

## ISO MSS: è giunto il tempo per un insieme di principi comuni?

Da quando la "rivoluzionaria" ISO 9000:2000 introdusse, a fianco dei consolidati vocabolario e concetti fondamentali, anche un insieme di principi, altre norme ISO, sia MSS ma anche norme di gestione (*management standard*) trasversali e alcuni *corpus* normativi, hanno adottato questa *best practice*. Effettivamente quella di specificare un *set* minimo di principi, chiari e riconoscibili, tra gli elementi costitutivi di una disciplina di *management*, rappresenta un valore aggiunto sia per chi le norme le scrive, sia per chi le legge e - soprattutto - è chiamato ad applicarle. Vediamo nel seguito chi, come e perché si è cimentato in questa - affatto banale! - operazione, senza dimenticare il percorso che ci ha portato oggi persino a ipotizzare che possa essere enucleato un insieme di principi comuni a tutti gli ISO MSS nell'ambito della meta-struttura di HLS.

### Dalla ISO 9000:2000 alla ISO 56000:2020: una costante evoluzione

I principi di gestione (QMPs - *Quality Management Principles*) per la qualità erano stati declinati per la prima volta nella ISO 9000:2000 e quelli riportati nella prima colonna del Prospetto 1, riferiti all'attuale edizione 2015, possono essere considerati, nella sostanza, se non nella formulazione, identici. L'edizione 2000 fa parte della famiglia di norme tra le più diffuse, il punto di partenza di tutti MSS (la già citata Vision 2000). Per questo siamo partiti dalla ISO 9000, mentre le altre norme seguono l'ordine di emissione.

I principi possono essere considerati come quei riferimenti, presupposti o caratteristiche elementari, di primaria importanza, che costituiscono la fonte ispiratrice di comportamenti e azioni in grado di determinare obiettivi o risultati specifici<sup>1</sup>. Definire i principi sembra essere diventata una buona consuetudine nella normazione ISO, e non solo. Nel Prospetto 1 possiamo riconoscere un intruso: la linea guida EN 12973 sulla gestione del valore. Ci è sembrata una norma assolutamente in linea con le evidenti assonanze riscontrabili tra le altre quattro norme ISO, alla stregua di un *management standard*.

Non ci siamo dimenticati affatto dei MSS più rilevanti quali ISO 14001, ISO 45001, ISO 22301 o ISO/IEC 27001. Non riportano un elenco di principi, ma possiamo affermare senza dubbio che quelli presenti nel prospetto sono ben riconoscibili anche nel DNA di tali MSS. A nostro modo di vedere, l'aspetto che dovrebbe guidare la gestione consapevole e responsabile di un'organizzazione è una *good governance* in grado di assicurare l'equilibrio tra i tre pilastri della sostenibilità: ambientale, sociale ed economico. Tutto questo per riuscire ad attuare in modo eticamente sostenibile quello che è lo scopo di qualsiasi organizzazione, pubblica, privata, *profit* o *no-profit*, di qualsiasi dimensione e in qualsiasi settore operi: creare e proteggere valore per tutte le parti interessate. Nella sostanza abbiamo appena citato il principio "zero" della ISO 31000 e molti dei principi nelle ISO 26000, EN 12973 e ISO 56000. Apparentemente mancherebbe il dettaglio dei principi della ISO 31000 (da "a" sino ad "h") tutti quelli della ISO 9000, i fattori abilitanti (*driver*) della EN 12973 e alcuni aspetti della ISO 56000. Tutti questi, non ancora citati, oltre a essere dei principi, potrebbero essere considerati *driver* per contribuire allo sviluppo sostenibile. Lo sviluppo sostenibile è ritenuto un aspetto di primaria importanza per ISO, tanto che, nell'introduzione dell'ISO *Guide* 82:2019 (una linea guida dedicata ai lavori normativi per "affrontare il tema della sostenibilità nelle norme"<sup>2</sup>) si incoraggiano "energeticamente"<sup>3</sup> i membri dei gruppi di lavoro ISO a prendere in considerazione le questioni legate alla sostenibilità in tutte le fasi del processo di sviluppo dei documenti. Nella stessa introduzione dell'ISO *Guide* 82 si aggiunge, inoltre: "il fatto che la sostenibilità non sia stata presa in considerazione può essere un valido motivo per iniziare la revisione di una norma" e l'Annex C della norma fornisce una panoramica sugli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU (UN SDGs)<sup>4</sup>. D'altra parte, proprio nell'introduzione della ISO 9001:2015 si dice: "Per un'organizzazione l'adozione di un sistema di gestione per la qualità è una decisione strategica che può aiutare a migliorare la sua prestazione complessiva e costituire una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile".

Ovviamente anche la ISO 14001:2015 comincia così: "Il raggiungimento di un equilibrio tra ambiente, società ed economia è considerato essenziale per soddisfare le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie. Lo sviluppo sostenibile come obiettivo si raggiunge mediante l'equilibrio dei tre pilastri della sostenibilità".

Nella ISO 56002:2019, tale sostenibilità è richiamata come esempio dalla stessa definizione di "valore" e in diversi principi; insieme all'etica e alla resilienza è esplicitamente invocata sia nella politica, sia nei processi, sia nei benefici del sistema di gestione dell'innovazione. Il fatto che i MS, in accordo alle ISO 45001, ISO 22301 e/o ISO/IEC 27001, siano pilastri fondamentali di uno sviluppo sostenibile è evidente, anche senza che ciò sia esplicitato nelle norme stesse. Il "valore" è definito nella EN 12973:2020 come il rapporto tra livello di efficacia nel soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate, e l'entità delle risorse messe in campo per ottenere quel livello. L'applicazione attenta e consapevole di tutti i principi e *driver* in campo è in grado di aiutare l'organizzazione a ottenere valori a livello di eccellenza.

### HLS e principi comuni... si può fare!

Probabilmente il "principio dei principi" (o il "principio dei Principi"!) che dovrebbe ispirare la buona *governance* di un'organizzazione impegnata a raggiungere l'eccellenza e a ottenere significativi vantaggi competitivi nei confronti della concorrenza, potrebbe essere qualcosa del tipo: creazione e protezione di valore sostenibile.

Cosa si deve intendere per "valore sostenibile"? Abbiamo visto sopra la definizione che la EN 12973 fornisce per "valore". Dobbiamo "semplicemente" associarla a quella di "sviluppo sostenibile", tenendo conto delle esigenze e aspettative di tutte le parti interessate... e ci piace pensare che non bisogna dimenticare che, tra quest'ultime, ci sono anche le generazioni future<sup>5</sup>. Seguendo questo ragionamento il "valore sostenibile" diverrebbe: il rapporto tra livello di efficacia nel soddisfare le esigenze e le aspettative attuali delle parti interessate e l'entità delle risorse messe in campo per ottenere quel livello, senza compromettere la ca-

PROSPETTO 1 - PRINCIPI IN ALCUNE NORME ISO E CEN STRETTAMENTE CORRELATE A HLS

ISO 9000:2015 (QMS) Sistemi di Gestione per la Qualità - Fondamenti e vocabolario	ISO 26000:2010 Guida alla responsabilità sociale	ISO 31000:2018 Gestione del rischio - Linee guida	EN 12973:2020 Gestione del valore Principi e fattori abilitanti ( <i>drivers</i> )	ISO 56000:2020 (IMS) Gestione dell'innovazione - Fondamenti e vocabolario
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione e protezione di valore.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientamento al valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di valore</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizzazione sul cliente</li> <li>Leadership</li> <li>Partecipazione attiva delle persone</li> <li>Approccio per processi</li> <li>Miglioramento</li> <li>Processo decisionale basato sull'evidenza</li> <li>Gestione delle relazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accountability</li> <li>Trasparenza</li> <li>Comportamento etico</li> <li>Rispetto degli interessi delle P.I.</li> <li>Rispetto del principio di legalità</li> <li>Rispetto delle norme internazionali di comportamento</li> <li>Rispetto dei diritti umani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrata</li> <li>Strutturata e Globale</li> <li>Personalizzata</li> <li>Inclusiva</li> <li>Dinamica</li> <li>Migliori informazioni disponibili</li> <li>Fattori umani e culturali</li> <li>Miglioramento continuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizzazione sulle necessità da soddisfare</li> <li>Approccio olistico strutturato</li> <li>Trattare complessità e incertezza</li> <li>Stile collaborativo nella gestione dei fondamentali</li> <li>Stimolare dinamiche individuali e di gruppo positive</li> <li>Considerare sia l'ambiente interno che quello esterno (contesto)</li> <li>Applicare metodi e strumenti affidabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leader orientati al futuro</li> <li>Orientamento strategico</li> <li>Cultura</li> <li>Sfruttamento delle intuizioni</li> <li>Gestione dell'incertezza</li> <li>Adattabilità</li> <li>Approccio sistemico</li> </ul>



pacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze e aspettative in termini ambientali, sociali ed economici. Occorre tenere ben presente che la "creazione di valore" ha nel proprio DNA il concetto di "evoluzione continua", soprattutto quando ci riferiamo al "valore sostenibile" negli ovvi termini di "sviluppo sostenibile". La creazione di valore così come il *risk management* sono processi iterativi. Naturalmente questo è valido sempre e non solo quando si parla di innovazione. La protezione del valore ha una valenza da numerosi punti di vista, quali ad esempio la protezione della proprietà intellettuale o il consolidamento di un'innovazione o di un miglioramento conseguiti, ma non solo<sup>6</sup>.

I *driver* e i principi fondamentali per ottenere tutto questo li ritroviamo in tutte le norme riportate nel Prospetto 1.

Se "creazione e protezione di valore sostenibile" è il principio "Zero" gli altri potrebbero essere:

1. focalizzazione sulle esigenze e aspettative di tutte le parti interessate;
2. *leadership* (una *leadership* capace di mettersi in discussione e di pensare fuori dagli schemi, dunque orientata al futuro);
3. partecipazione attiva delle persone, delle parti interessate e gestione delle *partnership*;
4. cultura, come convinzioni, storia, etica, attitudini e comportamenti osservati, che sono parte integrante dell'identità dell'organizzazione e che favoriscono la creatività e il *risk-based thinking*;
5. approccio per processi (un approccio sistematico con il supporto del PDCA e con un orientamento al *risk-based approach/thinking*);
6. gestione dell'incertezza (come base per processi decisionali basati sull'evidenza, ma anche su assunti)
7. comportamento etico (in accordo ai principi di responsabilità sociale per contribuire allo sviluppo sostenibile);

8. miglioramento continuo, apprendimento, innovazione e prospettiva del ciclo di vita.

Siamo partiti dalla famiglia ISO 9000, in quanto il QMS è considerato "la madre di tutti i MSS". Ma HLS considera e racchiude i principi su cui si basavano già altre norme, a partire da EMS, OHSMS, così come ISO 31000<sup>7</sup>. Per costruire uno sviluppo sostenibile, anche la gestione dell'innovazione deve essere integrata nella *governance* dell'organizzazione, così come la gestione del valore.

## Conclusioni

Definire un insieme di principi rappresenta effettivamente una buona prassi ISO. E non solo nell'ambito dei MSS e delle norme di gestione, ma in senso generale. I principi rappresentano infatti la "bussola" attraverso la quale orientarsi in una specifica disciplina, declinare i requisiti del rispettivo MS così come di tutte le altre norme di supporto, interpretarne lo spirito come necessario pre-requisito per un'efficace attuazione. Dopo oltre 20 anni da quando la ISO 9000:2000 "ruppe il ghiaccio", si intravede oggi l'opportunità che in una prossima, consistente revisione di HLS, si possa stabilire un insieme di principi comuni per tutti gli ISO MSS. Una prospettiva certamente stimolante, nella logica di proseguire nel percorso di una sempre maggiore coerenza tra l'offerta

tecnico-normativa di settore. Un'opportunità che - potete starne certi! - l'UNI, attraverso il CCT/GL 03 "Revisione HLS", saprà senz'altro cogliere.



**Gennaro Bacile di Castiglione**  
Esperto UNI/CT 001/GL 03 "Revisione HLS",  
Coordinatore UNI/CT 043/GL 02 "Gestione del rischio", CNI - OIMB

**Piergiuseppe Cassone**  
Esperto UNI/CT 001/GL 03 "Revisione HLS",  
Coordinatore UNI/CT 016/GI 89 "Gestione dell'innovazione", Confindustria Bergamo

**Marco Cibien**  
Funzionario Tecnico UNI, delegato nazionale presso ISO/TMBG/JTCG-TF 14 "Revision of the High Level Structure for MSS"

## Note

<sup>1</sup> Liberamente tratta dalla definizione 3.80, presente nella ISO/IEC 15944-2:2006 "Information technology - Business Operational View - Part 2: Registration of scenarios and their components as business objects"

<sup>2</sup> SO Guide 82:2019 "Guidelines for addressing sustainability in standards" (second edition).

<sup>3</sup> "Standards developers are strongly encouraged to consider sustainability issues in their work at all stages in the standards development process".

<sup>4</sup> SDGs - Sustainable Development Goals (SDGs). Vedere anche: <https://www.iso.org/sdgs.html>

<sup>5</sup> Gli autori pensano a "parti interessate e generazioni future" non soltanto "umane".

<sup>6</sup> Lo stesso concetto di "resilienza" intesa come "capacità di assorbire, assimilare ed adattarsi in un ambiente complesso ed in continuo mutamento" è strettamente connesso al concetto di evoluzione della specie, che può essere considerata una forma di resilienza (con rif. a C. Darwin): in un mondo in cui ogni individuo deve lottare per sopravvivere, quelli con le "migliori" caratteristiche avranno maggiori possibilità di sopravvivenza e così di trasmettere quei tratti favorevoli ai loro discendenti. Non bisogna dimenticare che l'innovazione realizzata dagli umani è spessissimo (se non sempre) ispirata dalla natura che ci circonda.

<sup>7</sup> Anche se la ISO 31000 è osteggiata da molti, in HLS c'è comunque la sua impronta inconfondibile, a partire dalla definizione del contesto.