



Massimo Pirozzi



Alessandro Quagliarini



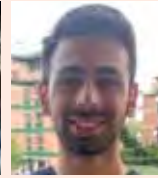
Francesca Apponi



Francesca Brusciotti



Cecilia Buzzi



Antonio Mendicino



Claudia Milani



Davide Raguso

IL PROJECT MANAGEMENT SOSTENIBILE: UN APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE BASATO SUL VALORE

Un progetto sostenibile si concentra sulla creazione e implementazione di strategie che tengano conto in maniera equilibrata delle dimensioni economica, sociale e ambientale. Mentre la dimensione economica riguarda costi, investimenti e sostenibilità di bilancio, la dimensione sociale si riferisce agli aspetti relazionali di un'organizzazione con il contesto sociale, dal concetto di rispetto ed equità alla creazione di una visione comune, così come la dimensione ambientale mira a rispettare e proteggere l'ecosistema, implementando progetti con un uso efficiente delle risorse e un basso impatto ambientale. Poiché i progetti sostenibili riguardano quindi diversi tipi di valore, si propone un approccio innovativo di gestione del progetto che sia basato proprio sul valore, e che gestisca in modo efficace, tramite indicatori chiave di performance (KPI) appropriati e specifici, la creazione di valore per gli stakeholder in termini di sostenibilità economica, equità sociale e tutela dell'ambiente.

La sostenibilità nei progetti

Il concetto di sostenibilità ha subito una profonda evoluzione nel tempo: da una visione iniziale incentrata principalmente sugli aspetti ecologici, ha oggi un significato più globale che considera non solo la dimensione ambientale, ma anche altre dimensioni come quella economica e quella sociale. Queste tre dimensioni sono poi state considerate in una relazione sinergica e sistemica e, combinate in diverse misure, sono state utilizzate in un approccio Triple Bottom Line (TBL) per definire parametri di progresso e di benessere che superassero in qualche modo le tradizionali misure di ricchezza e crescita economica basate sul PIL. In questa accezione, la sostenibilità è naturalmente da intendersi un concetto dinamico, poiché la relazione tra il sistema ecologico e il sistema antropico può essere influenzata dallo scenario tecnologico, il quale, evolvendo, potrebbe allentare alcuni vincoli, come ad esempio quelli legati all'uso delle fonti di energia, così come potrebbe essere influenzata dallo scenario politico ed economico, il quale

potrebbe invece a sua volta aggiungere nuovi vincoli conseguenti a situazioni di tensione o di crisi. Mentre la dimensione economica della sostenibilità si concentra sulla fattibilità finanziaria e sulla redditività di un progetto, quella sociale riguarda l'impatto di un progetto sulla società, in quanto è importante assicurarsi che i progetti promuovano il benessere sociale, l'inclusione e l'equità, così come la dimensione ambientale si concentra, naturalmente, sull'impatto sull'ambiente.

Riguardo alla dimensione economica della sostenibilità, possiamo considerare il budget di progetto da due diverse prospettive: la prima si riferisce alla sostenibilità economico-finanziaria del budget ai fini del successo del progetto, la seconda si riferisce al budget di sostenibilità in quanto strumento necessario al raggiungimento di uno scopo che comprende obiettivi di sviluppo sostenibile. In particolare, la sostenibilità economico-finanziaria del budget implica la necessità di pianificare, gestire e controllare i costi - compresa la giustificazione

del progetto rispetto al relativo *business case* e/o programmazione - non solo durante tutto il ciclo di vita del progetto, ma anche nel successivo ciclo di vita del prodotto/servizio generato dal progetto stesso, rendendo così indispensabile la gestione di indicatori di performance anche di più lungo periodo. Nell'altra prospettiva, il budget di sostenibilità riguarda invece obiettivi sociali e ambientali nella direzione della Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility - CSR), che la Commissione Europea definisce come «la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società», e le cui linee guida sono normate nella UNI EN ISO 26000:2020. Di solito, sia gli impegni presi che i risultati ottenuti in termini di responsabilità sociale d'impresa vengono riportati nel bilancio di sostenibilità, che integra il bilancio d'esercizio allo scopo di informare puntualmente gli *stakeholder*: generalmente il bilancio di sostenibilità viene redatto - spesso in accordo a standard come quelli del GSSB (Global Sustainability Standards Board) - su base volontaria, ma è

invece obbligatorio per le aziende quotate e quelle del settore bancario-assicurativo, di grandi dimensioni.

La sostenibilità sociale riguarda invece la relazione dell'organizzazione con il contesto sociale, a livello locale e globale, nel rispetto dei diritti umani e nella realizzazione di condizioni di uguaglianza ed equità. Questo processo crea una visione di comunità che valorizza i principi democratici e la partecipazione popolare, promuovendo l'empowerment delle comunità locali e la realizzazione delle capacità personali. In questo contesto, il rapporto con gli stakeholder acquisisce un'importanza cruciale, richiedendo un'attenzione sia quantitativa che qualitativa. La dimensione sociale, centrata sulla persona e sulle relazioni fra persone, assume un ruolo dominante completando il *framework* con una visione olistica e completa delle responsabilità. Tuttavia, è spesso la più trascurata dalle organizzazioni, in quanto potrebbe risultare costosa nel breve termine e/o entrare in conflitto con le relazioni di potere e privilegio preesistenti. In generale, un progetto socialmente sostenibile dovrebbe tener conto delle conseguenze sociali sugli utenti finali, dell'impatto del progetto sulla comunità e della sicurezza, della salute e dell'istruzione delle persone interessate, e l'integrazione di tutti questi aspetti influisce sul rendimento a lungo termine dei progetti e sulla qualità della vita delle persone interessate. D'altra parte, gli stakeholder spesso vedono favorevolmente le organizzazioni che adottano pratiche sostenibili, e tendono a promuoverle. Gli aspetti chiave della sostenibilità sociale all'interno di un progetto includono:

- il coinvolgimento degli stakeholder: includere le comunità nella presa di decisioni in



Figura 1 - Social Impact Assessment.

modo che i progetti soddisfino le loro esigenze;

- lo sviluppo della comunità: il progetto dovrebbe contribuire a creare opportunità per i membri;
- la diversità e l'inclusione: garantire che tutti abbiano pari accesso ai benefici del progetto, indipendentemente dalla loro etnia, genere o status socioeconomico;
- il monitoraggio e la valutazione: identificare le aree in cui il progetto potrebbe fallire e che necessitano di correzioni per garantire la sostenibilità.

In generale, la valutazione di impatto sociale (Social Impact Assessment) riguarda il valore sociale aggiunto generato, i cambiamenti sociali prodotti e la sostenibilità dell'azione sociale, e si basa sui principi di intenzionalità, rilevanza, affidabilità, misurabilità, comparabilità, trasparenza e comunicazione. La sostenibilità ambientale può essere definita come la responsabilità di conservare le risorse naturali e proteggere gli ecosistemi globali, sostenendo la salute e il benessere nel tempo, il tutto con uno sguardo orientato al futuro: ad esempio, la *U.S. Environmental Protection Agency* definisce la sostenibilità ambien-

tale come «soddisfare le esigenze di oggi senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfarle», e questo generalmente implica l'utilizzo di risorse sostenibili, la prevenzione dell'inquinamento e la riduzione degli effetti dei cambiamenti climatici. La sostenibilità ambientale va naturalmente inclusa in tutto il ciclo di vita del progetto, dalla valutazione del potenziale impatto ambientale, identificando gli effetti ambientali e stabilendo obiettivi Smart per ridurre o mitigare tale impatto, all'utilizzo di materiali e pratiche sostenibili, come ad esempio, rispettivamente, le fonti di energia rinnovabile e il riciclaggio dei materiali, al coinvolgimento (*engagement*) degli stakeholder, inclusi le comunità locali, web e di opinione. In generale, la gestione delle politiche e degli standard ambientali risulta essere un vincolo rigoroso, con un *focus* sulla riduzione dell'impatto ambientale e sull'uso efficiente delle risorse. In effetti, i progetti sostenibili mirano, in generale, a ridurre al minimo l'uso delle risorse dall'inizio alla fine: lo stesso concetto di sostenibilità implica difatti che la natura possa generare risorse o energia che rimangono

intatte, senza danneggiare le funzioni di approvvigionamento e smaltimento dell'ambiente. Ad esempio, l'estrazione delle risorse rinnovabili dovrebbe avvenire al ritmo del loro rinnovamento e l'ambiente dovrebbe essere in grado di gestire i rifiuti senza superare la sua capacità di assimilazione, così come, in termini sociali, sarebbe ovviamente fondamentale l'evitare di sfruttare anche le risorse umane fino a un loro possibile "esaurimento" fisico o mentale.

Il project management sostenibile

Ogni progetto è un mezzo operativo per raggiungere obiettivi strategici attraverso la creazione e lo scambio di valore, che nei progetti sostenibili, come abbiamo visto, è principalmente caratterizzato dalle tre dimensioni economica, sociale e ambientale. Nei progetti sostenibili, possiamo quindi pensare che lo scopo sia quello di creare valore per tutti gli *stakeholder* garantendo al contempo la sostenibilità a lungo termine del progetto, ovvero, ad esempio, identificando e gestendo al meglio l'impatto del progetto sull'ambiente, sul-

la società e sull'economia, nel rispetto dei tempi, del budget e dell'ambito specificati. La disciplina del project management, con riferimento ai progetti sostenibili, può in particolare efficacemente supportare la creazione di valore attraverso la gestione della riduzione degli sprechi, della conservazione delle risorse, dello sviluppo sociale e della minimizzazione dell'impatto ambientale negativo del progetto, il tutto utilizzando degli indicatori specifici (*key performance indicator*, KPI) che possano aiutare a misurare, controllare e gestire le diverse dimensioni del valore. In generale, possiamo considerare a supporto efficace della creazione di valore sostenibile non solo un approccio olistico che tenga conto delle necessità delle persone, della cultura e dell'ambiente, massimizzando al contempo l'utilizzo di risorse e tecnologie per produrre risultati vantaggiosi per tutti, ma anche un approccio di project management particolarmente focalizzato sul coinvolgimento attivo degli *stakeholder*, sull'attenzione all'intero ciclo di vita - anche per traguardare *outcome* e benefici, inclusi quel-

li a lungo termine -, sull'utilizzo di metriche di sostenibilità per monitorare specificamente gli impatti ambientali e sociali, e sulla gestione di rischi specifici correlati alla sostenibilità, come ad esempio problematiche di reputazione o di non conformità regolamentari.

In generale, possiamo pensare al valore nei progetti nelle sue articolazioni in valore generato, corrispondente ai *deliverable*, in valore percepito, e nella loro integrazione del valore rilasciato (*delivered value*), corrispondente agli *outcome* di progetto. Ai fini del project management, tutti i tipi di valore possono essere misurati, monitorati, controllati e gestiti attraverso opportuni indicatori chiave di prestazione (KPI). I *deliverable* di un progetto sostenibile possono essere misurati, monitorati, controllati e gestiti con KPI come l'Earned Value, il CPI, l'SPI, e un set di KPI economici, come, ad esempio, il ROI, il NPV, l'analisi costi-benefici, e il ROE. I KPI sociali, invece, potrebbero, ad esempio, includere il tasso di disoccupazione, il tasso di partecipazione delle donne alla forza lavoro, il reddito mediano delle famiglie, il tasso

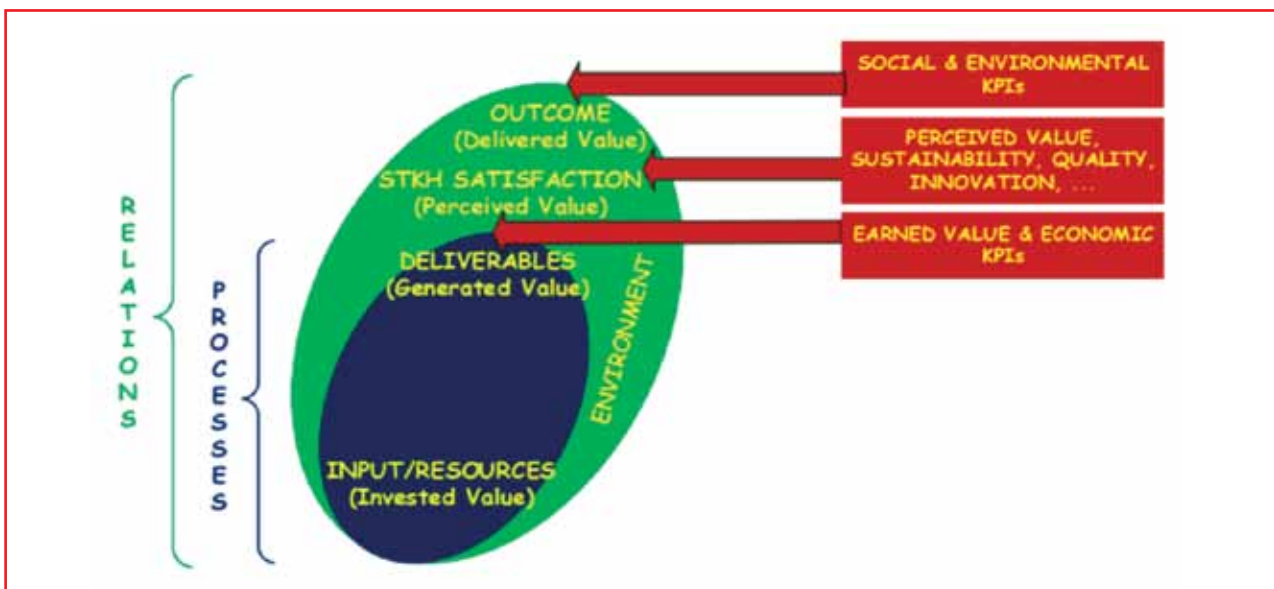


Figura 2 - Il value-based project management nella prospettiva degli stakeholder [elaborazione da Pirozzi M. (2020). *La prospettiva degli Stakeholder*, FrancoAngeli].

di povertà relativa, la percentuale della popolazione con un titolo di studio post-secondario o una certificazione, il tempo medio di percorrenza casa-lavoro, il tasso di crimini violenti pro capite, l'efficienza dei servizi sanitari e così via, in modo da fornire una panoramica delle condizioni socio-economiche di una comunità e da consentire di valutare l'impatto sociale di un progetto. Infine, i KPI ambientali potrebbero, ad esempio, comprendere la riduzione di emissione di anidride carbonica e di rifiuti, l'utilizzo di materiali sostenibili, l'attenzione al consumo di acqua e di energia e, infine, la preservazione delle biodiversità.

In generale, la gestione dei progetti basata sul valore (*value-based project management*) può quindi costituire un efficace ed efficiente supporto a che il progetto raggiunga i suoi obiettivi e fornisca benefici tangibili a tutti gli stakeholder, sviluppando anche la fiducia e la credibilità necessarie per future opportunità di partnership. Infatti, le quattro comunità principali di stakeholder - i realizzatori, gli investitori, i committenti e gli influenzatori esterni - contribuiscono alla creazione e allo sviluppo di valore a partire dalle loro aspettative: il valore che fluisce attraverso il progetto, così come i risultati stessi del progetto, non sono altro che il risultato delle relazioni tra gli stakeholder, i quali integrano le risorse materiali e immateriali disponibili per produrre dei deliverable coerenti, che poi, "corretti" in positivo o in negativo dal valore percepito, si completano nel valore rilasciato (*delivered value*) a sua volta corrispondente agli outcome/cambiamenti che il progetto ha originato.

In definitiva, in un progetto sostenibile, un adeguato approccio di value-based project management, che a sua volta utilizzi ido-

nei KPI economici, sociali e ambientali, può supportare efficacemente quella creazione di valore per gli stakeholder in termini di sostenibilità economica, equità sociale e tutela dell'ambiente che possa garantire sia il successo a lungo termine che impatti positivi sulla società e sull'ambiente, non solo assicurando che i progetti siano economicamente sostenibili, ma contribuendo anche, più in generale, a un futuro più sostenibile, nella direzione di un benessere costante e preferibilmente crescente, basato sulle tre dimensioni di sostenibilità economica, sociale e ambientale e nella prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale.

Nota

Traduzione e sintesi da parte degli stessi autori dell'articolo di Pirozzi M., Quagliarini A., Apponi F., Brusciotti F., Buzzi C., Mendicino A., Milani C. and Raguso D. (2023). "Sustainable Project Management: A multidimensional value-based approach", *PM World Journal* Vol. XII, Issue VI, June (da cui è tratta anche la Figura 1), a seguito dell'autorizzazione dell'editore.

Bibliografia

Per le note bibliografiche si rimanda all'articolo originale.

Massimo Pirozzi

Project, program and portfolio manager, formatore e docente Master, ha una laurea *cum laude* in Ingegneria elettronica, è Accomplished Author e Member of the Executive Team del *Project Management World Journal*, ed è Membro del Consiglio Direttivo dell'Istituto Italiano di Project Management. È autore di più di 30 pubblicazioni sul project management in diversi Paesi, e ha ricevuto diversi riconoscimenti internazionali, inclusi sei *PM World Journal Editor's Choice Award* nel 2018, nel 2019 e nel 2020, il *Certificate of Appreciation for Excellence for Volunteer Contributions to the PMI and the Project Management Profession in 2020*, e vari pubblici riconoscimenti da grandi autori come Russell Archibald, Alan Stretton e Kik Piney. In precedenza, è stato per molti anni top manager nel settore ICT, e per diversi anni docente universitario a contratto di Psicologia delle Organizzazioni. E-mail: max.pirozzi@gmail.com

Alessandro Quagliarini

Laureato in Ingegneria delle Telecomunicazioni, MBA presso la BBS, è attualmente impegnato come project manager in Open Fiber del progetto finalizzato alla automazione in chiave Industry 4.0 delle Smart Grid a livello nazionale attraverso l'utilizzo di infrastrutture di rete in fibra ottica, e ha contribuito a diversi programmi di ingegnerizzazione e industrializzazione, in ottica "Digital Transformation", contribuendo allo sviluppo di un nuovo framework di riferimento per l'esercizio della rete di telecomunicazioni wholesale italiana di nuova realizzazione. Ha maturato esperienza ultradecennale come program manager in "LEONARDO", nello sviluppo di programmi ad alta tecnologia e nell'erogazione di servizi "Full Cover Service" per grandi gruppi industriali e per enti governativi in particolare nel settore delle reti e dei servizi di telecomunicazioni in sicurezza. Dal 2009 fa parte del Consiglio Direttivo dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM). Dal 2021 è il corrispondente internazionale per l'Italia del *PM World Journal*. E-mail: a.quagliarini@gmail.com

rizzazione e industrializzazione, in ottica "Digital Transformation", contribuendo allo sviluppo di un nuovo framework di riferimento per l'esercizio della rete di telecomunicazioni wholesale italiana di nuova realizzazione. Ha maturato esperienza ultradecennale come program manager in "LEONARDO", nello sviluppo di programmi ad alta tecnologia e nell'erogazione di servizi "Full Cover Service" per grandi gruppi industriali e per enti governativi in particolare nel settore delle reti e dei servizi di telecomunicazioni in sicurezza. Dal 2009 fa parte del Consiglio Direttivo dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM). Dal 2021 è il corrispondente internazionale per l'Italia del *PM World Journal*. E-mail: a.quagliarini@gmail.com

Francesca Apponi

Dottoranda in Ingegneria dell'Impresa e Creative Innovation Specialist, ha una laurea magistrale *cum laude* in Ingegneria gestionale presso l'Università di Roma "Tor Vergata". Le sue aree di ricerca riguardano *marketing intelligence* attraverso *machine learning* e *text mining*. Ha una formazione in analisi statistica e scientometria. Attualmente si occupa di *data mining* e analisi tramite tecniche statistiche, intelligenza artificiale e machine learning. È rappresentante degli studenti di dottorato. Tiene seminari su project management e digital marketing. I suoi interessi riguardano il project management, il marketing e l'innovazione. E-mail: apponifrancesca@gmail.com

Francesca Brusciotti

Train manager presso Trenitalia S.P.A., ha conseguito una laurea magistrale in Ingegneria architettonica presso l'Università di Roma "Tor Vergata", con una tesi sulle tensostrutture. Durante l'università è stata presidente di BEST (Board of European Students of Technology), un'importante associazione studentesca, guidando l'organizzazione di numerosi eventi, come competizioni di ingegneria ed eventi internazionali. I suoi interessi riguardano il project management. E-mail: f.brusciotti@gmail.com

Cecilia Buzzi

Junior project manager e PMO. Dopo aver conseguito la laurea triennale in economia e management presso l'Università di Roma "Tor Vergata", sta terminando la laurea magistrale in economia e management. Come junior project manager, sta lavorando in contesti internazionali e nazionali con progetti che coprono tutto il mondo: aerospaziale, intelligenza artificiale e trasformazione digitale per il miglioramento delle vendite digitali. I suoi principali interessi sono il project management e l'innovazione continua. E-mail: ceciliabuzzi96@gmail.com

Antonio Mendicino

Dottorando, ha conseguito una laurea magistrale in Filosofia riconosciuta presso l'Università di Roma "Tor Vergata" e l'Università di Halle-Wittenberg (Germania). La sua area di ricerca è la filosofia kantiana e la filosofia teoretica (in particolare la teoria della percezione). Durante l'università è stato rappresentante degli studenti, guidando l'organizzazione di molti eventi. I suoi interessi riguardano il project management e la progettazione sociale e culturale. E-mail: mendicino.antonio.96@gmail.com

Claudia Milani

Esperta di Gare e Contratti presso Johnson & Johnson S.P.A., ha conseguito una laurea triennale in Economia e Management, e attualmente sta completando la laurea magistrale in Economia e Management presso l'Università di Roma "Tor Vergata". I suoi interessi riguardano il project management, gli appalti pubblici e l'amministrazione pubblica nel settore sanitario. E-mail: claudiamilani00@gmail.com