



Stiamo scoprendo modi migliori per incorporare la Sostenibilità nella gestione di Progetti, Programmi e Portafogli. Attraverso questo lavoro siamo arrivati a considerare importanti:

**La realizzazione dei benefici** *più che* metriche limitate a tempi, ambito e costi

[Come *misuriamo il successo*]

**Il valore per molti** *più che* il valore del denaro

[Come *misuriamo il valore*]

**L'impatto nel lungo termine dei nostri progetti** *più che* i loro risultati immediati

[Dove *siamo focalizzati*]

**La gestione di parametri economici, sociali ed ambientali** *più che* la gestione di soli parametri economici

[Come *ampliamo le nostre considerazioni*]

Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra, consideriamo più importanti quelle a sinistra.

**Autori:**

**Richard Maltzman, Paola Morgese, Marisa Silva, Jennifer Tharp**

Traduzione di Paola Morgese

**Manifesto della sostenibilità nei progetti**

Copyright © Richard Maltzman, Paola Morgese, Marisa Silva, Jennifer Tharp, 2016. Tutti i diritti riservati. Tutti i diritti sono riservati per la traduzione totale o parziale, anche automatica, di questo Manifesto in altre lingue. Siete invitati a condividere gratuitamente questo Manifesto. Siete autorizzati ad utilizzare, riprodurre o trasmettere solo le parole esatte che prendete da esso, mettendole tra virgolette e citando gli autori.

### Prefazione

Il “Manifesto della sostenibilità nei progetti” riporta il punto di vista su sostenibilità e progetti di quattro professionisti internazionali ed intellettualmente indipendenti. Si sono incontrati ed hanno lavorato insieme in maniera virtuale durante i primi mesi del 2016 ed hanno sentito la comune necessità di spiegare, di chiarire e di accrescere la consapevolezza e la conoscenza sul significato della sostenibilità globale e su come essa sia concretamente applicabile nella gestione di progetti, programmi e portafogli.

Durante il loro lavoro quotidiano e la loro esperienza hanno spesso notato disinformazione, incomprensioni e false convinzioni sull’argomento ed hanno sentito il bisogno di colmare questa lacuna.

I progetti sono il modo in cui si costruisce il futuro. Attraverso i progetti si realizzano le prospettive aziendali, crescono le imprese e, talvolta, si avverano anche i desideri. Il vostro progetto è l’eredità che lasciate ed è la vostra opportunità di plasmare un mondo migliore e sostenibile. Un mondo che può durare. Non commettete errori: il mondo conta su di voi.

### Cosa è la sostenibilità globale?

La sostenibilità globale è un modo di pensare che privilegia l’impatto nel lungo termine piuttosto che soltanto dei risultati immediati, il futuro anziché solo il presente, le generazioni future piuttosto che unicamente l’interesse personale. È una questione di equilibrio. Si tratta di compiere le giuste azioni oggi, a livello sociale, ambientale ed economico, per assicurare che il domani esisterà ancora. Si tratta di eredità che si lascia e di impegno. Si tratta di essere attori attivi invece che meri spettatori. È un modo di comportarsi ed è una responsabilità aziendale ed individuale.

È il concetto di essere in affari per sempre (Schendler, 2010). Se un’azienda pensa ed agisce come se fosse in attività per sempre, prende delle decisioni sostenibili e lancia e misura progetti basati su considerazioni nel lungo termine.

È migliorare, far fiorire, evolvere, crescere, coltivare, curare, aumentare, arricchire e far progredire la qualità di risorse, beni consegnati, ambiente di lavoro, fornitori, relazioni, risultati, prodotti e servizi economici, sociali ed ambientali dei progetti e del contesto in cui i progetti sono sviluppati e realizzati.

La sostenibilità globale non è pensare che la fine del progetto consista nel passaggio di consegne alla fase di esercizio. Non è un mercato di nicchia, un marchio invitante, un affare “*new age*”, ambientalismo di facciata, una strategia di mercato che serve per manipolare o il condizionamento dell’istruzione dei bambini. E, soprattutto, la sostenibilità non riguarda solo l’ambiente. Non è un’attività una tantum. Non è solo un paragrafo di un modello di direttive aziendali o di un rapporto di sostenibilità.

### **Cosa è la sostenibilità ambientale?**

La sostenibilità ambientale sostiene il concetto dell'essere in affari per sempre focalizzandosi sull'ambiente. Esempi di questi impegni sono la diminuzione degli inquinanti, la tutela e le decisioni responsabili in campo ambientale.

È utilizzare in abbondanza le risorse quando sono rinnovabili e preservarle quando sono non rinnovabili, è proteggere e migliorare biodiversità, aria, acqua, suolo, clima, salute e benessere, è azzerare la produzione di rifiuti attraverso l'adozione di cicli continui e chiusi di produzione e della connessa catena di forniture.

È l'uso rispettoso e corretto delle risorse del pianeta, che consente di soddisfare i bisogni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future. È riconoscere che noi non siamo i proprietari della Terra, ma siamo invece responsabili della sua conservazione. È proteggere la propria casa.

La sostenibilità ambientale non si riduce ad idee come comprare crediti di carbonio o concentrarsi solo sull'ottenimento di credenziali professionali nel settore della sostenibilità. Non si limita al diventare "verdi" e nemmeno riguarda solo il riciclo.

### **Cosa è la sostenibilità sociale?**

La sostenibilità sociale è prendere decisioni nel lungo termine, che tengano in considerazione gli esseri umani ed i gruppi di esseri umani (comunità, lavoratori, bambini, eccetera) ed i loro interessi nel lungo periodo.

È tutela e miglioramento dei diritti umani, dei diritti della società, dei diritti dei lavoratori e dei diritti dei consumatori. È impegnarsi per un benessere duraturo della società. È risolvere i conflitti in maniera che tutti ne escano vincenti. È coltivare le relazioni personali e professionali. Comporta il prendere in considerazione l'impatto su larga scala delle nostre azioni e l'impatto sulla comunità estesa.

La sostenibilità sociale non è fare affermazioni del tipo "abbiamo a cuore le persone" e mettere fotografie di bambini che corrono in campi di margherite sulla pagina Internet. Questo è un esordio esteriore, ma non dargli seguito è sostenibilità di facciata. Se non si estendono gli obiettivi sociali attraverso la catena di fornitori, non si porta a compimento la sostenibilità sociale.

### **Cosa è la sostenibilità economica?**

La sostenibilità economica è pensare nel lungo termine nelle decisioni economiche per sostenere la missione aziendale.

È impiegare in modo efficiente le risorse a disposizione ed aumentarne nel tempo l'efficienza, e spesso l'efficacia, come illustrato da (Anderson, 2011). È accrescere il benessere economico della comunità e della società.

## **Manifesto della sostenibilità nei progetti**

È l'impiego ottimale e trasparente delle risorse, in grado di generare crescita senza compromettere la capacità di produrre in futuro. Riguarda i benefici nel lungo termine. Concerne la creazione di valore attraverso la catena di fornitori ed il creare le condizioni per un flusso continuo di ricavi senza trascurare le altre dimensioni della sostenibilità.

La sostenibilità economica non è concentrarsi su risultati a breve termine per l'esistenza a lungo termine dell'azienda. Non è sfruttare le risorse per tornaconto personale. Non è avvelenare i mercati con comportamenti, prodotti, risultati e servizi sleali. Essere sostenibile economicamente non è contro l'idea di generare profitto. È concentrarsi su anni e su decenni invece che su settimane o sulla fine di un periodo fiscale. Non è contro la concorrenza ma a favore della collaborazione e del commercio equi.

## **Cosa è la sostenibilità globale nei progetti?**

La sostenibilità globale nei progetti è collegare la strategia aziendale alla fase di esercizio attraverso i progetti, riconoscendo che i progetti sono proprio la marcia di collegamento tra strategia ed esercizio. È l'attitudine a pensare nel lungo termine oltre il passaggio di consegne all'esercizio, considerando anche l'uso a regime dei prodotti, risultati e servizi del progetto, i loro sottoprodotti e la loro destinazione finale.

È mettere a punto una strategia olistica, che sia focalizzata nel lungo termine in campo economico, ambientale e sociale. È fissare obiettivi, principi e valori sostenibili ed attenervisi. È partecipazione e coinvolgimento. È creatività, innovazione, curiosità, esplorazione ed invenzione, ed è applicare questi attributi a progetti più efficaci e più efficienti con risultati che considerino riferimenti di partenza economici, ambientali e sociali.

Riguarda l'uso dei progetti come veicolo di sostenibilità, attraverso pratiche e condotte sostenibili, ed anche come forgiatori di un mondo sostenibile.

La realizzazione dei benefici dei progetti deve guidare gli obiettivi a lungo termine dell'azienda e della più ampia comunità.

La sostenibilità globale non si limita a progetti che hanno risultati "verdi" poiché implicano, ad esempio, il salvataggio di una specie o la costruzione di un parco eolico. Che questi progetti siano concentrati su una questione ambientale è un dato di fatto ed il medesimo approccio globale per la sostenibilità deve essere applicato anche a loro. La sostenibilità non deve essere presa in considerazione solo in riferimento alla gestione dei rischi o della salute e della sicurezza. Non è un beneficio collaterale per vendere il progetto.

## **Benefici della sostenibilità nei progetti**

I benefici della sostenibilità nei progetti sono ampi e numerosi: migliore identificazione dei rischi, migliore connessione alla strategia aziendale, migliore coinvolgimento delle persone che hanno una mentalità sostenibile e documentati miglioramenti in campo economico nel lungo termine per le società che adottano questi principi.

## **Manifesto della sostenibilità nei progetti**

L'inclusione della sostenibilità nei progetti aiuta ad estendere l'orizzonte di pianificazione, ad identificare un più vasto insieme di soggetti interessati ed a migliorare la partecipazione di questo più largo insieme di soggetti.

Quando un progetto prende in considerazione la sostenibilità, si crea un prodotto del lavoro più solido, qualcosa di costruito per durare nel tempo. Meno rifiuti, migliore trattamento dei lavoratori, migliore allineamento con gli obiettivi aziendali. Inoltre un progetto sostenibile implica che le scelte sulla gestione dei cambiamenti siano più facili, poiché esistono vincoli ed assunti, che aiutano a prendere decisioni difficili.

I progetti che prendono in considerazione la sostenibilità usano le risorse in modo migliore con conseguente risparmio sui costi, mitigazione dei rischi, incremento massimo delle opportunità e maggiore motivazione e coinvolgimento della forza lavoro. Creano, in definitiva, delle aziende durature.

## **Considerazioni finali**

La nostra prospettiva è che, in un prossimo futuro, tutti i progetti siano concepiti per essere sostenibili e per essere gestiti in modo sostenibile e che ciò sia diventato parte della cultura, della conoscenza e dell'esperienza dei milioni di professionisti nella gestione dei progetti.

Questi sono i nostri progetti. Questa è la nostra disciplina. Questo crea il nostro futuro. Lo dobbiamo a noi stessi per costruire opere migliori.

### Bibliografia

- Anderson R. (2011), *Confessions of a radical industrialist: How Interface proved that you can build a successful business without destroying the planet*, New York, Random House
- Arena C. (2006), *The High-Purpose Company*. New York, Harper Collins
- Balestrero G., Udo N., (2013), *Organizational Survival: Profitable Strategies for a Sustainable Future*, McGraw-Hill Education, USA
- Davis I. (2005), *What is the Business of Business?* The McKinsey Quarterly, No 3, p. 105–113.
- Dejean F. and Gond J.P. (2004), *La Responsabilité Sociétale des Entreprises: Enjeux Stratégiques et Méthodologies de Recherche, Finance Contrôle Stratégie*, Volume 7, No 1, pp. 5 – 31
- Esty D.C., Winston A., (2009), *Green To Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, John Wiley and Sons Ltd, USA
- Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A., Weninger C., Sedlacko M. (2013), *Project Management and Sustainable Development Principles*, PMI®, USA
- GRI Global Reporting Initiative (2011), *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Amsterdam
- ILO (International Labour Organization) (1998), *Declaration on the Fundamental Principles and Rights at Work*, ILO, USA
- ISO (International Organization for Standardization) (2013), *ISO 21500 -Guidance on project management*, ISO, Switzerland
- Maltzman R., Shirley D. (2010), *Green Project Management*, CRC Press, USA
- Maltzman R., Shirley D. (2015), *Driving Project, Program, Portfolio Success: The Sustainability Wheel*, CRC Press, USA
- Morgese P. (2014), *Handbook for Sustainable Projects – Global Sustainability and Project Management*, CreateSpace, U.S.A
- Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L. (2003), *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, Organization Studies, 24(3), 403–441
- PMI® (2010), *Code of Ethics and Professional Conduct*, Project Management Institute, USA
- PMI® (2013), *PMBOK® Guide – Fifth Edition*, Project Management Institute, USA
- Reich R. (2007), *Supercapitalism*, New York, Alfred A. Knopf
- Sacconi L. (2004), *Corporate Social Responsibility (CSR) As a Model of “Extended” Corporate Governance*, Liuc Papers n.142, Serie Etica, Diritto ed Economia 10
- Schendler A., (2010), *Getting Green Done: Hard Truths from the Front Lines of the Sustainability Revolution*, PublicAffairs Books, USA
- Senge P. M., Smith B., Kruschwitz N., Laur J., (2010), *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, Crown Business, USA
- Silva M. (2015, April), *Future-Proof: Foresight as a Tool Towards Project Legacy Sustainability*, 5th Scientific Conference on “Project Management in the Baltic States - Project Management Development - Practice and Perspectives”, ISSN (pp. 2256-0513)
- Silvius G. A. J., Schipper R., Planko J., van den Brink J., Köhler A. (2012), *Sustainability in Project Management*, Gower, United Kingdom
- UN United Nations (1948), *The Universal Declaration of Human Rights*, United Nations, New York, USA

### Sitografia

- Biello D., (2014), *Fact or Fiction?: The Sixth Mass Extinction Can Be Stopped*, Scientific American, <http://www.scientificamerican.com/article/fact-or-fiction-the-sixth-mass-extinction-can-be-stopped/>
- CORDIS, European Commission, Community Research and Development Information Service, (2016), *Societal Challenges - Climate action, Environment, Resource Efficiency and Raw Materials*, [http://cordis.europa.eu/programme/rcn/664389\\_en.html](http://cordis.europa.eu/programme/rcn/664389_en.html)
- Davis I., (2005, May 26), *The Biggest Contract: Business and Society*, The Economist [Electronic Version], <http://www.economist.com/node/4008642>
- Gray D., (2014, modified 2016), *New Year's Resolutions: a Manifesto for Sustainability*, The Guardian, [Electronic Version], <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/new-years-resolutions-sustainability-manifesto>
- GRI Global Reporting Initiative, (2016), *GRI Standards and Reporting*, <http://www.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx>
- Lyon T. P., Maxwell J. W., (2007), *Corporate Social Responsibility and the Environment: A Theoretical Perspective*, Kelley School of Business, Indiana University, <http://ideas.repec.org/p/iuk/wpaper/2007-16.html>
- McWilliams A., Siegel D. S., Wright P. M., (2005), *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, Rensselaer Working Papers in Economics, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY, <http://ideas.repec.org/p/rpi/rpiwpe/0506.html>
- Morgese P., (2016), *Handbook for Sustainable Projects – Global Sustainability and Project Management*, <http://www.facebook.com/manualeprogettisostenibili>
- Norman W., MacDonald C., (2003), *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*, Business Ethics Quarterly, <http://www.businessethics.ca/3bl/triple-bottom-line.pdf>
- OECD, (2001), *Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*, Organisation for Economic Cooperation and Development <http://www.oecd.org/corporate/corporatesocialresponsibilitypartnersforprogress.htm>
- Porter M. E., Kramer M., (2006, December), *Strategy and Society – The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review <http://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- The Agile Alliance, (2016), *Manifesto for Agile Software Development*, <http://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- The Economist, (2007, September 6), *In Search of the Good Company*, The Economist, [Electronic Version] <http://www.economist.com/node/9767615>
- United Nations, (2015) *The Universal Declaration of Human Rights*, <http://www.un.org/en/documents/udhr/>

## **Manifesto della sostenibilità nei progetti**

### **Riguardo gli autori**

Richard Maltzman, United States, <http://www.linkedin.com/in/exclaim>

Paola Morgese, Italy, <http://it.linkedin.com/in/ingpaolamorgese/en>

Marisa Silva, Portugal / United Kingdom, <http://uk.linkedin.com/in/marisafsilva>

Jennifer Tharp, United States, <http://www.linkedin.com/in/tharpo>