



CSRD PODCAST SERIES 2025

**COMITATO COMPLIANCE 231
LEGALITA' Aicq – Associazione
Italiana Qualità**

**Titolo Podcast n.1/2025:
PROGETTI SOSTENIBILI, ISO E
PROJECT MANAGEMENT**

Podcast n. 1/2025 COMITATO COMPLIANCE 231 LEGALITA' AICQ

PROGETTI SOSTENIBILI, ISO E PROJECT MANAGEMENT di Giacomo Dalseno

- **Benvenuti a questo nostro approfondimento. Oggi, diamo un'occhiata a come la sostenibilità sia diventata un pilastro strategico fondamentale per le aziende.**

Non se ne può più fare a meno, insomma. Non è più solo una questione di immagine. Lo impongono tanti fattori; il mercato ed anche le normative. Pensiamo alla tassonomia UE. Che definisce cosa è verde o alla CSRD sulla rendicontazione. E poi ci sono le metriche ESG, Ambientali, Sociali, di Governance che sono sempre più viste come una leva competitiva. Le fonti che abbiamo analizzato per questo Deep Dive, articoli, ricerche, note operative, sembrano tutte puntare in una direzione e convergono tutte su un punto: l'intersezione, - potremmo dire - l'incrocio tra project management e norme ISO. È qui che si gioca la partita per integrare davvero la sostenibilità nel DNA dell'azienda. Quindi la nostra missione oggi, è cercare di capire come siamo passati da un "sarebbe bello averla" a un "è necessario averla". Un imperativo, insomma, per restare sul mercato e prosperare a lungo termine. Allora, partiamo dal project management.

- **Come sta cambiando il suo ruolo in questa grande trasformazione?**

Sta cambiando parecchio, radicalmente. I project manager non sono più soltanto quelli che controllano tempi, costi l'ambito del progetto ed i soliti vincoli. Ora infatti, devono attivamente valutare e poi gestire gli impatti ambientali, sociali, ma anche economici lungo tutto quanto il ciclo di vita del progetto. Quindi diventano figure più strategiche. Alcune fonti li definiscono proprio "motori della sostenibilità" o addirittura "agenti di cambiamento sistemico". Non solo esecutori, quindi ma "architetti di valore sostenibile".

- **Le metodologie che conosciamo, tipo PMI, Agile, Prince 2, come si inseriscono? Offrono già qualcosa?**

Assolutamente sì, non si parte da zero, per fortuna. Il PMI, per esempio, ha principi come la stehip, la gestione etica e il coinvolgimento degli stakeholder, che sono basi solidissime. L'approccio agile, poi, con la sua enfasi sulla collaborazione che qui va estesa a tutti gli stakeholder, non solo al cliente quindi, e sulla capacità di adattarsi al cambiamento, è quasi naturalmente allineato alla sostenibilità; che è un concetto in continua evoluzione. Anche Prince Two ha il suo ruolo e richiedendo una giustificazione commerciale continua; spinge di fatto a considerare anche i benefici ESG come parte del valore del progetto, non solo l'aspetto economico puro. Dalle fonti emerge che c'è anche bisogno di framework più specifici, più mirati. Si parla del GPMP 5 standard.

- **GPMP 5. Cosa aggiunge di preciso?**

Il P5, diciamo, formalizza l'integrazione; prende la famosa "triple bottom line" - Pianeta Prosperità e Persone - e la mette accanto ai classici prodotto e processo e si allinea in modo esplicito agli obiettivi di sviluppo sostenibili dell'ONO, gli SDGs. Il punto chiave qui è che ridefinisce proprio il concetto di valore del progetto; lo sposta da una visione solo economica a una più olistica, completa. E per mettere in pratica questa integrazione servono strumenti concreti. Qui entrano in gioco le norme ISO.

- **Quali sono le norme ISO fondamentali che emergono?**

Le ISO sono cruciali e possiamo raggrupparle un po' per tema. C'è la **ISO 14001**, un classico per la gestione ambientale. L'obiettivo è prevenire l'inquinamento, migliorare le performance ambientali. Poi c'è la **ISO 26000**; una Linea Guida sulla responsabilità sociale di impresa, non certificabile ma importante per orientarsi. E poi c'è la **ISO 50001**, molto specifica sulla gestione dell'energia, quindi efficienza energetica, riduzione dei consumi, dei costi. Altre due norme in particolare meritano attenzione. La prima è la **ISO 53002**, uscita a settembre 2024, sviluppata insieme all'UNDP. È una Linea Guida strategica proprio per integrare gli SDGs, gli obiettivi ONU, nelle operazioni aziendali. Si basa sugli SDGs Impact Standards. È un po' l'anticamera della futura ISO 53001 che invece sarà certificabile. Quindi si va verso una misurabilità di più standard, più concreta dell'impatto sociale e ambientale. La seconda novità riguarda la **ISO 9001**, lo standard sulla qualità che conoscono. È uscito un addendum, l'AMD1.2024, che ora richiede esplicitamente alle organizzazioni di valutare i rischi e le opportunità collegati al cambiamento climatico nei loro processi di gestione qualità. Quindi il clima entra di prepotenza anche nella qualità. Un bel cambio di paradigma perché la norma decisamente lega la resilienza operativa alla qualità.

- **L'integrazione sembra essere la parola d'ordine. Come la si facilita nella pratica?**

Oltre ad adottare le norme, un aiuto tecnico importante viene dalla struttura armonizzata, la HLS (High Level Structure), che è la base comune di molte norme ISO recenti, come la 9001, la 14001, la 50001. Questo, rende più semplice creare sistemi di gestione integrati. Poi, a livello organizzativo serve un forte allineamento strategico, che deve partire dall'alto. E' poi importantissimo il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder interni ed esterni.

- **A livello più operativo (di processi) si menzionano strumenti pratici?**

Il ciclo Plan Do Check Act (il PDCA) un classico del miglioramento continuo, viene visto come fondamentale anche per la sostenibilità, per monitorare, agire, migliorare. E poi ci sono pratiche concrete, come: il green procurement, il fare acquisti verdi valutando i fornitori anche su criteri ambientali e sociali e la progettazione sostenibile. Cioè pensare all'impatto del prodotto servizio lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla culla alla tomba, diciamo.

- **Le sfide ci sono. Quali elementi negativi e opportunità vanno considerati?**

La resistenza al cambiamento, un classico, la carenza di competenze specifiche, che è un tema reale, e poi la difficoltà a volte nel reperire dati sulla sostenibilità che siano affidabili, confrontabili, integrati. D'altra parte le opportunità sembrano davvero significative. Si parla di vantaggi competitivi concreti; di accesso a nuovi mercati, anche a finanziamenti verdi che sono sempre più importanti. E poi di efficienze operative; che spesso portano a riduzione dei costi. Non dimentichiamo che la sostenibilità può essere un forte stimolo all'innovazione interna.

- **Quindi, guardando un po' avanti al futuro, cosa dobbiamo aspettarci? Dove sta andando questo mondo?**

Ci aspettiamo un'evoluzione continua degli standard ISO, il focus sul clima e sull'integrazione degli SDGs sarà sempre più forte, questo è sicuro. E parallelamente vedremo un ruolo crescente della tecnologia. Intelligenza artificiale, analisi dei dati saranno usate sempre più per ottimizzare la gestione sostenibile. Pensiamo ad es.: alla previsione degli impatti, all'efficienza energetica spinta, al reporting magari più automatizzato. E si nota anche un cambiamento nel modo in cui le aziende pensano alla gestione del valore dei progetti. Sta emergendo con forza il concetto di Value Management Office (il VMO), che è un'evoluzione del classico PMO - Project Management Office, che era più focalizzato sui processi, sull'efficienza. Nel senso che il VMO si concentra sulla creazione di valore a 360°, mette sul piatto esplicitamente gli obiettivi ISG accanto a quelli puramente economici. Guarda al valore complessivo, non solo al rispetto dei tempi e dei costi

Per tirare un po' le fila di questo nostro approfondimento, l'integrazione tra un project management efficace e gli standard, le norme sulla sostenibilità non è più un optional, ma è diventato un imperativo strategico. E' la strada per costruire resilienza, per ottenere un vantaggio competitivo e per creare valore che duri nel tempo. Per chiudere, lasciamo uno spunto di riflessione finale, formulando una domanda forse un po' provocatoria, considerando la velocità con cui standard come la ISO 53002 stanno emergendo e il fatto che il clima è entrato persino nella ISO 9001. **Come cambierà, la definizione stessa di progetto di successo nei prossimi, diciamo, 5 anni? Soprattutto quando misurare l'impatto sugli SDGs potrebbe diventare non solo qualcosa di auspicabile, ma magari formalmente certificabile attraverso standard futuri come la ISO 5300, cosa significherà successo allora?**