

ISO9001 e stakeholder engagement nella rendicontazione ESG

Una riflessione nata dall'esperienza sul campo



Articolo a cura di:

Roberto Crepaldi

Project Manager e Team Leader ESG Solution

- Co-Founder I.M.S Srl e responsabile dell'unità di business "contabilità direzionale"
- Direttore Generale e membro del consiglio di amministrazione di diverse società
- Referente del comitato scientifico di ESG Solution per gli aspetti digitali e di modellazione del sistema di gestione aziendale

ISO9001 e stakeholder engagement nella rendicontazione ESG

Una riflessione nata dall'esperienza sul campo

Negli ultimi anni, lavorando come consulente a supporto delle aziende nell'implementazione e nel miglioramento dei sistemi di gestione aziendale, mi è capitato sempre più spesso di affrontare temi legati alla sostenibilità e alla rendicontazione ESG.

In molti casi, soprattutto nelle organizzazioni non soggette agli obblighi della Direttiva CSRD, la sostenibilità viene spesso percepita come qualcosa di distante, complesso o "aggiuntivo" rispetto alle pratiche gestionali esistenti. E questa percezione risulta maggiormente frequente nelle aziende in cui l'adozione di sistemi certificati (ad esempio secondo gli schemi ISO), va oltre il mero obiettivo di "compliance" normativa.

Eppure, osservando i progetti realizzati e le attività svolte in azienda, emerge con chiarezza come **molte delle logiche oggi richieste dai protocolli di rendicontazione ESG siano già presenti, spesso in modo implicito, nei sistemi di gestione progettati secondo la ISO 9001.**

Uno dei parallelismi più interessanti, che ritengo meriti attenzione, è quello tra l'analisi del contesto



prevista dalla ISO 9001 e lo stakeholder engagement a valle dell'analisi di materialità (o doppia materialità) in ambito CSRD.

L'analisi del contesto ISO9001: un esercizio spesso sottovalutato

Nel mio lavoro consulenziale, l'analisi del contesto è uno dei requisiti della ISO9001 che più frequentemente rischia di essere trattato in modo formale (o poco più). Eppure, quando viene affrontata con metodo, rappresenta uno strumento di grande valore strategico.

La norma richiede all'organizzazione di:

- comprendere il contesto interno ed esterno in cui opera,
- individuare le parti interessate rilevanti e le loro esigenze e aspettative (leggi gli Stakeholder),
- valutare rischi e opportunità che possono influenzare il raggiungimento dei risultati attesi.

Nella pratica, questo significa aiutare il management a porsi domande fondamentali:

- da cosa dipende davvero la nostra capacità di creare valore?
- chi influenza il nostro successo nel medio-lungo periodo?
- quali fattori possono rappresentare una minaccia o un'opportunità?

Quando queste riflessioni vengono integrate nei processi decisionali, **il sistema di gestione smette di essere un insieme di procedure e diventa uno strumento di governo dell'organizzazione.**

Nella pratica consulenziale, ho riscontrato come l'efficacia dell'analisi del contesto dipenda fortemente anche dagli strumenti utilizzati a supporto del processo.

Metodologie consolidate come l'analisi SWOT, l'analisi PESTEL o il modello delle 5 Forze di Porter rappresentano un valido supporto per strutturare la riflessione sul contesto interno ed esterno,



facilitando l'identificazione di fattori critici, rischi e opportunità rilevanti.

L'utilizzo di questi strumenti consente inoltre di coinvolgere in modo più consapevole il management, traducendo i requisiti della norma ISO9001 in un linguaggio strategico già familiare alle organizzazioni. Non a caso, molte delle dimensioni analizzate attraverso tali modelli trovano una naturale corrispondenza anche nei processi di analisi di materialità e di stakeholder engagement previsti in ambito ESG.

Analisi di materialità e stakeholder engagement: ciò che cambia è la prospettiva

Affiancando le aziende nei primi approcci alla rendicontazione ESG, ho riscontrato dinamiche molto simili a quelle viste in ambito ISO, seppur con un linguaggio e una prospettiva diversi.

L'analisi di materialità – e ancor più la doppia materialità introdotta dalla CSRD – richiede di identificare e prioritizzare i temi ESG rilevanti attraverso:

- la valutazione degli impatti su ambiente e società,
- l'analisi dei rischi e delle opportunità finanziarie,
- il coinvolgimento strutturato degli stakeholder.

Anche qui, **lo stakeholder engagement non è (o non dovrebbe essere) un esercizio di comunicazione, ma un processo di ascolto e interpretazione che serve a supportare la strategia aziendale e il modello di business.**

Due metodologie, una stessa logica di fondo

Mettendo a confronto queste esperienze, emerge un elemento comune: ISO9001 e approccio ESG condividono lo stesso impianto concettuale.

In entrambi i casi troviamo:

- una visione sistemica dell'organizzazione e del suo ecosistema,
- la centralità delle parti interessate,
- l'attenzione a rischi e opportunità come base delle decisioni,
- l'integrazione dei risultati nei processi strategici,
- una logica di miglioramento continuo.

La differenza principale è che la rendicontazione ESG rende espliciti e misurabili aspetti che nei sistemi di gestione ISO sono spesso presenti in modo più implicito.

ISO 9001 come punto di partenza per la sostenibilità

Questa riflessione assume **particolare rilevanza per le organizzazioni non obbligate alla CSRD.** Nella mia esperienza, molte PMI dispongono già di sistemi di gestione ISO9001 potenzialmente



idei a supportare un primo percorso di sostenibilità, ma non sempre ne sono consapevoli.

La futura revisione della ISO9001, che prevede una **maggior integrazione di elementi riconducibili agli ambiti ESG**, va

proprio in questa direzione: rafforzare il ruolo della norma come framework gestionale capace di evolvere insieme al contesto.

Per queste organizzazioni, partire da strumenti e pratiche già previste dal sistema di gestione significa:

- ridurre la complessità percepita,
- evitare duplicazioni,
- costruire un approccio alla sostenibilità coerente con la strategia aziendale.

Conclusione

La sostenibilità non nasce con la CSRD, né si esaurisce nella rendicontazione.

È, prima di tutto, una modalità di lettura dell'organizzazione e del suo impatto sul contesto in cui opera.

Per questo motivo, sulla base delle esperienze maturate in ambito consulenziale, ritengo che la ISO9001 possa rappresentare – se applicata in modo consapevole – un punto di partenza concreto e credibile per avviare un percorso di sostenibilità, anche al di fuori degli obblighi normativi.

Più che introdurre nuovi strumenti, spesso si tratta di rileggere con maggiore consapevolezza quelli che già utilizziamo.

Pronti a passare dalla teoria alla pratica?
Il primo passo per la sostenibilità
Compilate il form e vi contatteremo
per tracciare insieme il vostro percorso

[INIZIA QUI](#)

Publicato per



il 2 marzo 2026



Sede legale
Via E. Fermi 11, 36100 Vicenza

Sedi operative
C.so Vittorio Emanuele II 59, 37069 – Villafranca di Verona (VR)
Via A. Manzoni 48/A, 36054 – Montebello Vicentino (VI)