_{i=1}^N (Planned Value WP_i * Actual \% Complete WP_i)$$

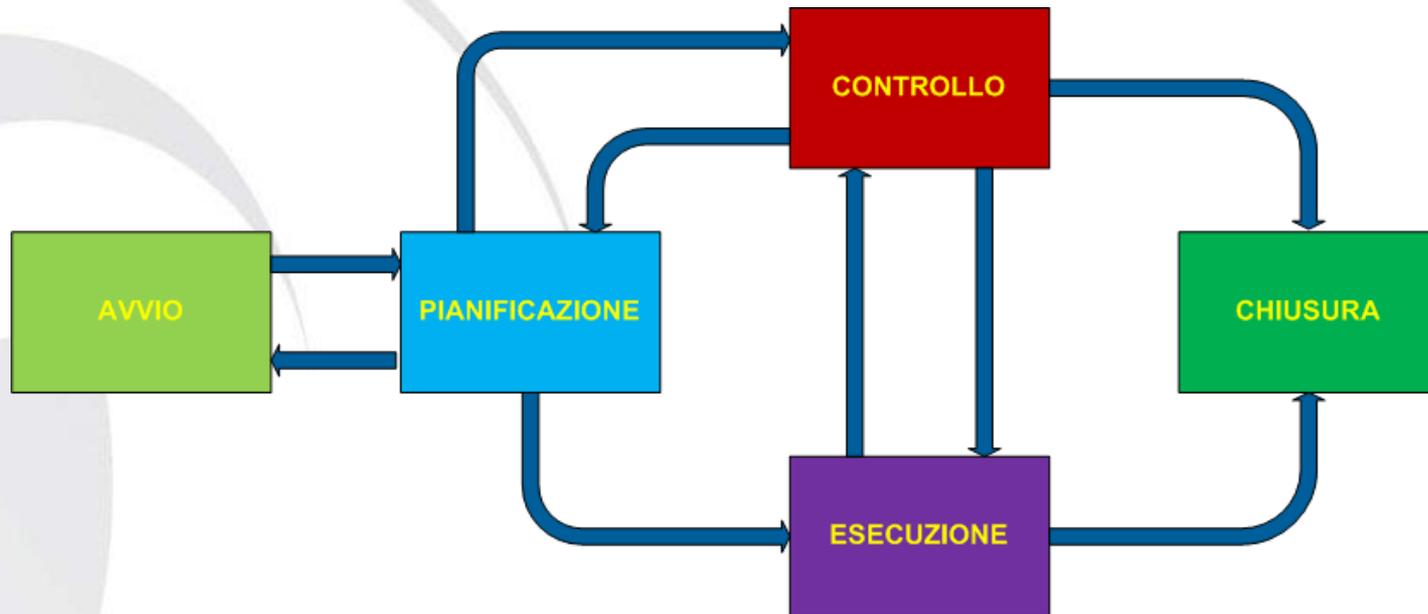


Il Project Management «Classico» si concentra, in termini di Valore, sul Valore Economico del Progetto.



I Gruppi di Processi del Project Management

Le relazioni e le interazioni fra i Gruppi di Processi del Project Management



Fonte: Massimo Pirozzi, «Project Management Primer», Materiale Didattico, 2017

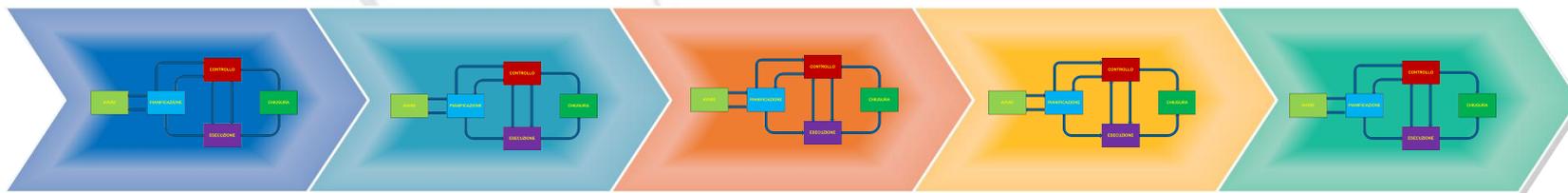


L'Integrazione dei Cicli di Vita del Progetto e del Project Management

«Il Project Management include l'integrazione delle diverse fasi del ciclo di vita di un progetto», dalla Norma UNI ISO 21500:2013

ESEMPIO: CICLO DI VITA DI UN PROGETTO A 5 FASI

R
E
Q
U
I
S
I
T
I



FASE 1

D
E
L
I
V
E
R
A
B
I
L
E

FASE 2

D
E
L
I
V
E
R
A
B
I
L
E

FASE 3

D
E
L
I
V
E
R
A
B
I
L
E

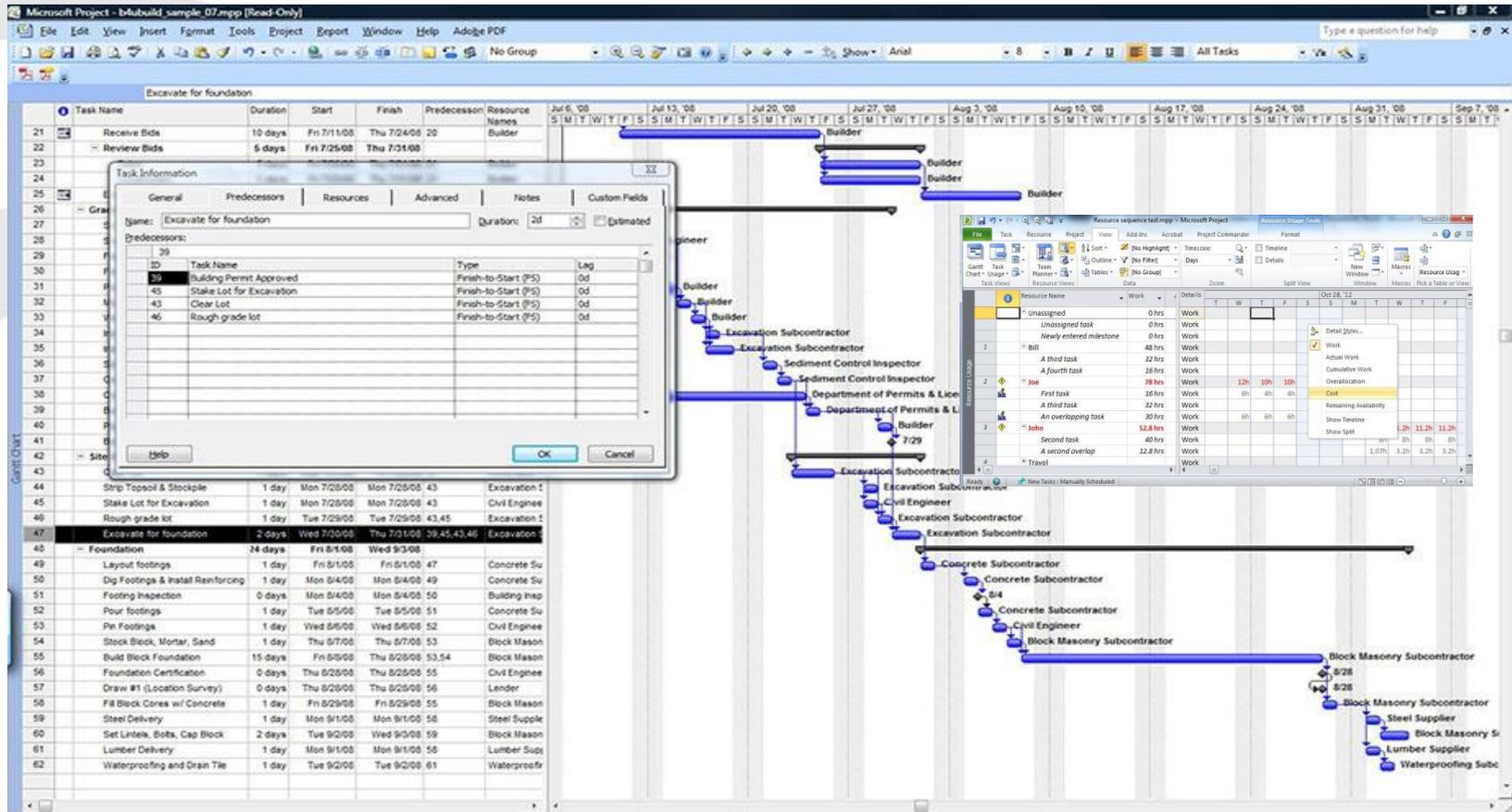
FASE 4

D
E
L
I
V
E
R
A
B
I
L
E

FASE 5

R
I
S
U
L
T
A
T
I

Project Management Tools: i Software "Project"





Risk Management

La **Gestione dei Rischi di Progetto** viene esercitata attraverso i seguenti processi di project management:

- **identificazione dei rischi,**
- **analisi qualitativa/quantitativa dei rischi;**
- **pianificazione della risposta ai rischi;**
- **controllo dei rischi.**

Le possibili opzioni da valutare, in una ottica sia di fattibilità che di costo/efficacia, per quanto riguarda la risposta ai rischi negativi o minacce (ai rischi positivi o opportunità) sono:

- **Accettazione (Assunzione) del rischio;**
- **Mitigazione (Intensificazione) del rischio;**
- **Trasferimento (Condivisione) del rischio;**
- **Elusione (Sfruttamento) del rischio.**



La Gestione della Complessità: aspetti "Soft"

*La disciplina del Project Management può aiutare ad affrontare ed a risolvere la Complessità dei Progetti, utilizzando una **Gestione Efficace delle Relazioni con le Persone (Stakeholder) che:***

- **sappia utilizzare la Condivisione e la Cooperazione per sviluppare il Valore (aspetti di Leadership, Teaming, Stakeholder Engagement)**
- **sia orientata agli Obiettivi, ai Risultati, alla Generazione di Valore, ed alla Soddisfazione degli Stakeholder (aspetti di Stakeholder Management).**

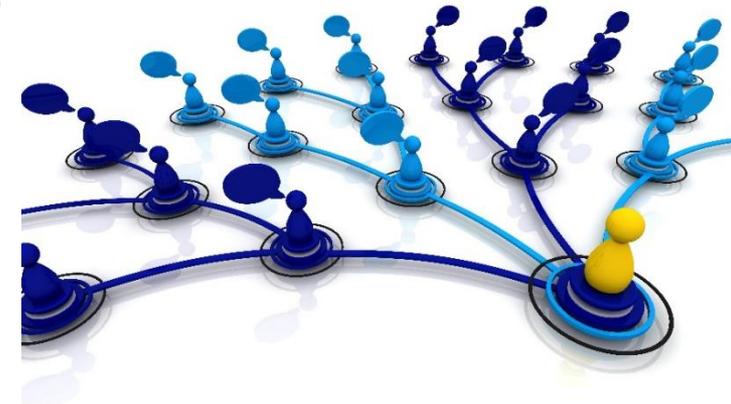


Gli Stakeholder e le Relazioni con, e fra, gli Stakeholder stessi, sono Centrali rispetto ai Progetti ed alla loro Complessità



Stakeholder, chi è costui? 1 di 2

- La parola “**stakeholder**” risale agli inizi del settecento, rappresentando la persona che era incaricata di custodire i “picchetti” degli scommettitori, per poi pagare le scommesse vincenti: il primo stakeholder è stato un “**portatore di interessi**”;
- Il primo significato moderno della parola «stakeholder», è stato attribuito ad un memorandum interno, del 1963, dello Stanford University Research Center, e corrispondeva a «quei gruppi senza il cui supporto l’organizzazione cesserebbe di esistere», ovvero “**gruppi di persone che costituiscono un supporto fondamentale**”.





Stakeholder, chi è costui? 2 di 2

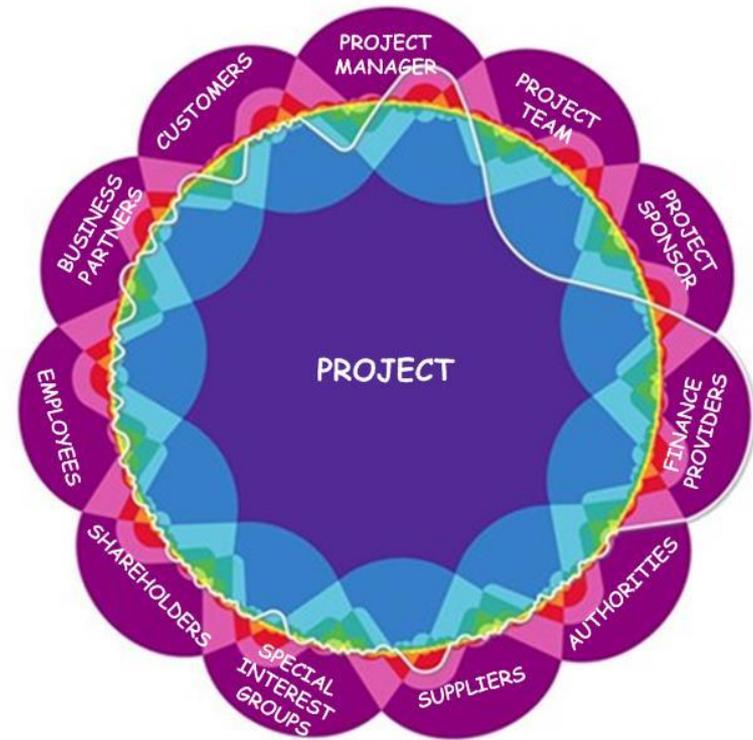
- nel primo Testo sulla Teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984), la definizione di stakeholder è stata “lo stakeholder in una organizzazione è **ogni gruppo o individuo che possa influenzare, o essere influenzato da, il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione**”;
- dieci anni dopo, (Freeman, 1994), è stato anche aggiunto il concetto di «valore generato», e gli stakeholder sono stati definiti come “**i partecipanti nel processo umano di comune creazione del valore**”;
- a partire dalla seconda metà degli anni '80, la teoria dello «stakeholder management», focalizzata sulla Responsabilità Sociale, ha ulteriormente incorporato una importante **componente etica** nel concetto di stakeholder.



Gli Stakeholder di Progetto

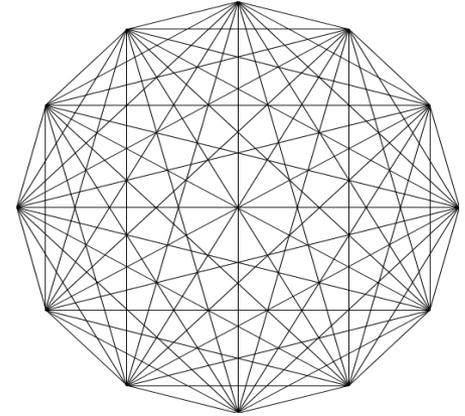
Uno stakeholder, o parte interessata, è una persona, o un gruppo di persone, o una organizzazione, che:

- ✓ ha un **interesse** nel progetto, o
- ✓ può **influenzarlo**, o può esserne influenzata/o, o
- ✓ ritiene di esserne influenzata/o, e
- ✓ può aggiungere **valore** al progetto
- ✓ ha degli obblighi verso il progetto, che, a sua volta, deve onorarne le **aspettative**.



Gli Stakeholder nei Progetti

- il Project Manager
- il Team di Project Management
- il Team di Progetto
- lo Sponsor del Progetto, la Direzione
- i Soci, gli Azionisti
- i Manager Funzionali, i Dipendenti, i Collaboratori
- i Finanziatori
- i Partner: i Business Partners, i Distributori, i Rappresentanti, i Membri di Consorzio, i Membri del Network
- i Fornitori: i Fornitori, gli Erogatori di Servizi, i Consulenti, gli Outsourcer
- i Clienti: gli Utenti, i Contraenti, i Rappresentanti dei Clienti
- Gli Organismi Regolatori: le Pubbliche Amministrazioni Centrali e Locali, gli Enti
- i Gruppi di Interesse: le Associazioni di Categoria, i Sindacati, i Media, le Comunità, le Comunità Locali, le ONG, i Partecipanti, i Desiderosi di Partecipare, i Potenziali Clienti, gli Stakeholder Ostili (es. i Concorrenti)

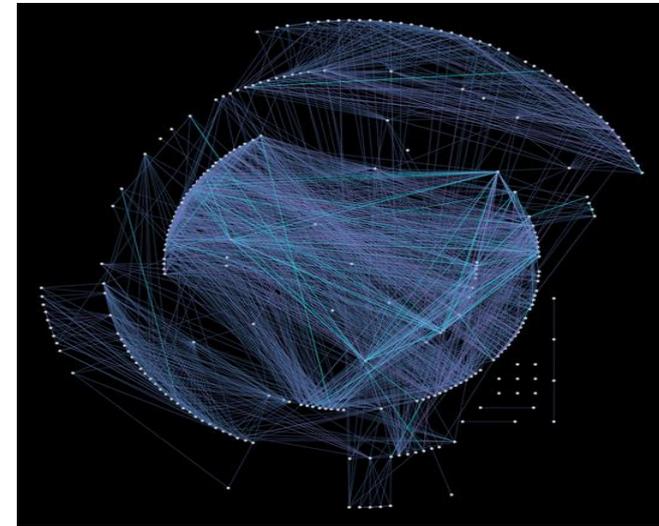




Gli Stakeholder e la Complessità

Il dominio degli stakeholder di progetto è caratterizzato da una complessità multilivello:

- ✓ **gli stakeholder sono persone, o gruppi di persone, ovvero sistemi complessi di per sé;**
- ✓ **gli stakeholder sono diversi, possono parlare e/o comprendere linguaggi diversi, ed hanno interessi diversificati;**
- ✓ **gli stakeholder sono numerosi;**
- ✓ **le relazioni fra stakeholder dipendono dal contesto, e si influenzano reciprocamente;**
- ✓ **tutte le relazioni fra stakeholder sono importanti, e vanno, come minimo, monitorate;**
- ✓ **le relazioni fra stakeholder possono essere evolutive nel tempo.**



Le Relazioni con, e fra, gli Stakeholder introducono una Complessità Multilivello



Solo una Efficace Gestione delle Relazioni (Stakeholder Management) può risolverla!



Il Valore delle Relazioni fra gli Stakeholder

In ogni progetto, le relazioni fra gli stakeholder:

- ✓ ***sono un valore, che è fondamentale per l'esistenza stessa del progetto e per la sua definizione;***
- ✓ ***Generano un valore, che viene incorporato nel progetto;***
- ✓ ***Permettano lo scambio di valore, tramite la consegna dei risultati del progetto.***



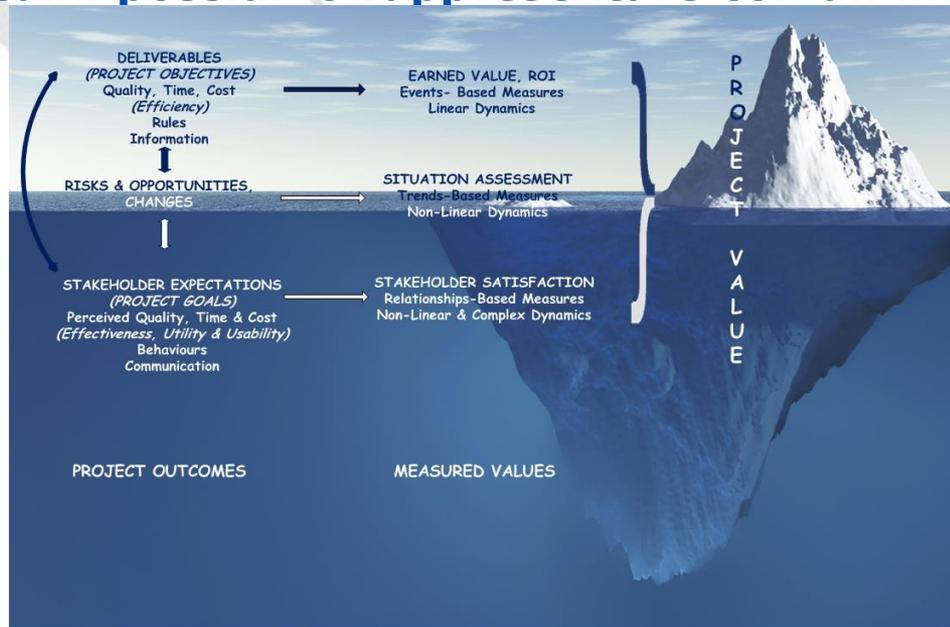
Le relazioni fra gli stakeholder sono il motore fondamentale del valore di progetto



Il Valore delle Relazioni fra gli Stakeholder

Le aspettative degli stakeholder condizionano continuamente i risultati, i rischi, le opportunità, e le richieste di cambiamento, e viceversa, secondo un flusso continuo di valori che accompagna il progetto in tutta la sua durata; in particolare:

- ✓ i risultati di un progetto sono i risultati delle relazioni fra i suoi stakeholder;
- ✓ in un progetto, ai risultati sono associati dei valori misurabili;
- ✓ i risultati di progetto ed i valori a questi associati sono sia visibili che sommersi, per cui li possiamo rappresentare con un modello "iceberg".

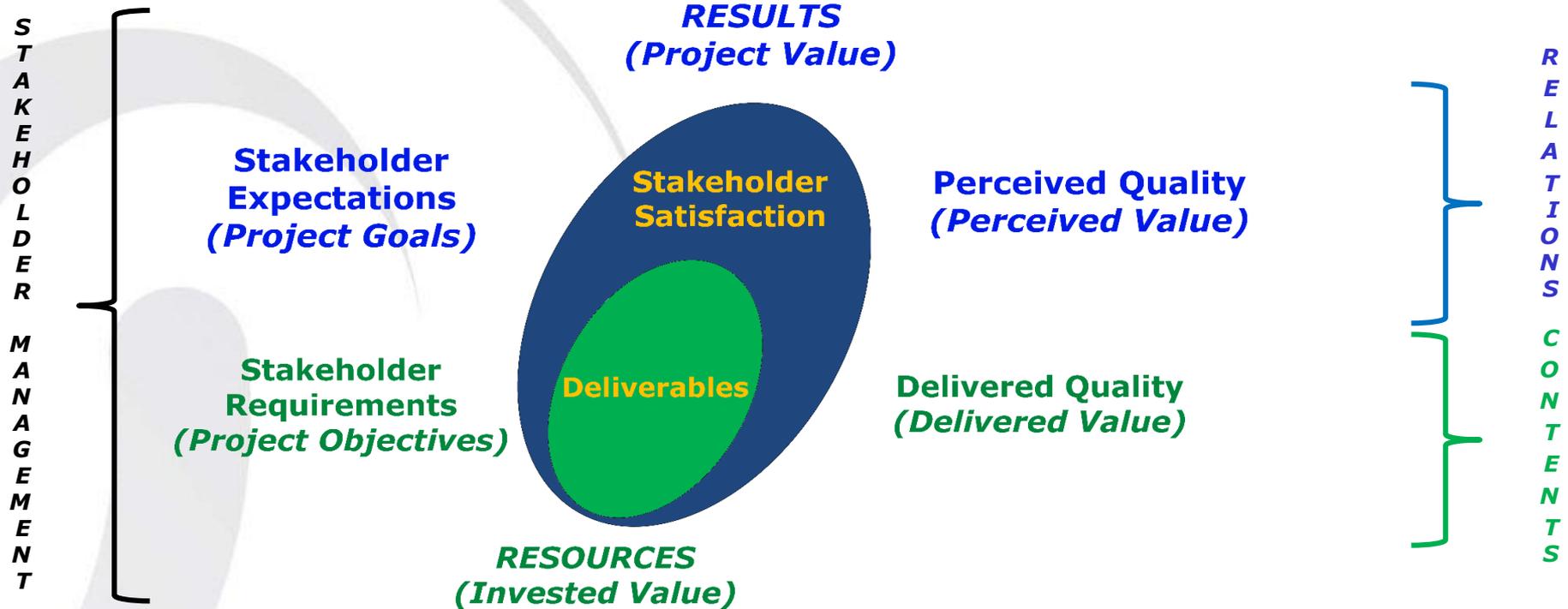




La Prospettiva degli Stakeholder

Gli stakeholder sono centrali rispetto al progetto, perché:

- ✓ **ne sono sia gli attori che i beneficiari, e**
- ✓ **la loro soddisfazione ne costituisce il fattore critico di successo.**



Uno Stakeholder Management efficace è necessario..

Oggi, più del 30% dei progetti non riescono a raggiungere gli obiettivi (goals), sia di progetto sia di business, che erano stati previsti... ovvero non riescono a soddisfare le aspettative degli stakeholder. (PMI's Pulse of the Profession 2018)



Lo Stakeholder Management diventa il processo cruciale per trarre il successo del progetto, in quanto supporta la generazione di quel valore che possa soddisfare sia i requisiti sia le aspettative degli stakeholder.



La Centralità degli Stakeholder nel PM

Gli stakeholder hanno sempre un ruolo primario nei diversi standard e best practice:

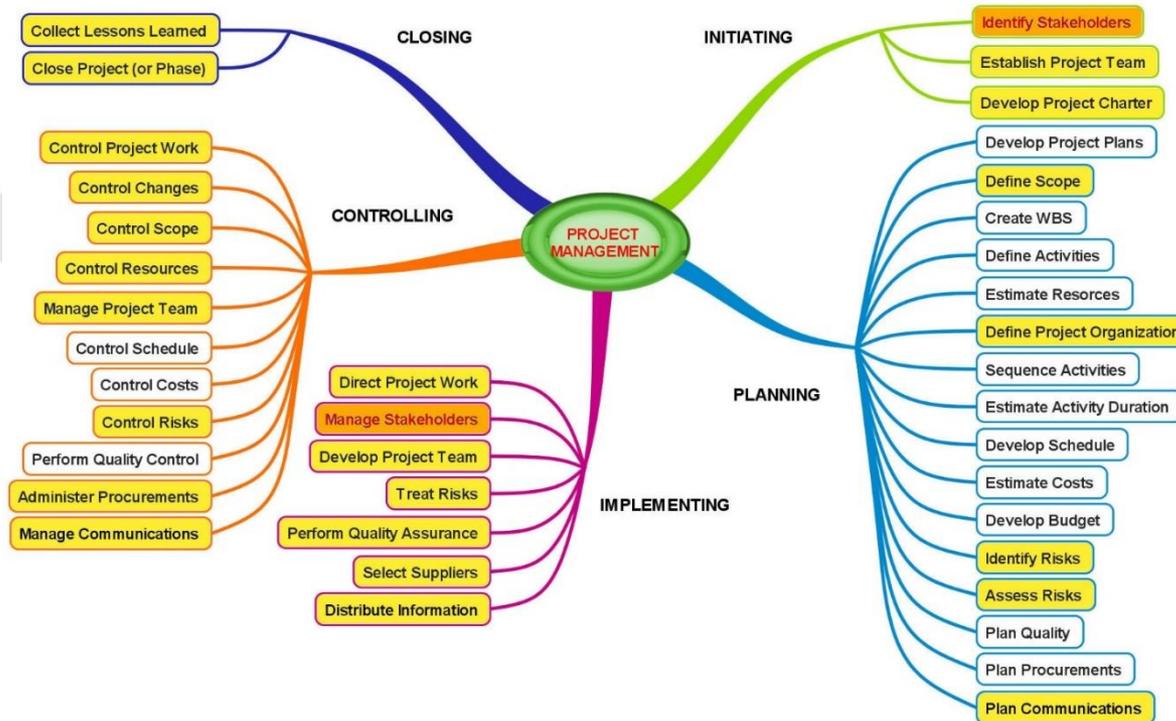
- ✓ **nella ISO 21500:2012, costituiscono un Gruppo Tematico;**
- ✓ **per il Project Management Institute, costituiscono una Area della Conoscenza;**
- ✓ **per l'International Project Management Association, costituiscono una Competenza Pratica.**



Gli Stakeholder sono centrali, sia rispetto ai progetti, sia rispetto al project management.

Le Stakeholder Relations e i Processi

Ci sono 2 Processi Principali di Project Management che si riferiscono direttamente agli stakeholder ...



Mind Map Representation of ISO 21500:2012 Project Management Processes

ma le Relazioni con gli Stakeholder influenzano gran parte dei Processi di PM

«L'enfasi ... sulla Gestione delle Relazioni è di speciale importanza nel mondo di oggi» (Russell D. Archibald, 2017)



Stakeholder Identification – I Modelli

Per affrontare, e ridurre, la complessità, sia differenziale che dinamica, insita nella corretta identificazione degli stakeholder, e nella successiva analisi delle loro esigenze ed aspettative, si rende necessaria l'adozione di modelli di classificazione, quali:

- ✓ **i modelli di classificazione multipli**, basati sulle caratteristiche di appartenenza degli stakeholder, che sono particolarmente indicati per identificare i "key stakeholder", con cui sarà necessario sviluppare comunicazioni dirette;
- ✓ **il modello di classificazione in comunità**, basato sulle caratteristiche comportamentali degli stakeholder, e, in particolare, sulla comunanza di interessi prevalenti e sulla condivisione di specifici linguaggi, che è particolarmente indicato per gestire le relazioni con tutti gli stakeholder, diminuendone la complessità.



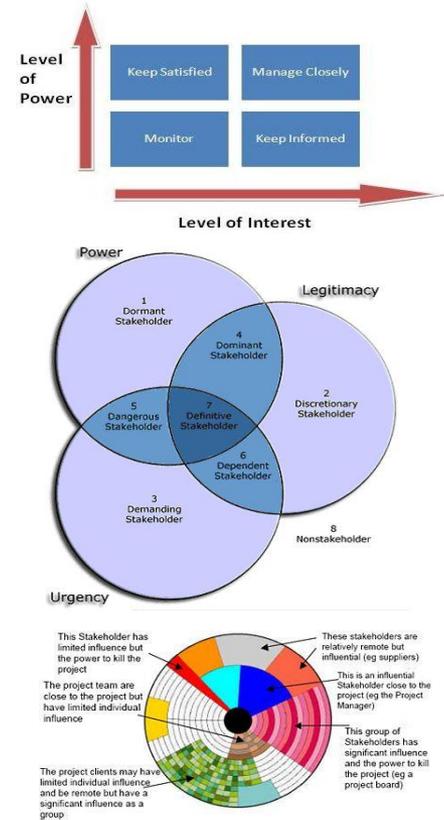
I risultati migliori scaturiscono dall'integrazione dei due approcci.



I Modelli di Classificazione Multipli

i principali modelli di classificazione multipli sono:

- ✓ **le griglie**, tipo potere/interesse, che raggruppa gli stakeholder in base al loro livello di autorità ed al loro livello di interesse rispetto ai risultati di progetto, o tipo potere/influenza, o tipo influenza/impatto;
- ✓ **il modello della salienza** (salience model), o della rilevanza, che descrive classi di stakeholder basate sulla capacità di imporre la propria volontà (power), sull'urgenza (urgency), come bisogno di attenzione immediata, e sulla legittimità del coinvolgimento (legitimacy);
- ✓ **il modello "stakeholder circle™"**, che si rivolge ai key stakeholder,



a seconda dell'importanza degli stakeholder, le tipologie di azioni che vengono suggerite sono sempre:

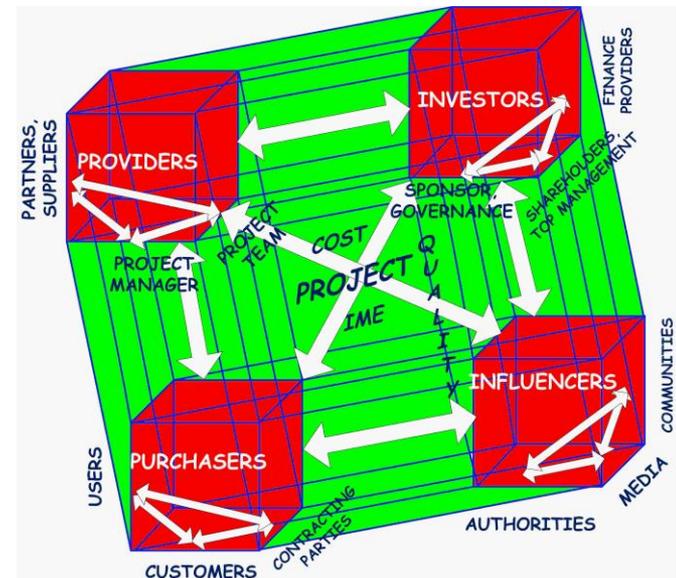
"manage closely", "keep satisfied", "keep informed", "monitor"



Il Modello di Classificazione in Comunità

Il modello di classificazione in comunità è un modello comportamentale, che segmenta il dominio degli stakeholder in quattro comunità, basate sulla comunanza di interessi prevalenti, riducendo così drasticamente la complessità della gestione delle relazioni:

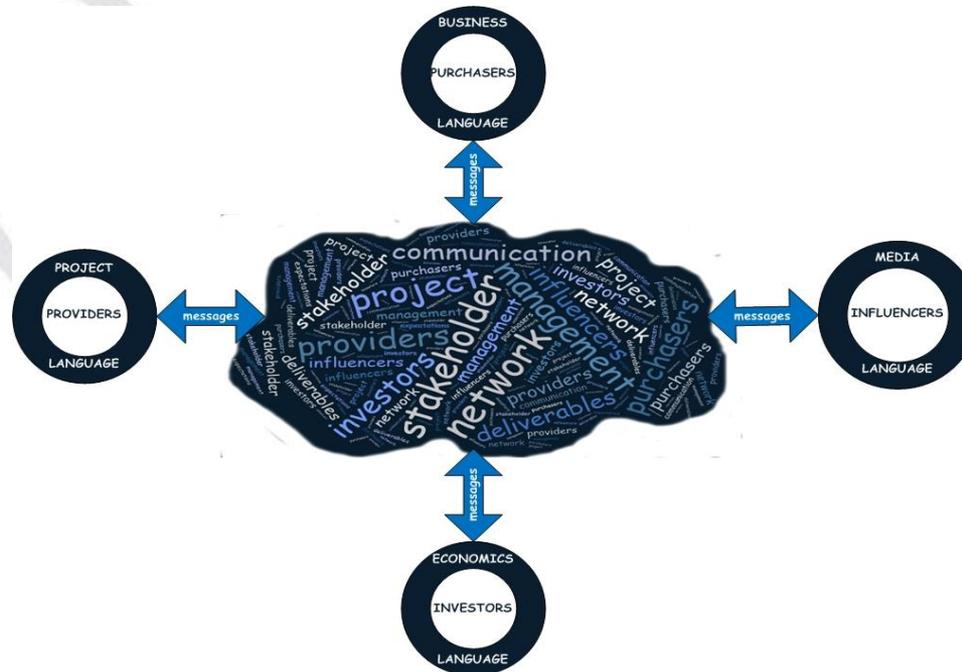
- ✓ la comunità dei **"fornitori"** (providers) ha, come interesse prevalente, **il progetto nel suo complesso**, ed utilizza il linguaggio del **project management**;
- ✓ la comunità degli **"acquisitori"** (purchasers) ha, come interesse prevalente, **la qualità del progetto**, ed utilizza il linguaggio del (suo) **business**;
- ✓ la comunità degli **"investitori"** (investors) ha, come interesse prevalente, **la redditività del progetto**, ed utilizza il linguaggio degli **economics**;
- ✓ la comunità degli **"influenzatori"** (influencers) ha, come interesse prevalente, quello di **partecipare al progetto**, ed utilizza il linguaggio dei **media**.





Stakeholder Management: la Rete degli Stakeholder

Le comunità degli stakeholder di progetto, in cui gli stakeholder condividono sia interessi prevalenti, che obiettivi, che linguaggi e modalità di comunicazione, si relazionano attraverso una vera e propria rete.



La rete degli stakeholder può essere per il progetto una continua generatrice sia di opportunità, sia di grandi criticità



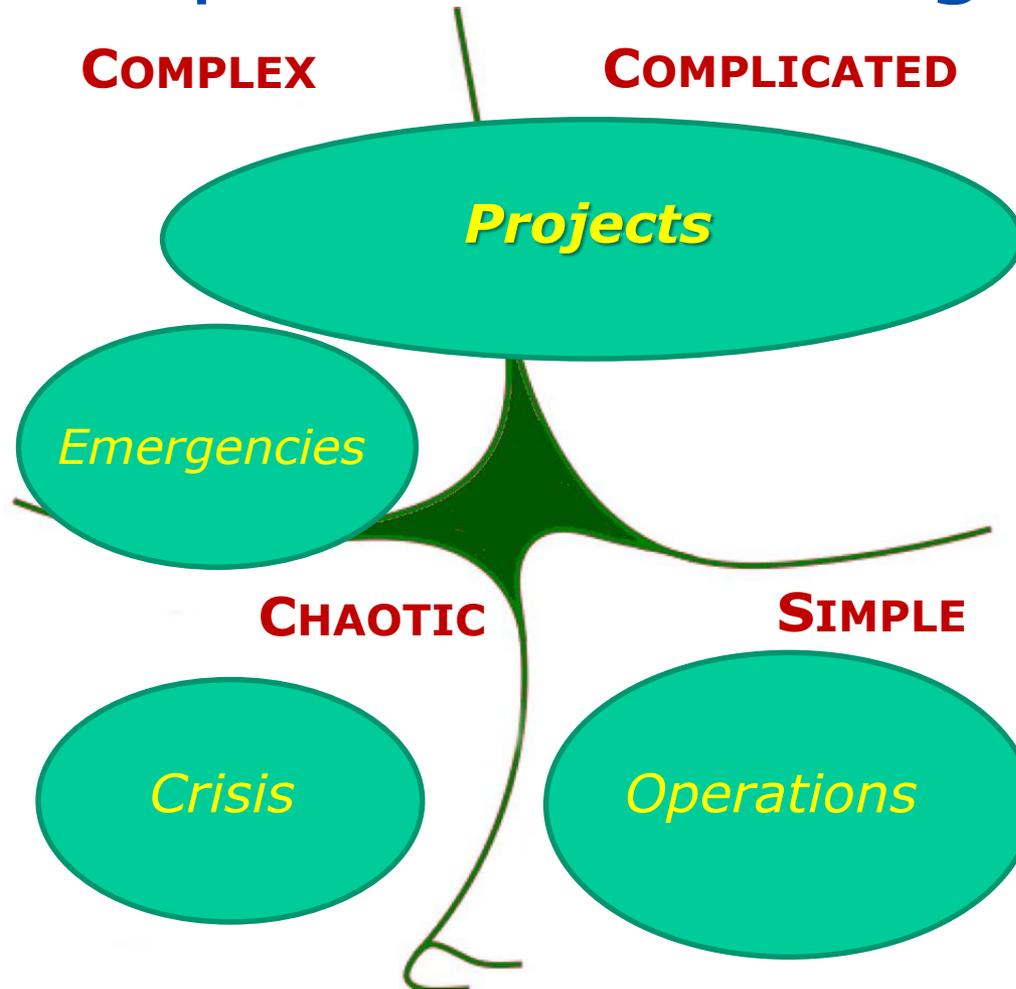
Il PM e lo Stakeholder Management

Il project manager, per interfacciarsi al meglio con la rete degli stakeholder, senza esserne travolto, ma operando nella direzione di un coinvolgimento attivo degli stakeholder stessi, deve:

- ✓ essere consapevole che una rete di relazioni è essa stessa un progetto nel progetto, e cercare di gestirla al meglio prima di esserne gestito;
- ✓ definire degli opportuni, e condivisi, key performance indicator (KPIs), e misurarli come e quando richiesto dal progetto;
- ✓ potenziare le proprie capacità di ascolto e di monitoraggio, anche proattivo, ad esempio, indicando riunioni di punto di situazione, ed effettuando verifiche di soddisfazione;
- ✓ individuare, se possibile, dei key stakeholder, con cui sia possibile condividere gli obiettivi di progetto, e con cui si possa sviluppare una relazione "forte", sia professionale che personale;
- ✓ conoscere la storia, perché il comportamento della rete dipende anche da questa, ma sapere anche sempre ragionare in termini di futuro, perché la soddisfazione degli stakeholder dipende anche, sempre, da una valutazione di quest'ultimo, in particolare rispetto all'eventuale raggiungimento dei benefici attesi;
- ✓ evitare fenomeni di information overload, costruendo sempre ed al meglio o dei report di sintesi, a cui allegare i tradizionali report di progetto, o delle dashboard, o delle scorecard;
- ✓ mantenere sempre attivo l'ascolto, e l'osservazione, per cogliere tutti i segnali di soddisfazione e di insoddisfazione;
- ✓ saper gestire anche le relazioni con gli stakeholder ostili e/o negativi, che sono apportatori di "disvalore", trasferendo loro dei risultati che tendano a causare il loro "disengagement", e la loro "dissatisfaction";
- ✓ progettare ed utilizzare un mix comunicativo efficiente, che dosi, per i vari stakeholder, i diversi formati vocali, scritti, visuali, ibridi, interattivi;
- ✓ diventare "poliglotta", imparando al meglio anche i linguaggi specifici sia degli investitori che dei clienti.

Lo stakeholder management richiede conoscenze avanzate, ed abilità, in termini di comunicazione efficace (il Project Manager passa il 90% del suo tempo a comunicare)

La Complessità nei Progetti



- Le Relazioni fra Causa ed Effetto possono essere evidenti solo in retrospettiva, i risultati sono imprevedibili: è necessario sperimentare continuamente
- L'approccio è «Sondare, Percepire, Rispondere»
- La soluzione è una (nuova) «Emergent Practice»
- Il dominio è della complessità, la conoscenza è «nascosta», bisogna «agire ed imparare»
- La comunicazione è interattiva (X.0)
- Le strutture sono a rete
- **I Progetti sono Value-Driven e Goal - Oriented, il Successo si basa sul Soddisfamento delle Aspettative degli Stakeholder in termini di Benefici Attesi**
- Le Relazioni fra Causa ed Effetto non possono essere determinate: si deve solo agire, con interventi che siano focalizzati sulla stabilità
- L'approccio è «Agire, Percepire, Rispondere»
- La soluzione è una (nuova) «Novel Practice», «tutta da raccontare»
- Il dominio è del caos, la conoscenza non è disponibile, bisogna «agire per imparare»
- La comunicazione è interattiva
- Le strutture sono a rete
- **Non ci sono Progetti, ma solo Continue Emergenze Critiche**

- Le Relazioni fra Causa ed Effetto esistono, ma non sono evidenti: sono necessari degli Esperti
- L'approccio è «Percepire, Analizzare, Rispondere»
- La (possibile) soluzione è basata sulle «Good Practices»
- Il dominio è della conoscenza accessibile, bisogna «imparare ed agire»
- La comunicazione è informativa
- Le strutture sono a matrice, la rete è importante
- **I Progetti sono Plan-Driven e Objectives - Oriented, il Successo si basa sul Soddisfamento dei Requisiti degli Stakeholder**
- Le Relazioni fra Causa ed Effetto esistono, sono evidenti, prevedibili e ripetibili
- L'approccio è «Percepire, Categorizzare, Rispondere»
- La (unica) soluzione è basata sulla «Best Practice»
- Il dominio è del conosciuto, bisogna «imparare, e poi agire»
- Non c'è comunicazione, ma solo informazione
- Le strutture sono gerarchiche, la rete è influente
- **Non ci sono Progetti, ma solo Operazioni**

Elaborazione del Cynefin Sense-Making Model, di Dave Snowden



Progetti Complicati e Complessi

➤ **Nei Progetti Complicati, le relazioni fra le cause e gli effetti del successo sono note, anche se non sono evidenti**, e richiedono degli esperti, come il Project Manager: in questo caso **la causa del successo è il soddisfacimento dei requisiti, non sempre evidenti, degli stakeholder** (corrispondente alla realizzazione dei Project Objectives);

➤ **Nei Progetti Complessi, le relazioni fra le cause e gli effetti del successo possono essere evidenti solo in retrospettiva**, come accade quando il successo è effettivamente determinato dalla generazione di quel valore, successivo al completamento del progetto, che corrisponde all'ottenimento dei benefici attesi: in questo caso **la causa del successo è, il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder** (corrispondente alla realizzazione dei Project Goals);



I processi di Stakeholder Management sono fondamentali per traguardare il successo dei progetti ai vari livelli di complessità

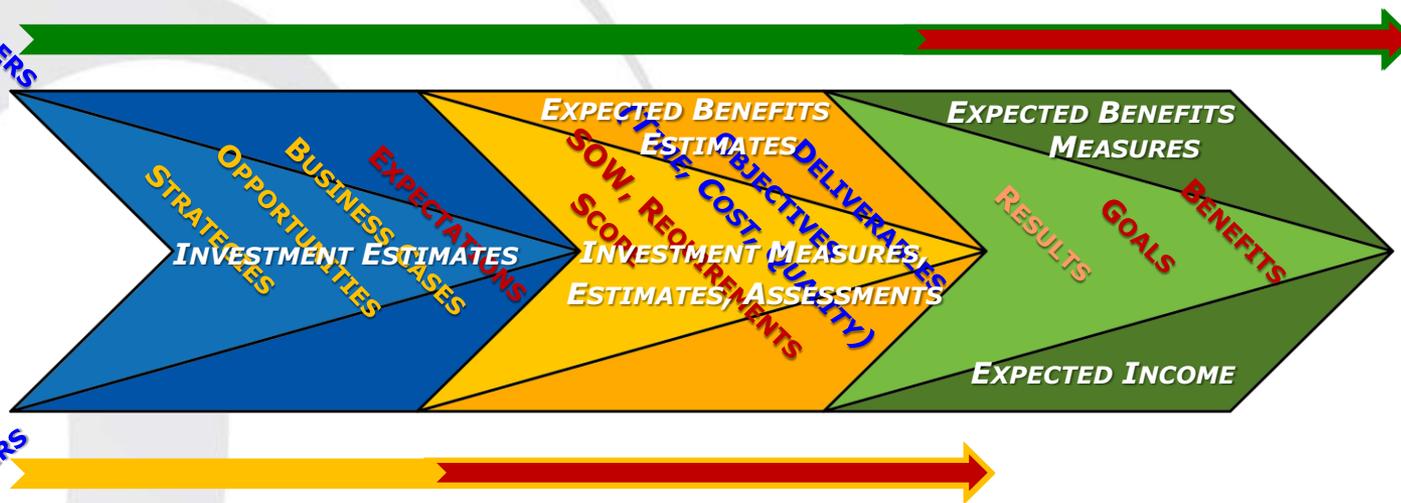


Requisiti ed Aspettative degli Stakeholder

Esistono due diverse prospettive per traguardare il successo del progetto:

- ✓ nella Prospettiva dei Fornitori e dei Finanziatori (PM, Sponsor, Finanziatori ..), il progetto è considerato di successo se si conseguono gli obiettivi intermedi (project objectives) **soddisfacendo i requisiti**;
- ✓ Nella Prospettiva degli Acquisitori (Clienti, Utenti...), il progetto è considerato di successo se si conseguono gli obiettivi finali (project goals) **soddisfacendo le aspettative** di raggiungimento dei benefici stimati.

STAKEHOLDERS
PURCHASERS
PROVIDERS



IN ~ 30% DEI PROGETTI:

GLI SCOPI E GLI INTENTI ORIGINALI DI BUSINESS NON VENGONO CONSEGUITI (LE ASPETTATIVE NON VENGONO SODDISFATTE)



IN ~ 50% DEI PROGETTI:

GLI AMBITI CRESCONO IN MODO ABNORME + NON SI RISPETTA IL BUDGET+ SI VA IN RITARDO (I REQUISITI INIZIALI NON VENGONO RISPETTATI)



Il Progetto avrà effettivamente Successo se saprà soddisfare sia I Requisiti che le Aspettative degli Stakeholder

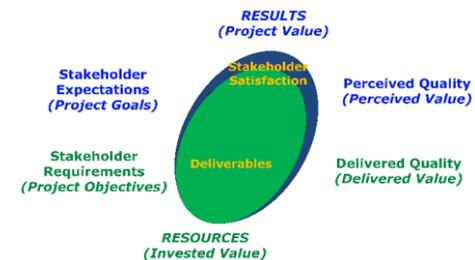
Il Successo nei Progetti "Complicati"

Nei progetti «complicati» c'è un piccolo divario tra la soddisfazione dei requisiti e la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder:

- ✓ **il progetto è parte del core business del cliente (prospettiva del fornitore, nei progetti interni o in outsourcing) e/o i risultati del progetto sono orientati al prodotto, e/o sono tangibili (ad esempio nei progetti infrastrutturali) e/o, comunque, i requisiti degli stakeholder sono o ben definiti (contesti tradizionali) o sono evolutivi, ma tutte le parti interessate cooperano in modo efficace (contesti agili);**
- ✓ **Il triplo vincolo è dominante;**
- ✓ **le relazioni con gli stakeholder sono importanti e periodiche.**



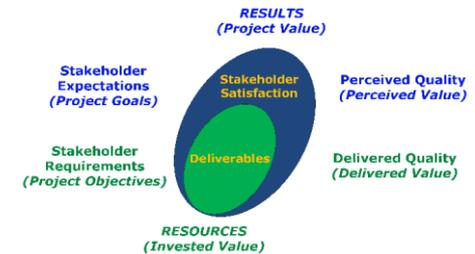
Il successo si basa sulla soddisfazione dei requisiti degli stakeholder, il cui dominio, nei progetti classici, quasi si sovrappone al dominio della soddisfazione delle aspettative, e quindi, le misure del valore possono essere limitate alle misure dei costi e della consistenza (stato di avanzamento) dei deliverable



Il Successo nei Progetti "Complessi"

Nei progetti «complessi» c'è un divario significativo tra la soddisfazione dei requisiti e la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder:

- ✓ **il progetto è a supporto del core business del cliente (prospettiva del cliente, nella maggior parte dei progetti esterni) e/o i risultati del progetto sono orientati ai servizi, e/o sono immateriali (ad es. nei progetti software) e/o i requisiti degli stakeholder non sono ben definiti, o sono evolutivi, ma non tutte le parti interessate cooperano in modo efficace;**
- ✓ **i vincoli concorrenti sono dominanti: l'importanza del valore e della reputazione supera quella del triplo vincolo(*);**
- ✓ **le relazioni con gli stakeholder sono primarie e possono essere continue, veloci, interattive (2.0), evolutive(*).**



Il successo si basa sulla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder che, nei progetti complessi, può essere molto distante dalla soddisfazione dei requisiti degli stakeholder così com'è, e, quindi, le misure del valore devono includere la misura del business value

(*). Fonte: «Project Management 2.0», Harold Kerzner, 2015

Fonte: «The Stakeholder Management Perspective», Massimo Pirozzi, PM World Journal, Ed. January 2018,
Featured Paper



Il Successo è raggiungere il Business Value ...

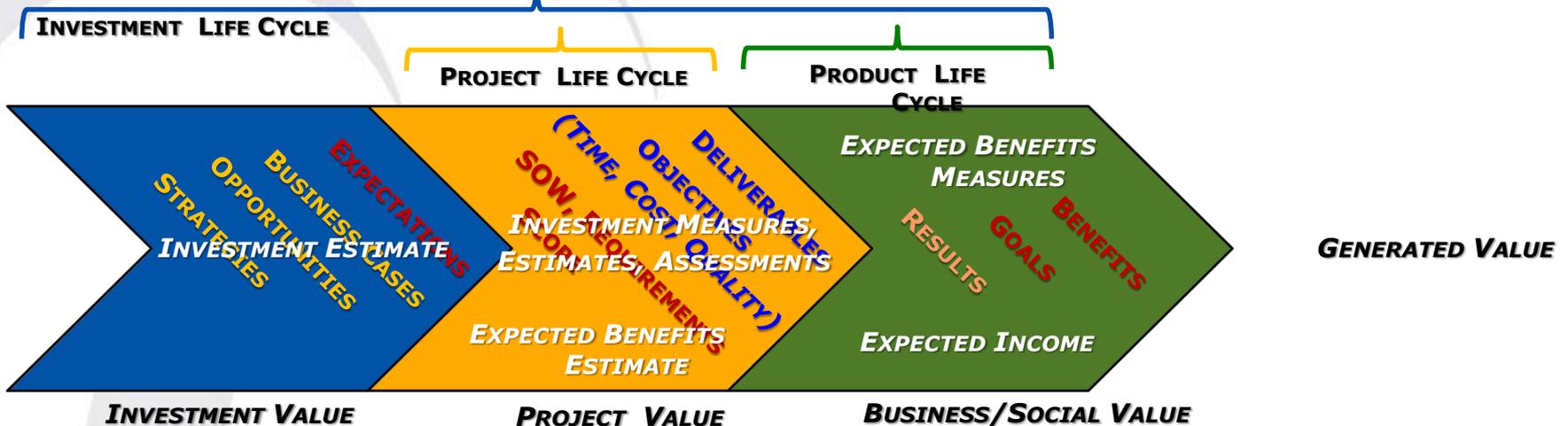
«Success is not necessarily achieved by completing the project within time, cost, and scope. **Success is when the planned business value is achieved within the imposed constraints and assumptions**»
(Harold Kerzner, 2009)





La Gestione del Valore richiede Misure...

- ✓ Durante il **ciclo di vita del progetto**, in ogni momento, la misura del **project value** richiede la misura del costo effettivo e la stima dello stato d'avanzamento, che sono utilizzati come **indicatori** per stimare i tempi ed i costi al completamento del progetto: dei **Project Management Key Performance Indicators (EV, CPI, SPI)** sono comunemente usati per supportare la generazione del project value
- ✓ Durante il **ciclo di vita del prodotto**, dopo il completamento del progetto, in ogni momento, la misura del **business/social value** richiede delle misure sulle project performances, che sono utilizzati come **indicatori** per stimare i «futuri» ottenimenti di benefici: **Business Key Performance Indicators** sono comunemente usati per confortare il raggiungimento del business/social value atteso.

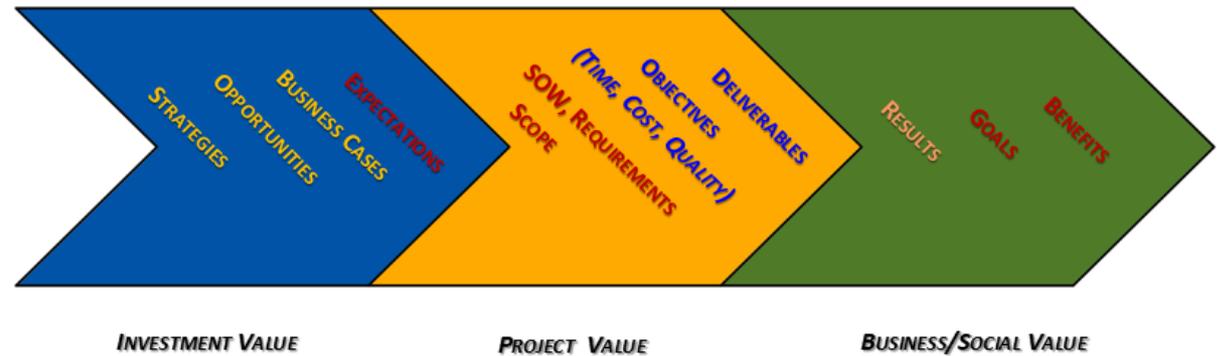
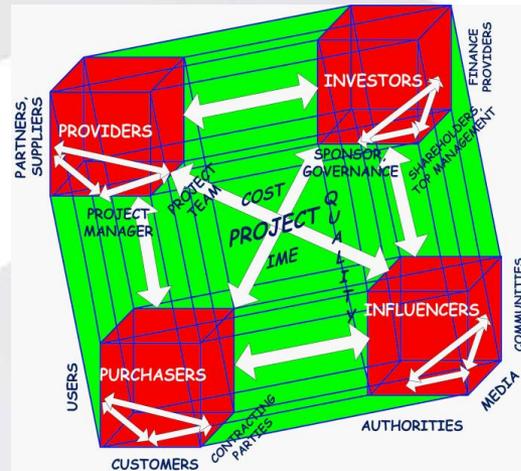


- ✓ **I Key Performance Indicators sono delle Misure potenti per supportare il raggiungimento del Successo del Progetto**

Fonte: Massimo Pirozzi, «The Stakeholder Perspective: How management of KPIs can support value generation to increase the success rate of complex projects», 16th Int'l Conference on Project Management and Scheduling.

Gli Stakeholder traggono Valori Diversi

Gli Stakeholder sono diversi, ed hanno comportamenti diversi ...



- ✓ **I Fornitori (PM, Team..)** guardano al **Technical (Delivered) Value**: Triplo Vincolo, **Project Objectives**, Ricavi
- ✓ **Gli Investitori (Top Management, Finanziatori...)** guardano all' **Economic Value**: Costi, **Ricavi**, Business Prospects
- ✓ **Gli Acquisitori (Clienti, Utenti)** guardano al **Business Value**: Costi per I Clienti (= **Ricavi** per i Fornitori/Investitori), **Project Goals**, Ottenimento dei Benefici

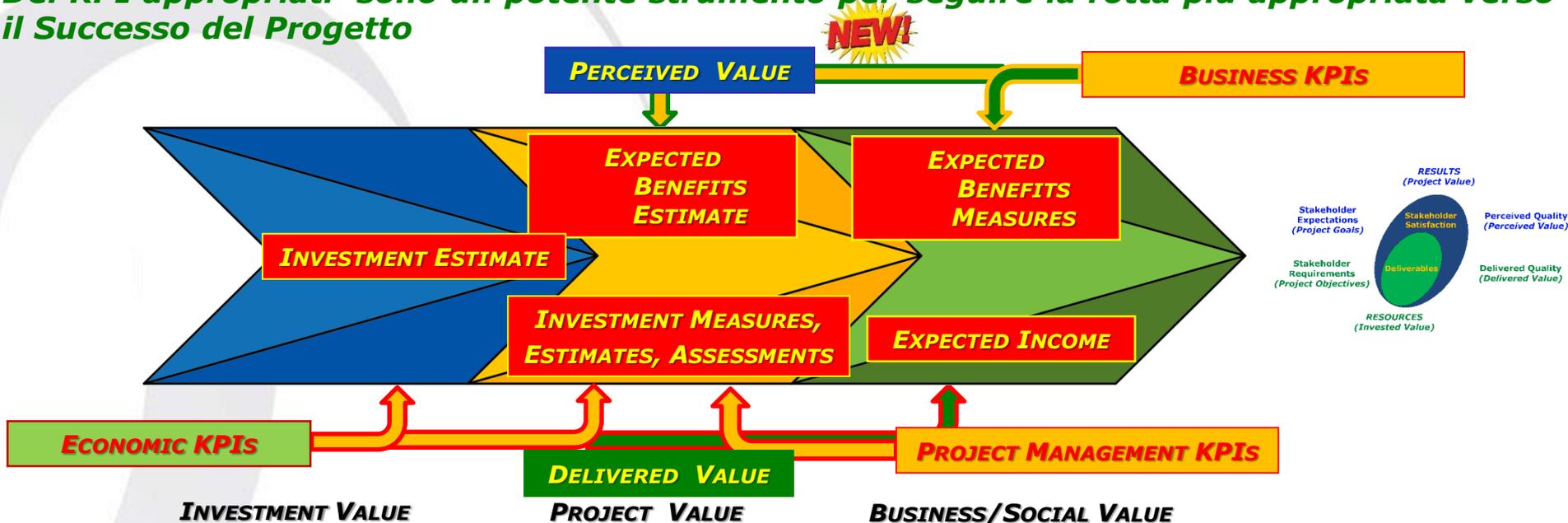
I KPI devono indirizzare diversi tipi di Valore, ricoprendo quindi I Domini sia del Project Management, che degli Economics, che del Business

Fonti: «The Stakeholder Perspective», Massimo Pirozzi, PM World Journal, Ed. June 2017, Featured Paper, e Massimo Pirozzi, «The Stakeholder Perspective: How management of KPIs can support value generation to increase the success rate of complex projects», 16th Int'l Conference on Project Management and Scheduling,

I Key Performance Indicators nel PM

- ✓ Gli **Economic ed i Project Management Key Performance Indicators** sono utili durante il ciclo di vita del Progetto per misurare/stimare/stabilire il **Delivered Value**, supportando quindi la **Soddisfazione dei Requisiti degli Stakeholder**
- ✓ I **Business Key Performance Indicators**, che sono normalmente utilizzati per misurare le Prestazioni del Progetto dopo il suo completamento, possono essere efficacemente utilizzati, in modo innovativo, anche durante il Ciclo di Vita del Progetto, per stimare il **Perceived Value**, supportando quindi la **Soddisfazione delle Aspettative degli Stakeholder**

Dei KPI appropriati sono un potente strumento per seguire la rotta più appropriata verso il Successo del Progetto



Fonte: Massimo Pirozzi, «The Stakeholder Perspective: How management of KPIs can support value generation to increase the success rate of complex projects», 16th Int'l Conference on Project Management and Scheduling



KPI di Project Management

I KPIs di Project Management sono particolarmente utili per potenziare il controllo del progetto, e per mantenere e/o modificare la rotta più appropriata che conduca a dei deliverable che corrispondano ai requisiti degli stakeholder: sono molto utili sia nei progetti classici/complicati, che nei progetti complessi. Questi KPI includono, ad esempio:

- ✓ ***l'Earned Value, il Cost Performance Index, lo Schedule Performance Index (utilizzati in quasi tutti i progetti)***
- ✓ **le percentuali dei work package completati rispetto a quelli pianificati**
- ✓ **le percentuali dei work package allineati con il budget e/o con lo schedule**
- ✓ **le percentuali dei work package critici che sono allineati con il budget e/o lo schedule**
- ✓ **le percentuali dei work package critici che devono ancora essere completati, e/o le percentuali delle milestone completate**
- ✓ **quantità e qualità delle risorse assegnate rispetto a quelle pianificate, indici di turnover**
- ✓ **numeri e percentuali relative a rischi, revisioni, richieste di cambiamento e cambiamenti ...**



KPI Economici

I KPI economici sono particolarmente utili per migliorare le relazioni con lo sponsor, il top management, i finanziatori, e per mantenere e/o modificare la rotta più appropriata che conduca alla soddisfazione delle loro aspettative economiche e finanziarie: il loro utilizzo può essere di grande aiuto nei progetti classici/complicati, ed è fondamentale nei progetti. Alcuni esempi includono:

- ✓ **Indicatori Economici e Finanziari**, come Net Profit, Net Profit Margin, Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, EBITDA, Revenue Growth Rate, Total Shareholder Return, Economic Value Added, Return on Investment, Return on Capital Employed, Return on Assets, Return on Equity, Debt-to-Equity Ratio, Cash Conversion Cycle, Working Capital Ratio, Operating Expense Ratio, CAPEX to Sales Ratio;
- ✓ **Indicatori Marketing**, come Market Growth Rate, Market Share, Brand Equity, Cost per Lead, Conversion Rate, Search Engine Rankings and click-through rate, Page Views and Bounce Rate;
- ✓ **Indicatori di Customer Relationship Management**, come Net Promoter Score, Customer Retention Rate, Customer Satisfaction Index, Customer Profitability Score, Customer Lifetime Value, Customer Turnover Rate, Customer Engagement, Customer Complaints;
- ✓ **Indicatori relative alle Risorse Umane**, come Human Capital Value Added, Revenue Per Employee, Employee Satisfaction Index, Employee Engagement Level, Staff Advocacy Score, Average Employee Tenure, Absenteeism Bradford Factor, 360-Degree Feedback Score, Salary Competitiveness Ratio, Time to Hire, Training Return on Investment;
- ✓ **Indicatori di Sostenibilità**, come Carbon Footprint, Water Footprint, Energy Consumption, Saving Levels Due to Conservation and Improvement Efforts, Supply Chain Miles, Waste Reduction Rate, Product Recycling Rate.



KPI Orientati al Business Value

I KPI orientati al Business Value sono, rispetto ai vari settori di attività, o comuni a tutti, oppure specifici : sono particolarmente utili per migliorare le relazioni con i clienti e gli utenti, e per mantenere e/o modificare la rotta più appropriata che conduca alla soddisfazione delle loro aspettative di business; il loro utilizzo è fondamentale nei progetti complessi.

I KPI orientati al business value che sono in comune ai diversi settori di attività sono di primaria importanza, visto che includono:

- ✓ **Misure e Percentuali relative alla Stakeholder Satisfaction, sia in termini di Requisiti, che di Aspettative**
- ✓ **Misure e Percentuali di Stakeholder Engagement**
- ✓ **Misure del Valore Percepito : Perceived Business Value, Perceived Social Value, Qualità Percepita, Reputazione, Clima, Innovazione, Sostenibilità**

In aggiunta, esistono degli importantissimi KPI specifici dei diversi settori di attività, che corrispondono alle misure delle prestazioni del Progetto durante il Ciclo di Vita del Prodotto, quali le Misure Funzionali e/o Quantitative, e le relative Percentuali di Completamento e/o di Scostamento rispetto al Budget e/o allo Schedule.

KPI relativi alla Qualità del Trasporto Pubblico di Passeggeri

(Small text describing various KPIs for public transport quality, such as passenger satisfaction, service reliability, and safety metrics.)

Pharmaceutical Industry KPIs (examples)

(Small text describing KPIs for the pharmaceutical industry, including clinical trial success rates, regulatory compliance, and patient adherence.)

KPI relativi ai Servizi IT

(Small text describing IT service KPIs such as system uptime, incident resolution time, and user satisfaction.)

Railway Infrastructure KPIs

(Small text describing railway infrastructure KPIs like track availability, safety incidents, and passenger flow.)

Web Marketing KPIs

- MEASURES OF AUDIENCE: number of sessions, users (both new and returning), page views, average session duration, bounce rate, new sessions
- LOCATION
- NEW VS. RETURNING USERS
- BROWSERS & OS
- DEVICES
- ACQUISITION: direct traffic, organic search, referral, social media, display advertising, email, paid search
- SOURCE/MEDIUM: search engine/domain, organic/cost-per-click/paid search/referral
- ADWORKS/FRO: fiscal
- BEHAVIOR: pages, actions, number of page views, bounce rate, exit rate, flow
- SITE CONTENT/ ALL PAGES
- LANDING/EXIT PAGES
- REAL TIME
- IN-PAGE ANALYTICS

KPI relativi al Valore Sociale (esempi)

❖ **VALORE PER GLI UTENTI:** Number of Users, Type of Users, Access to Services, Coverage of Services, Usability, Costs of Services, Users Satisfaction

❖ **VALORE PER I DIPENDENTI:** Number of employees (full-time equivalents - FTE}, Growth in full-time equivalent employees, Percentage of temporary employees, Percentage of part-time employees, Percentage of total employees covered by collective bargaining agreements, Number of postgraduates and interns, Percentage of women in total workforce, Percentage of women in management, Percentage of women on the Corporate Executive Committee, Percentage of women on the Board, Percentage of women in key leadership roles, Percentage of key leaders with established and developing region experience, Number of high-potentials on all levels, Percentage of women high-potentials on all levels, Percentage of international assignments to or from developing regions, Total number of new employee hires, Internal recruitment rate, External recruitment rate, Employee total turnover rate [fluctuation], Percentage of Employer related Terminations, Percentage of Neutral Terminations, Percentage of Employee related Terminations, Average training hours per employee based on our Learning Management Systems, Training costs per headcount Overall training costs, Total employees remuneration, Total employees remuneration as % of sales, Percentage of eligible employees purchased shares, Number of peer-to-peer recognitions amongst employees, employee survey participation rate and engagement rate, Accident Rate, Illness rate, Number of work related fatalities, Work-related accidents for 200000 working hours, Occupational Accident, Occupational illness, Lost workdays per year

❖ **VALORE PER I PARTNER:** Number and type of suppliers/related industries, Income for suppliers/related industries, Number of Outsourcers, Number of Suppliers audited, Number of Suppliers with critical issue or discontinued, Procurement spend with preferred suppliers [%},

❖ **VALORE PER LA COMUNITÀ:** Economic and Jobs Impact, Income Taxes (also as % of sales), Community Support by area (Humanitarian and social projects, science and education, arts and culture, community involvement), Contributions to institutions (Education, Research, Support infrastructure), Contributions to organizations/associations, Eco-balance (million impact points/employee), Energy consumption, greenhouse gas emissions, water consumption, organic matter discharged to water ways after treatment, heavy metals discharged to water ways after treatment, Chemical waste production, general waste production, Energy intensity per employee, sustainability

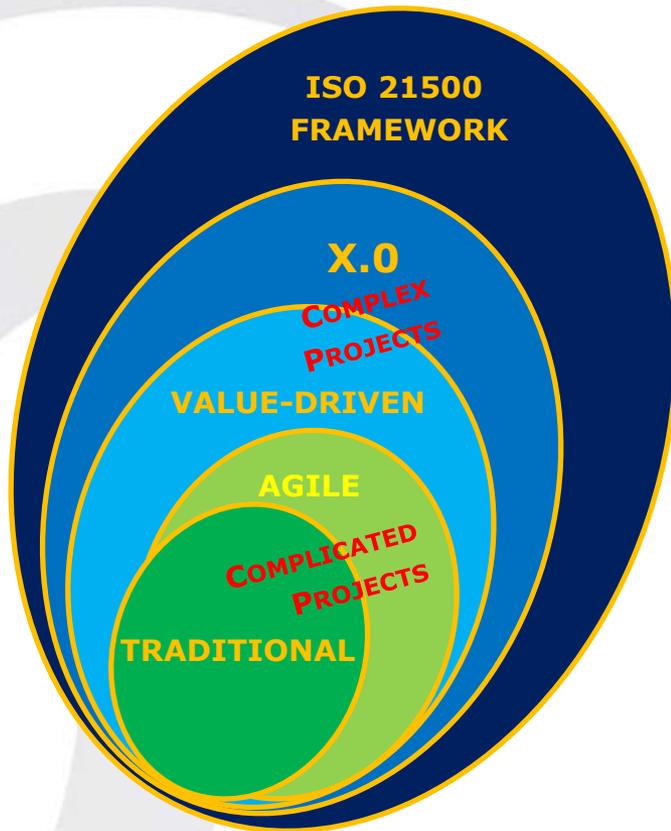
❖ **VALORE PER L'AMBIENTE:** Eco-balance (million impact points/employee), Energy consumption, greenhouse gas emissions, water consumption, organic matter discharged to water ways after treatment, heavy metals discharged to water ways after treatment, Chemical waste production, general waste production, Energy intensity per employee, sustainability indexes



Il PM: diversi approcci, una sola disciplina

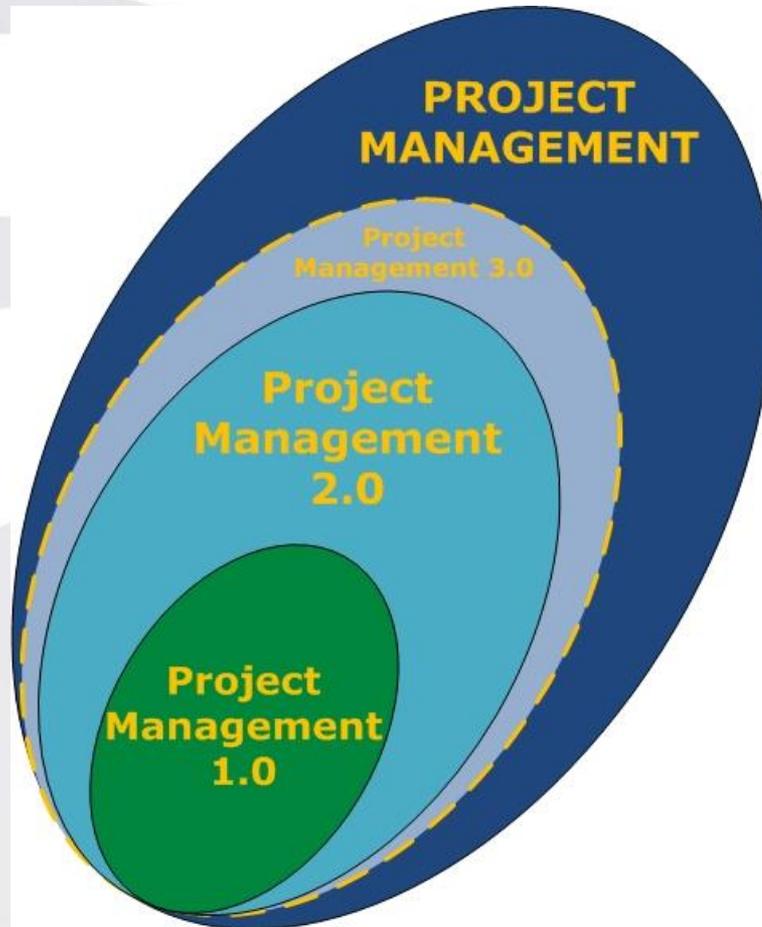
Il Project Management è una Disciplina definita dalla Norma internazionale ISO 21500:2012 (ripresa anche a livello nazionale dalla UNI ISO 21500:2013).

- ❖ *Nell'approccio «tradizionale» (o PM 1.0) e/o «agile», che si riferiscono ai progetti «complicati», ci si concentra sulla rispondenza dei deliverable ai requisiti, e si misurano tempi e costi.*
- ❖ *Negli approcci «orientati al valore», e PM X.0, che si riferiscono ai progetti «complessi», si integra quanto sopra con l'attenzione alla soddisfazione degli stakeholder, e con le misure del valore.*





Il Mondo del Project Management 2.0



***<We all Live in a
World of Project
Management 2.0>***

(Harold Kerzner, 2015)



Un Mondo 2.0 di Progetti Complessi

Gli stakeholder sono molto numerosi, e/o distribuiti, e/o hanno interessi diversificati

Il successo del progetto dipende dal business value generato, e non solo da tempi, costi, e obiettivi

Ai tradizionali vincoli "interni" rappresentati da obiettivi, tempi, costi, e rischi, si aggiungono i vincoli fondamentali "esterni" del valore, della reputazione, e della qualità

I requisiti del progetto non sono ben definiti, ma sono flessibili, ed evolvono nel tempo





Il Project Management 2.0

Il Project Management 2.0 è l'evoluzione del Project Management 1.0:

- ❖ **orientata al business value**
- ❖ **flessibile**
- ❖ **basata sulla continua condivisione e collaborazione**



<Project Management 2.0 =

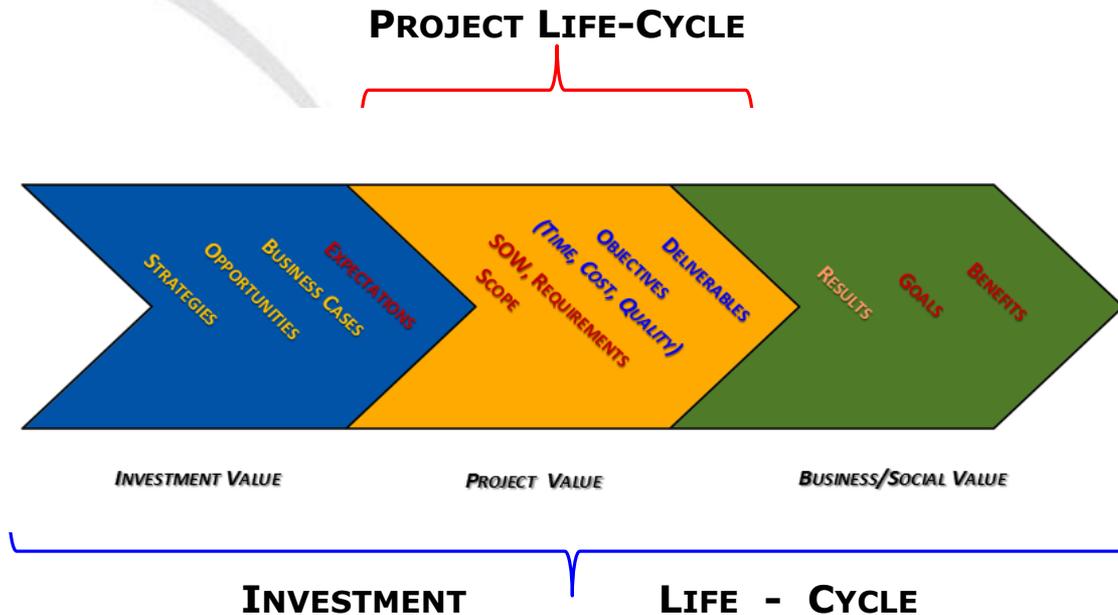
**Project Management 1.0 +
Distributed Collaboration>**

(Harold Kerzner, 2015)



L'Orientamento al Business Value

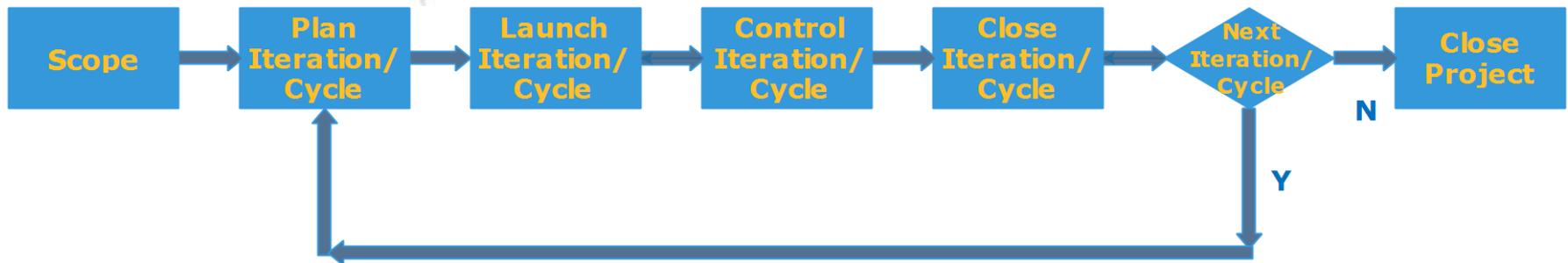
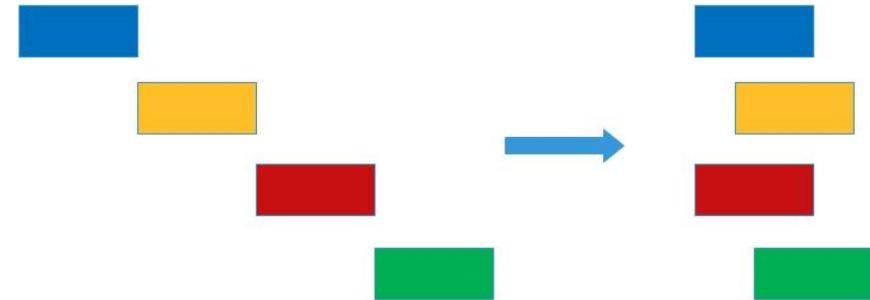
Nel Project Management 2.0 ci si riferisce al Ciclo di Vita dell'Investimento, e non solo al Ciclo di Vita del Progetto.



Il Project Management 2.0 può, pertanto, essere utilizzato sia nei progetti strategici, sia nei progetti operativi.

La Flessibilità

**Nel Project Management 2.0
si preferiscono approcci *Agili*,
che assicurino la *Client
Centered Flexibility***



ITERATIVE/ ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT LIFE-CYCLE MODEL



Condivisione e Collaborazione Distribuita

Nel PM2.0, fattori di successo quali:

- ❖ **leadership partecipativa e collaborativa, competenze e responsabilità di PM diffuse nel team, pianificazione e controllo distribuiti,**
- ❖ **definizione di metriche "client centered", misurazione e comunicazione, continue ed immediate, di value-based KPIs rappresentati in dashboard,**
- ❖ **utilizzo di web-based project management tools,**



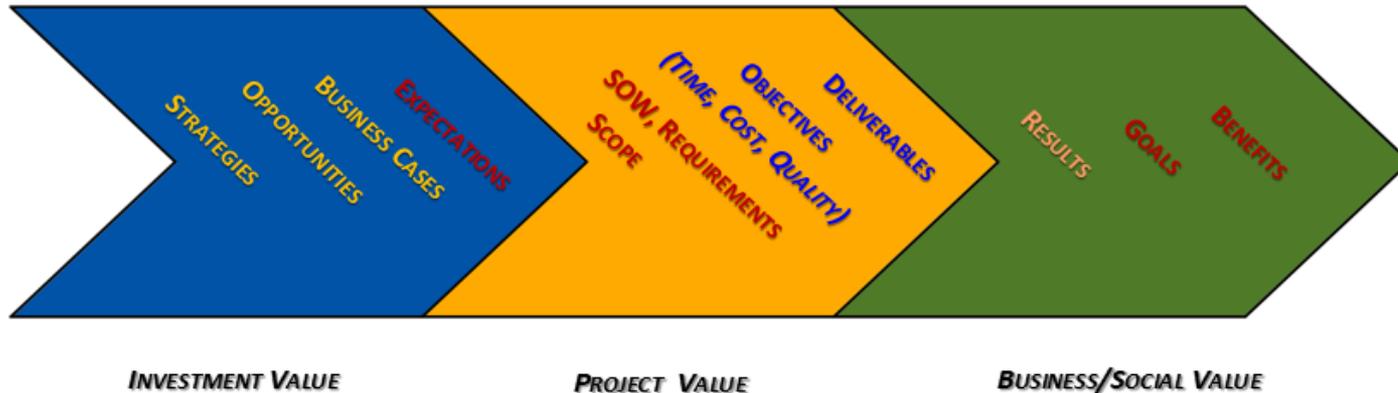
abilitano la condivisione e la collaborazione distribuita, anche rispetto a team diffusi e/o virtuali.





Project Management e Misure del Valore

Nel Project Management 2.0, l'orientamento al cliente richiede misure focalizzate sul valore, e non solo su tempi, costi, e qualità dei deliverable



Il valore dell'investimento si misura a partire dalle risorse investite

Il valore del progetto si misura a partire dalla consistenza, qualità, tempi e costi dei deliverable

Il business value è «futuro» rispetto al progetto, e può essere misurato solo dopo la sua conclusione

Durante il ciclo di vita del progetto, le misure focalizzate sul business value richiedono degli indicatori che possano rappresentare il valore futuro ... i KPI

Key Performance Indicators

per ogni progetto complesso, sono quindi necessari dei Key Performance Indicator specifici, **che siano basati sul valore**



I KPI devono essere S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Related), ma anche P.P.P. (predittivi, processabili, e ... pochi)



La Potenza delle Dashboard

I KPIs possono essere condivisi continuamente, velocemente, ed efficacemente con gli stakeholder attraverso le dashboard, che possono rimpiazzare efficacemente i report



L'utilizzo di dashboard può essere efficace anche in diversi casi di stakeholder riluttanti, indifferenti, fino a negativi/ostili, in quanto sono sufficienti solo le risposte Sì / No, e anche le non-risposte possono essere interpretate positivamente ...

Scorecard

Dashboard e Scorecard sono simili: le Dashboard hanno un utilizzo più operativo, le Scorecard un utilizzo più strategico.





Project Management 2.0 vs. 1.0 (1 di 2)

FATTORE	PM 1.0	PM 2.0
Tipi di Progetti	Operativi	Operativi e Strategici
Criteri di Successo	Tempi, Costi, Scopo	Business Value
Creazione di Valore	Opzionale	Necessaria
Relazione con gli Stakeholder	Importante, periodica	Fondamentale, continua
Ciclo di Vita del Progetto	Tradizionale	Include l'Investimento
Requisiti di Progetto	Ben Definiti	Evolutivi e Flessibili
Frequenza delle Misure dei KPI	Periodica	Continua
Communication Media	Report	Dashboard
Metodologie di PM	Rigide	Flessibili
Cultura di Project Management	Competitiva	Cooperativa
Workflow delle Attività	In Serie	In Parallelo

Fonte: Project Management 2.0, di Harold Kerzner



Project Management 2.0 vs. 1.0 (2 di 2)

FATTORE	PM 1.0	PM 2.0
Tipo di Leadership	Autoritaria	Partecipativa
Responsabilità del Successo	del Project Manager	Condivisa con il Team
Decision Making	del Project Manager	del Team
Pianificazione e Controllo	Centralizzati	Distribuiti
Sviluppo WBS	Top Down	Bottom Up, Evolutivo
Tipo di Project Team	Localizzato	Distribuito o Virtuale
Ruolo del Software	Quanto Necessario	Fondamentale
Accesso alle Informazioni	Localizzato, limitato	Live, illimitato
Importanza del PM per il PM	Percorso di Crescita	Competenza Strategica
Maturità Organizzativa nel PM	Opzionale	Necessaria
Competenze di PM	Preferibili	Necessarie

Fonte: Project Management 2.0, di Harold Kerzner



Elementi di Project Management 3.0

<Project Management 3.0 is business-driven project management using value creation with a heavy focus on building a portfolio of projects>

(Harold Kerzner, 2016)

Alcuni fattori fondamentali specifici del PM 3.0:

- ❖ emergono nuovi ruoli e nuove competenze per i Project Manager e per il Top Management;**
- ❖ il Project Management entra nella Boardroom per supportare la Pianificazione Strategica;**
- ❖ si verifica una crescita significativa dell'importanza dei Soft Skill.**

Fonte: Project Management 3.0, Webinar di Harold Kerzner, 4/08/2016



Evoluzioni del Project Management X.0

Possibili evoluzioni X.0:

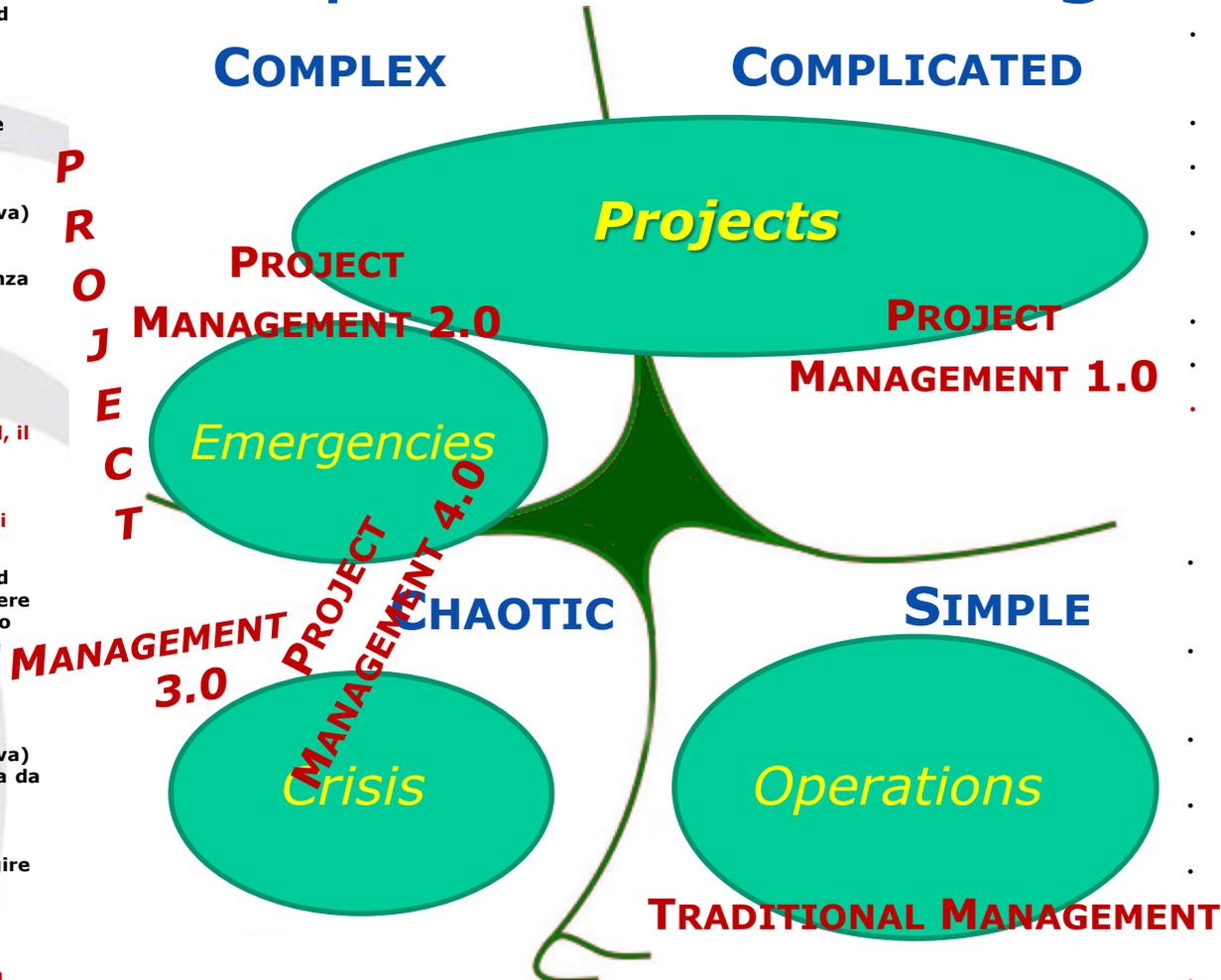
- ✓ il Project Management 3.0 importerà dal Web 3.0 gli **sviluppi in termini di Web Data e di Semantic Web**:
 - ❖ per armonizzare i linguaggi degli stakeholder,
 - ❖ per creare Knowledge Base delle «lessons learned»,e così **potenziare conoscenza, consapevolezza, condivisione, cooperazione, e comunicazione**
- ✓ il Project Management 4.0 importerà dal Web 4.0 gli **sviluppi in termini di Software di Simulazione**:
per potenziare l'efficacia della creazione di business value, della gestione dei rischi, e della gestione delle emergenze



La Complessità nei Progetti

- Le Relazioni fra Causa ed Effetto possono essere evidenti solo in retrospettiva, i risultati sono imprevedibili: è necessario sperimentare continuamente
- L'approccio è «Sondare, Percepire, Rispondere»
- La soluzione è una (nuova) «Emergent Practice»
- Il dominio è della complessità, la conoscenza è «nascosta», bisogna «agire ed imparare»
- La comunicazione è interattiva (X.0)
- Le strutture sono a rete
- I Progetti sono Value-Driven e Goal - Oriented, il Successo si basa sul Soddisfamento delle Aspettative degli Stakeholder in termini di Benefici Attesi**

- Le Relazioni fra Causa ed Effetto non possono essere determinate: si deve solo agire, con interventi che siano focalizzati sulla stabilità
- L'approccio è «Agire, Percepire, Rispondere»
- La soluzione è una (nuova) «Novel Practice», «tutta da raccontare»
- Il dominio è del caos, la conoscenza non è disponibile, bisogna «agire per imparare»
- La comunicazione è interattiva
- Le strutture sono a rete
- Non ci sono Progetti, ma solo Continue Emergenze Critiche**



- Le Relazioni fra Causa ed Effetto esistono, ma non sono evidenti: sono necessari degli Esperti
- L'approccio è «Percepire, Analizzare, Rispondere»
- La (possibile) soluzione è basata sulle «Good Practices»
- Il dominio è della conoscenza accessibile, bisogna «imparare ed agire»
- La comunicazione è informativa
- Le strutture sono a matrice, la rete è importante
- I Progetti sono Plan-Driven e Objectives - Oriented, il Successo si basa sul Soddisfamento dei Requisiti degli Stakeholder**
- Le Relazioni fra Causa ed Effetto esistono, sono evidenti, prevedibili e ripetibili
- L'approccio è «Percepire, Categorizzare, Rispondere»
- La (unica) soluzione è basata sulla «Best Practice»
- Il dominio è del conosciuto, bisogna «imparare, e poi agire»
- Non c'è comunicazione, ma solo informazione
- Le strutture sono gerarchiche, la rete è influente
- Non ci sono Progetti, ma solo Operazioni**

Elaborazione del Cynefin Sense-Making Model, di Dave Snowden

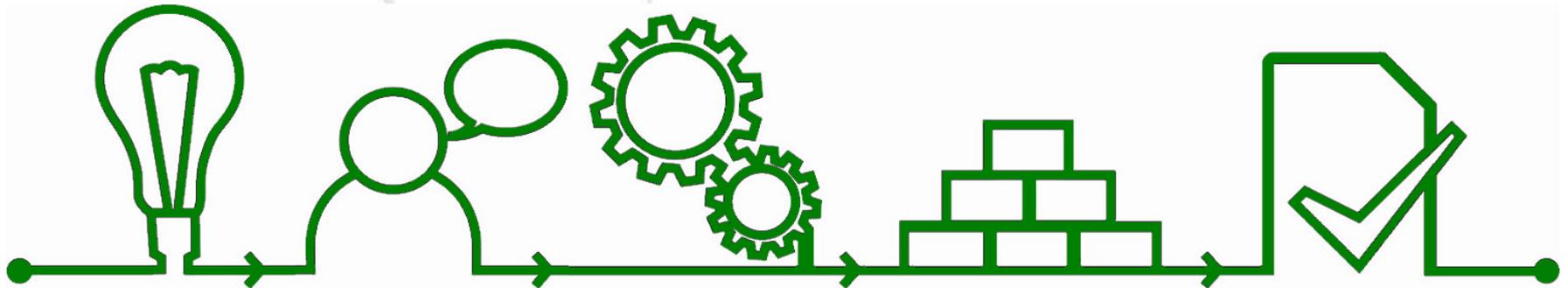
<O troveremo una via, o ne realizzeremo una>

<Aut inveniam viam, aut faciam>

(attribuita ad Annibale, 247 a.C. – 183 a.C.)

<I shall either find a way, or make one>

(motto di Francis Bacon, detto Bacone, 1561 - 1626)





GRAZIE A TUTTI

pirozzi@isipm.org