

# GENESI E SVILUPPO DELLA STRUTTURA DI ALTO LIVELLO PER I SISTEMI DI GESTIONE

Giovanni Mattana - Presidente Commissione Tecnica UNI 'Gestione per la qualità e metodi statistici'  
Pubblicato su *Unificazione&Certificazione*, Aprile 2014

## Origini e Motivazione: una Strategia per le Normative sui Sistemi di Gestione

Nell'Assemblea Generale ISO del 2003 venne esaminato il coinvolgimento dell'ISO nei Sistemi di Gestione (MS): il *Technical Management Board* (TMB) e i presidenti dei TC 176 (QMS) e TC 207 (EMS) - i due comitati maggiormente attivi e iniziatori delle attività sui sistemi di gestione - furono incaricati di riconsiderare il futuro coinvolgimento dell'ISO nello sviluppo delle norme sui sistemi di gestione (MSS – Management System Standards)).

Nel Gennaio del 2004 il TMB, considerando che fosse importante conoscere le necessità di mercato in relazione a ulteriori norme sui MS, decise di istituire un sottogruppo del TMB stesso per sviluppare una strategia in merito.

Il 20 e 21 gennaio 2005, il gruppo di lavoro di lavoro ad hoc per le norme sui sistemi di gestione (MSS AHG) portò le sue conclusioni alla riunione del TMB.

La relazione prendeva in esame sia:

- *l'espansione dello sviluppo dei MSS, sia*
- *l'integrazione e la compatibilità dei requisiti per i MS.*

Questi due aspetti motivavano la necessità di definire una strategia ISO per il futuro di tali norme:

*'Per rimanere efficaci e rilevanti le norme e il processo di normazione devono rimanere legati alle esigenze dinamiche del mondo industriale, delle autorità di regolazione del mercato, della società e delle molteplici parti interessate'.*

Lo studio faceva una ricognizione delle principali scuole di management e considerava, tra le altre, la Scientific School of Management, la Behavioural School of Management, la ricerca operativa nota come analisi dei sistemi per assistere il processo decisionale e il management dei progetti; si osservava come *"la moderna storia dei sistemi di management è quasi coincidente con la storia della moderna scienza del management.* In bibliografia si citavano, tra gli altri: Taylor, Frederick (1911), *The principles of scientific management*, - Fayol, Henri (1916), *Administration Industrielle et Generale*, - Juran, J.M. and Gryna, F. M. (1970), *Quality Planning and Analysis*, - Verman (1973), *Standardization: A new discipline*, - Deming, W. Edwards (1986), *Out of the Crisis*, - Spickernell, D. G. (1991), *The path to ISO 9000.*

Lo studio effettuava quindi una rilevazione delle attività normative in corso relative ai sistemi di gestione, (venivano già citati 85 lavori normativi collegati al tema), ma anche modelli di sistemi di gestione Non-ISO, quali EFQM, Malcolm Baldrige, Deming Prize, Balanced Scorecard, 6 Sigma, Capability Maturity Model, SA 8000, AA Accountability, EC New Approach Directives (modules D, E, H for quality), etc.

Lo studio esplorava quindi la domanda di mercato, anche con interviste dirette sui MSS, in particolare dall'industria, ma anche come risposta a politiche pubbliche, alle comunità e alle organizzazioni non governative.

Essa conteneva infine delle raccomandazioni all'ISO per una strategia relativa allo sviluppo futuro dei MSS e per mettere in atto una struttura appropriata affinché le future norme fossero allineate alle esigenze individuate.

Il 10 febbraio 2006 veniva presentato il nuovo studio *'ISO's further involvement in management system standards - a strategy for the future'* che traduceva i concetti dello studio precedente in specifici obiettivi operativi.

Preoccupati del fatto che i singoli comitati tecnici responsabili dei vari MS generassero, per interpretare esigenze interne sempre più differenziate, MS specifici tra loro sempre più diversi, si intendeva ribaltare tale approccio *'bottom up'*, con uno *"top down"*, più attento alla prospettiva strategica complessiva.

Si tentava, infatti, di rispondere alle seguenti domande:

- come sarà il mondo del business fra 10 anni e quali MSS saranno necessarie?
- quali principali esigenze avrà tale mondo?
- cosa dovrebbe/potrebbe fare l'ISO in riferimento ai MS per venire incontro a tali esigenze?

Pur in assenza di risposte univoche, veniva deciso di avviare varie iniziative, tra cui quelle di:

- coordinare tutte le attività inerenti ai MS (attraverso il JTCG<sup>1</sup> che riporta al TMB);
- unificare le terminologie;
- sottoporre a revisione la Guida ISO 72 che, fino a quel momento, aveva stabilito le regole generali per i contenuti dei MSS e fissato i criteri per l'avvio di nuove norme;
- ripensare la struttura comune.

Nel dicembre 2009 anche UNI contribuiva con commenti al documento per l'unificazione delle terminologie utilizzate nei diversi MSS.

---

<sup>1</sup> *Joint Technical Coordination Group*, gruppo congiunto di coordinamento tecnico.

Nel dicembre 2010 veniva emessa la bozza finale della struttura di alto livello (allora chiamata Guida ISO 83) inclusiva dell'unificazione della terminologia, con successivi commenti e votazione.

Negli anni 2010-2012 venivano effettuate le varie votazioni e adottate le prime sperimentazioni di applicazione, cioè l'inserimento di norme vigenti entro la HLS (ad esempio nell'ambito dell'ISO/TC 207, EMS).

Nel 2012 ISO decise (non senza sorpresa da parte di UNI e di altri *Member Bodies*) di abbandonare il progetto Guida 83 e d'inserire il lavoro svolto nell'Appendice SL delle ISO/IEC *Directives, Part 1, Procedures Specific to ISO*, appendice che – curiosamente – per ora si applica solo ad ISO.

In aprile 2013 veniva emesso un documento applicativo/operativo<sup>2</sup> e, infine, nel dicembre 2013, il JTCG emetteva un documento di *Frequently Asked Questions (FAQs)*<sup>3</sup>.

## La Struttura Generale di Alto Livello, HLS

- È la struttura comune obbligatoria per tutti i MSS emessa dall'ISO e inserita nelle Direttive operative ISO/IEC (*ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL, Appendix 2*), benché – come già accennato – tale appendice sia applicata (almeno allo stato attuale) solo a livello ISO
- Tale struttura generale può avere aggiunte ma non cancellazioni di parti
- Garantisce la sostanziale compatibilità tra i diversi MS
- Garantisce l'uniformità di linguaggio
- Evidenzia, meglio che in precedenza, gli elementi essenziali dei MS (che sono illustrati in figura 1).

**Figura 1 - Le componenti essenziali dei MS secondo l'HLS**

<b>4</b>	<b>Contesto dell'organizzazione</b>	4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto 4.2 Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate 4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per XXX 4.4 Sistema di gestione per la XXX
<b>5</b>	<b>Leadership</b>	5.1 Leadership e impegno 5.2 Politica
<b>6</b>	<b>Pianificazione</b>	6.1 Azioni per affrontare rischi* e opportunità 6.2 Obiettivi (per la) XXX e piani per conseguirli
<b>7</b>	<b>Supporto</b>	7.1 Risorse 7.2 Competenza 7.3 Consapevolezza 7.4 Comunicazione 7.5 Informazioni documentate
<b>8</b>	<b>Attività operative</b>	8.1 Pianificazione e controllo operativi
<b>9</b>	<b>Valutazione delle prestazioni</b>	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.2 Audit interno 9.3 Riesame di direzione
<b>10</b>	<b>Miglioramento</b>	10.1 Non conformità e azioni correttive 10.2 Miglioramento continuo

A seguito della nuova struttura, i MSS sono ora costituiti da due parti: la parte comune a tutti i MS non modificabile, se non in via del tutto eccezionale, e la parte specifica e di maggior dettaglio che ogni Comitato Tecnico può aggiungere. Appare peraltro non sempre facile allineare parti già consolidate a quanto prescritto dalla parte comune.

<sup>2</sup> ISO/TMB Joint Technical Coordination Group JTCG N359.

<sup>3</sup> ISO/TMB Joint Technical Coordination Group JTCG N360.

Diamo tre esempi di ulteriore dettaglio del HLS sulla formulazione specifica per le varie voci (punti 4.1-5.1-6.2). La sigla XXX sta a significare lo specifico MS, ad esempio QMS, EMS, eccetera.

#### **4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto**

- *L'organizzazione deve determinare i fattori esterni ed interni pertinenti alle sue finalità e che influenzano la sua capacità di conseguire gli esiti previsti per il proprio sistema di gestione (per la) XXX.*

#### **5.1 Leadership e impegno**

*L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione (per la) XXX:*

- *assicurando che la politica e gli obiettivi per il sistema di gestione (per la) XXX siano stabiliti e siano compatibili con gli indirizzi strategici dell'organizzazione*
- *assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione (per la) XXX nei processi di business dell'organizzazione*
- *assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione (per la) XXX*
- *comunicando l'importanza di un'efficace gestione (per la) XXX e dell'essere conforme ai requisiti del sistema di gestione (per la) XXX*
- *assicurando che il sistema di gestione (per la) XXX consegua gli esiti previsti*
- *fornendo guida e sostegno alle persone per contribuire all'efficacia del sistema di gestione (per la) XXX*
- *promuovendo il miglioramento continuo fornendo sostegno ad altri pertinenti ruoli gestionali nel dimostrare la propria leadership come opportuno nelle rispettive aree di responsabilità.*

#### **6.2 Obiettivi (per la) XXX e piani per conseguirli**

*L'organizzazione deve stabilire gli obiettivi (per la) XXX per le funzioni e i livelli pertinenti. Gli obiettivi (per la) XXX devono*

- *essere coerenti con la politica (per la) XXX*
- *essere misurabili (se possibile)*
- *tenere in considerazione i requisiti applicabili*
- *essere monitorati*
- *essere comunicati, e*
- *essere aggiornati per quanto appropriato.*

*L'organizzazione deve conservare informazioni documentate sugli obiettivi (per la) XXX. Nel pianificare come conseguire i propri obiettivi (per la) XXX, l'organizzazione deve determinare :*

- *cosa sarà fatto*
- *quali risorse saranno necessarie*
- *chi ne sarà responsabile*
- *quando sarà completato*
- *come saranno valutati i risultati.*

## **Il significato della struttura ad alto livello**

In termini generali si può, sin da ora, affermare che:

- *Risulta rinforzato il **carattere sistemico** dell'organizzazione, che comporta non solo l'attenzione alle singole parti ma l'attenzione alle **relazioni** e alle **interdipendenze fra le parti**, rappresentate, nel modello dai sette punti sopra descritti (vedere Figura 1).  
Prima dei dettagli deve esistere la struttura del sistema di gestione!*
- *L'aspetto sistemico è ora orientato ad ottenere gli **obiettivi dell'azienda nel proprio specifico contesto**; e ciò rappresenta un passaggio fondamentale nella evoluzione della ISO 9001, che dopo l'edizione 2000 era orientato ottenere gli obiettivi dell'azienda ma a prescindere dal contesto, e che nella edizione 1987 era stata invece intesa come una spinta ad allineare le aziende al modello piuttosto che a finalizzare il modello per ottenere gli obiettivi dell'azienda.*
- *Il punto 5.1 sottolinea e specifica il ruolo della direzione nell'utilizzare il MS per ottenere innanzi tutto gli obiettivi aziendali e migliorarne l'efficacia del sistema; il successo del sistema di gestione dipende dalla leadership e dall'impegno della direzione.*

- Il punto 6.2 sottolinea l'importanza e specifica il processo per stabilire gli obiettivi aziendali per i vari livelli interessati e utilizzarne il riferimento come "cruscotto di guida" e avanzamento.

## **Situazione attuale e prospettive**

Alcune norme sono già state emesse applicando la nuova struttura, in particolare si segnalano:

- ISO 30301:2011, *Information and documentation – Management system for records - Requirements*
- ISO 22301:2012, *Societal security – Business continuity management systems – Requirements*
- ISO 22313:2012, *Societal security – Business continuity management systems – Guidance*
- ISO/IEC 27001:2013 *Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements*
- ISO 20121:2012, *Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use*
- ISO 39001:2012, *Road traffic safety (RTS) management systems – Requirements with guidance for use*
- ISO 55001:2014 *Asset management – Management systems - Requirements*

Altri comitati, fra cui ISO/TC 176 ed ISO/TC 207, sono impegnati nel lavoro di adeguamento dei propri MS specifici alla struttura di alto livello sopra presentata: le nuove ISO 9001:2015 e 14001:2015 saranno il frutto anche di questo lavoro di affinamento.

Tra le altre norme in sviluppo o in revisione:

- ISO 34001, *Security management system*
- ISO 37101, *Sustainable development and resilience of communities – Management systems – General principles and requirements*

***Riuscirà, questa nuova struttura a riportare l'attenzione sulla sostanza e sullo spessore dei sistemi di gestione? e sul loro essenziale orientamento e contributo al successo delle organizzazioni? E quindi alla loro rilevanza?***

La risposta a tali quesiti determinerà l'esito della sfida.