



Uno sviluppo sostenibile attraverso il Project Management

Autore: Giordano Giubileo

Introduzione

Recentemente ho letto un buon articolo¹ in merito alla Sostenibilità e su come questa dovrebbe essere tenuta in considerazione, impiegata e gestita durante tutto il ciclo di vita di un progetto, un programma o nella gestione di un portfolio. Questo mi ha dato modo di ripensare ad alcune questioni di fondamentale importanza, che di seguito elaborerò in questo breve paper.

L'obiettivo che vorrei condividere coi lettori, sperando non si tratti solamente di addetti ai lavori, è di rimarcare l'importanza della Sostenibilità evitando di incorrere nel bias di una "moda passeggera", e per far ciò porrò l'accento su tematiche di cui spesso si sente parlare, ma non sempre si riesce a mettere a fuoco il contesto di riferimento, in quanto l'ambito è complesso e molto ampio.

Partendo da un'introduzione generale, verranno introdotti i punti di seguito elencati:

1. Cenni introduttivi sulla Sostenibilità;
2. L'importanza strategica della Sostenibilità;
3. L'evoluzione del contesto e la gestione del cambiamento;
4. L'integrazione come chiave di volta per una visione mainstream.

¹ [M.A.S.S.I.V.E. Projects for sustainable development](#); published by Massimo Longo on *pmmagazine.net*, 2020.

Cenni introduttivi alla Sostenibilità

Tante sono le definizioni che accompagnano la parola “Sostenibilità”, se ne sente parlare spesso e nei contesti più svariati. C’è chi associa tale vocabolo alle tematiche del Climate Change, alla riduzione dell’inquinamento, chi all’attivista Greta Thunberg², chi agli investimenti ESG³, e via discorrendo.

Ma per voi: cos’è la Sostenibilità e che definizione gli attribuireste? Se non fate parte degli addetti ai lavori della “Sostenibilità”, troverete sicuramente interessante confrontare la vostra risposta, rispetto a ciò che seguirà.

Innanzitutto, vorrei sfatare un mito per il quale ogni tanto si sente riecheggiare la frase “Finalmente si parla di Sostenibilità!”; ebbene, di “Sostenibilità” (e più precisamente, di “sviluppo sostenibile”), se ne parla ufficialmente già nel rapporto “Our Common Future”⁴ pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l’ambiente e lo sviluppo (Commissione Brundtland) del Programma delle Nazioni Unite per l’ambiente, ove definirono lo sviluppo sostenibile come:

“[...] il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri [...]”.

In questa accezione, il concetto di Sostenibilità viene collegato alla compatibilità tra sviluppo delle attività economiche e la salvaguardia dell’ambiente. La possibilità di assicurare la soddisfazione dei bisogni essenziali comporta, dunque, la realizzazione di uno sviluppo economico che abbia come finalità principale il rispetto dell’ambiente, ma che allo stesso tempo veda anche i Paesi più ricchi adottare processi produttivi e stili di vita compatibili con la capacità della Terra di assorbire gli effetti delle attività umane e i Paesi in via di sviluppo crescere in termini demografici ed economici a ritmi compatibili con l’intero ecosistema.

In seguito alla conferenza di cui sopra, seguì nel 1992 la Conferenza di Rio⁵ che gettò le basi per un percorso dello sviluppo sostenibile, incanalando nell’*Agenda 21* il Programma d’azione e relative milestone per il XXI secolo. Questo Programma è stato successivamente meglio declinato da parte delle Nazioni Unite nei 17 Sustainable Development Goals (SDGs)⁶, ovvero, pillar specifici sulla quale concentrarsi per traguardare gli sfidanti obiettivi dell’Agenda: entro il 2030.

² [Greta Thunberg](#); fonte *Wikipedia*.

³ [ESG \(Environmental, Social, Governance\)](#); fonte *wallstreetitalia.com*.

⁴ [Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future](#); published by World Commission on Environment and Development, 1987.

⁵ [Conferenza di Rio su ambiente e sviluppo e i suoi seguiti \(1992\)](#), fonte Ministero dell’Ambiente.

⁶ [Sustainable Development Goals \(SDGs\)](#), fonte United Nations.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



L'importanza strategica della Sostenibilità

Come abbiamo visto, essere sostenibili significa compiere scelte in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future, e per far ciò è essenziale pianificare ed adottare una strategia con tutti i requisiti per diffonderla su scala.

Volendo partire ad esempio dalle aziende, la Sostenibilità è strategica per la reputazione e per la valorizzazione dell'immagine e del brand; ma non solo. Stimola l'innovazione, attira e trattiene i talenti, aumenta l'efficienza gestionale, attrae nuovi investitori, favorisce il dialogo con gli stakeholder e consolida la gestione del rischio attraverso una visione più estesa.

Fortunatamente, il percorso di questo immenso Programma è supportato da alcuni driver di rilievo, come ad esempio: la crescente regolamentazione delle Istituzioni e la pressione della società civile, la maggior attenzione dei consumatori verso marchi sostenibili (*brand with purpose*) e, di conseguenza, anche le richieste e le pressioni degli investitori.

In tal senso, emblematica è la lettera di Larry Fink⁷ (CEO di Blackrock) ai CEOs delle grandi aziende in cui, stimolando una nuova visione contraria allo **short-**

⁷ [Larry Fink](#), fonte Wikipedia.

termism in virtù di un capitalismo maggiormente inclusivo, ha lasciato poco spazio ad interpretazioni equivoche:

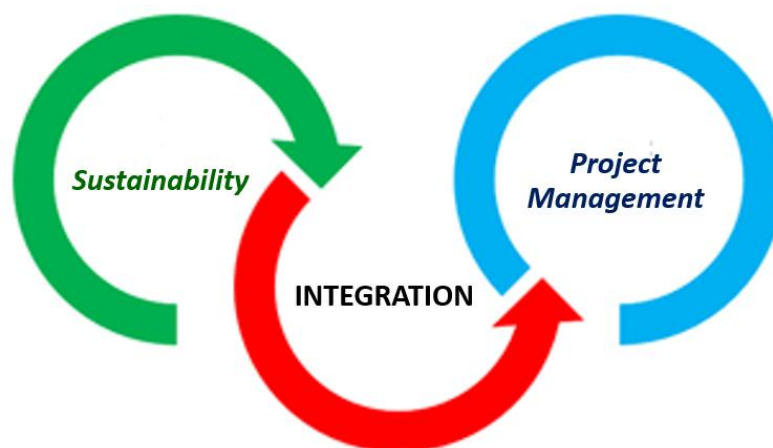
“[...] La cultura odierna basata sull’isteria di guadagno trimestrale è totalmente contraria all’approccio di lungo termine di cui abbiamo bisogno [...] Chiediamo che ogni CEO ogni anno metta a disposizione degli azionisti un quadro strategico di creazione di valore a lungo termine.”.

L’evoluzione del contesto e la gestione del cambiamento

Il cambio di paradigma dal contesto in cui è sorta l’esigenza di creare un vero e proprio Programma condiviso per lo sviluppo della Sostenibilità, fino ai giorni d’oggi in cui è sopraggiunta una pandemia ad ostacolare l’andamento delle economie globali, è tanto evidente quanto marcato.

Ma gli impegni assunti a livello globale per uno sviluppo sostenibile, come ad esempio il Global Compact⁸, richiedono azioni concrete per raggiungere entro la data prefissata i 17 obiettivi (SDGs) e i 169 target correlati. Azioni che, una volta declinate in obiettivi, diventano un driver per portare il proprio modello di business ad uno sviluppo inclusivo, sostenibile, comunicabile e condiviso.

Se già prima era difficile immaginarsi uno scenario di medio-lungo periodo in cui poter adottare le linee guida comunitarie a supporto degli obiettivi dell’Agenda 2030, mai come ora l’impresa risulta ancor più ardua. Pertanto, è quanto mai necessario diffondere, non soltanto i “purpose” di una corretta e virtuosa gestione della Sostenibilità, ma anche una cultura di Project Management in grado di supportare concretamente i Programmi e i Progetti in materia (e non), attraverso framework condivisi, metodologie e best practice.



⁸ [Global Compact](#), fonte *Global Compact Network Italia*.

L'integrazione come chiave di volta per una visione mainstream

Risulta palese la complessità e l'ampiezza del perimetro in oggetto ma, senza scoraggiarsi troppo, è necessario rimboccarsi le maniche e perseguire un'opera di risanamento. Purtroppo, quando si tratta di tradurre una direttiva Comunitaria in provvedimenti esecutivi, il processo di armonizzazione non è mai semplice; a maggior ragione se il contesto nella quale si cerca di calarlo presenta a monte dei gap strutturali, come ad esempio il divario economico e la frammentarietà delle linee politiche presenti nel vecchio continente, rispetto a molte delle nuove economie emergenti (Cina, Brasile e India in particolare) o alla super-potenza statunitense. Con questi presupposti, credo sia necessario assumere nuovi punti di vista, che rompano lo *status quo* dell'approccio classico alla Corporate Social Responsibility (CSR), in ragione di una maggiore consapevolezza e conseguente responsabilità individuale.

A conclusione di questo breve articolo e riprendendo il *fil rouge* degli accordi tra le Nazioni Unite in merito agli SDGs, risulta difficile pensare che questi sfidanti obiettivi possano compiersi nei tempi previsti con le condizioni attuali. Probabilmente, in sede di identificazione del rischio non era stata messa in conto una pandemia globale, o se era stata identificata, nella "matrice di probabilità è impatto" gli sarà stata attribuita una scarsa possibilità di manifestarsi. Ad ogni modo, le sorti del nostro pianeta non sono state ancora scritte ed è quanto mai opportuno che ognuno faccia la sua parte al meglio.

Più precisamente, è responsabilità di ogni Project Manager operare secondo il codice etico di condotta per generare valore. Un valore che possa essere condiviso, per integrare la Sostenibilità nel business attraverso i progetti, ripensando alle politiche e alle strategie operative delle aziende in un'ottica di Creating Shared Value (CSV)⁹, ovvero, di creazione di valore: sia per l'organizzazione (business value) sia per il contesto in cui opera (social value).

Se i governi e le aziende integreranno nella loro amministrazione un organismo strutturato di Project Management Office (PMO), per loro sarà più facile analizzare le priorità strategiche e coinvolgere le varie funzioni, con l'obiettivo principale di comprendere le potenzialità dei progetti attraverso un'analisi del contesto di riferimento, gli obiettivi e i target prefissati, ed identificare gli aspetti distintivi di ogni settore in modo da declinarli correttamente in task rispondenti alle esigenze ed agli obiettivi, sempre monitorando l'andamento complessivo

⁹ [Creating Shared Value \(CSV\)](#), fonte Wikipedia

delle performance. In chiusura, ringraziandovi per il tempo dedicato, vi saluto riportando la definizione di “Sostenibilità” proposta dal Project Management Institute (PMI)¹⁰:

“La Sostenibilità riguarda il modo in cui le organizzazioni gestiscono i rischi finanziari, sociali e ambientali per garantire che la loro attività possa continuare a funzionare, indipendentemente da ostacoli quali carenza di risorse, disastri ambientali ed eventi sociali e politici. Si riferisce anche alle pratiche ecologiche e alla pianificazione della continuità aziendale, nonché al coinvolgimento degli stakeholder.”.

¹⁰ [Project Management Institute \(PMI\)](https://www.pmi.org), fonte PMI.org