



## ➤ ISO Revisions Whitepaper

L'importanza della leadership nei nuovi standard ISO

Verso il cambiamento

# Standard ISO: background e overview

ISO ha negli anni pubblicato molti standard per i sistemi di gestione su tutti gli argomenti, dalla qualità all'ambiente, alla sicurezza informatica, alla gestione della continuità operativa.

Anche contenendo elementi comuni, i sistemi di gestione ISO hanno sempre avuto strutture differenti.

Questo ha generato negli anni difficoltà nell'implementazione.

Per aiutare il processo di implementazione, ISO ha studiato un sistema per dare un'identica struttura, un testo unico, termini e definizioni comuni per tutti gli standard per i sistemi di gestione futuri. Questo, oltre a semplificare l'integrazione tra più sistemi di gestione, renderà gli standard più comprensibili per gli utilizzatori.

## Introduzione all'Annex SL

Tutti i Comitati Tecnici ISO che sviluppano i nuovi sistemi di gestione seguono i riferimenti dell'Annex SL. Annex SL. L'Annex SL armonizza la struttura, i termini e le definizioni delle norme e permette agli sviluppatori degli standard la possibilità di integrare argomenti e requisiti tecnici specifici per ogni ambito.

La tempistica per la pubblicazione dei principali standard sui sistemi di gestione nel formato dell'Annex SL è questa:

- ISO 14001: Q3 2015
- ISO 9001: Q3 2015
- ISO 45001: Q4 2016

La ISO/IEC 27001: 2013 segue già questa nuova struttura.

## Una veloce overview dell'Annex SL: High level structure

La nuova struttura dell'Annex SL che sarà adottata nelle nuove versioni della ISO 9001, ISO 14001 e nei nuovi sistemi di gestione è articolata come segue

Requisito 1	Scope
Requisito 2	Normative references
Requisito 3	Terms and definitions
Requisito 4	Context of the organization
Requisito 5	Leadership
Requisito 6	Planning
Requisito 7	Support
Requisito 8:	Operation
Requisito 9	Performance evaluation
Requisito 10	Improvement

La nuova struttura dell'Annex SL non desta preoccupazione per le organizzazioni che hanno abbracciato la "filosofia" dei sistemi di gestione ma potrebbe rappresentare una sfida per quelle che ricorrono alla certificazione solo per ottenere un bollino.

Per esempio c'è un maggiore riferimento al contesto dell'organizzazione e alla necessità di dimostrare la comprensione delle questioni interne ed esterne che impattano sul business. Ciò è strettamente legato al concetto di Leadership, che richiede che il sistema non sia staccato dalla direzione del business e comporta che questo sia effettivamente allineato ai processi del sistema di gestione.

Così l'Annex SL dovrebbe aiutare i responsabili dei sistemi di gestione:

1. Favorendo il coinvolgimento dell'alta direzione aziendale
2. Allineando gli standard con le necessità del business.

---

## Leadership e management

La leadership è l'abilità di motivare gruppi di persone verso un obiettivo comune: è una dote importante nel business di oggi. Senza una forte leadership molte attività potenzialmente buone alla fine falliscono.

Molti dei più rispettati leader a livello mondiale hanno diversi tratti di personalità comuni. Alcuni dei più riconoscibili tratti sono l'abilità di intraprendere un cambiamento o di ispirare una visione, conoscere, incoraggiare e modellare le abilità e i comportamenti necessari per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Buoni leader devono avere fiducia in se stessi per dare la possibilità agli altri e contribuire al successo.

### Differenza tra leadership e management

Il management riguarda i processi. La leadership i comportamenti.

Il management mostra capacità tangibili e misurabili come quella di pianificare, di utilizzare sistemi organizzativi e un appropriato metodo di comunicazione.

La leadership invece non è misurabile né tangibile perché riguarda tematiche come fiducia, ispirazione, attitudine, capacità decisionali e carattere. Queste sono necessarie per motivare un'organizzazione e raggiungere i suoi obiettivi anche per i sistemi di gestione.

---

# ➤ Il ruolo della leadership nei sistemi di gestione di oggi

Prima di tutto vale la pena indicare come ISO definisce la leadership.

Con il nome Leadership si intende la persona o il gruppo di persone che dirige e controlla un'organizzazione ai livelli più alti. Il top management ha il potere di delegare l'autorità e di fornire risorse all'organizzazione. Se il campo di applicazione del sistema di gestione copre solo parte di un'organizzazione, per top management si intende direttamente coloro che controllano e dirigono quella parte dell'organizzazione.

## Definire le responsabilità della leadership in accordo con il Requisito 5

Il Requisito 5 stabilisce che il top management debba dimostrare leadership e impegno assicurando che:

- La policy e gli obiettivi del sistema di gestione siano stabiliti e siano coerenti con la direzione strategica e il contesto dell'organizzazione (Requisito 4). La leadership dovrà dimostrare la comprensione dell'ambiente di business e il suo impatto sull'organizzazione

- La policy sia stata comunicata, compresa e applicata all'interno di tutta l'organizzazione
- Vi sia la piena integrazione dei requisiti del sistema di gestione nei processi di business e un approccio per processi
- Le risorse necessarie per il sistema di gestione siano disponibili
- Il sistema di gestione raggiunga i risultati attesi
- Abbia la responsabilità dell'efficacia del sistema di gestione
- Sia stata comunicata l'importanza di un sistema di gestione efficace e della sua conformità ai requisiti
- Si possano coinvolgere, dirigere e supportare le persone e contribuire all'efficienza del sistema di gestione
- Si promuova il miglioramento continuo e l'innovazione
- Gli altri ruoli manageriali siano supportati

## Leadership e policy

La leadership ha bisogno di stabilire, rivedere e mantenere una policy ma anche di assicurare che questa venga applicata all'organizzazione.

## Ruoli e responsabilità

La leadership ha bisogno di assicurare che le responsabilità e l'autorità per i ruoli rilevanti siano assegnate, comunicate e comprese all'interno dell'organizzazione.

## Cambiamenti dell'organizzazione

I leader devono assicurare che l'integrità del sistema di gestione sia mantenuta anche nel caso in cui vi siano cambiamenti pianificati o già in atto. Alcuni dei compiti sopra descritti possono naturalmente essere delegati, ma è responsabilità del management che questi vengano pianificati, implementati e attuati.

---

## ➤ Benefici

La leadership determina l'unità di intenti e la direzione dell'organizzazione.

Dovrebbe creare e mantenere un ambiente interno nel quale le persone possano essere pienamente coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Applicare i principi della leadership assicura che:

- Le persone comprendano e siano motivate verso gli obiettivi dell'organizzazione
  - Le attività siano valutate allineate e implementate in modo univoco
  - I problemi di comunicazione tra i vari livelli siano minimizzati
  - Sia stabilita una chiara visione del futuro dell'organizzazione
  - Siano stabiliti obiettivi ambiziosi
  - Siano condivisi valori ed etica a tutti i livelli
  - Sia stabilita la fiducia
  - Le persone ricevano le risorse richieste, un'adeguata formazione e abbiano la libertà di agire responsabilmente
  - Le persone siano ispirate e incoraggiate e il loro contributo sia sempre riconosciuto
-

# ➤ Cosa vuole dire leadership per le organizzazioni?

I maggiori requisiti per la leadership rispetto all'attuale sistema di gestione sono:

1. Abilità di comprensione dell'ambiente di business e del suo impatto sulla strategia dell'organizzazione. Gli obiettivi del sistema devono essere compatibili con la strategia. L'organizzazione deve dimostrare di aver allineato gli obiettivi del sistema con la sua direzione strategica.
2. Assicurare di aver identificato i rischi più significativi e l'impatto di questi sul raggiungimento degli obiettivi del sistema, come ad esempio la soddisfazione dei clienti nel caso della ISO 9001.
3. Rivedere l'approccio all'identificazione e alla gestione dei processi e assicurare che per questi vi siano chiare responsabilità e autorità definite. Deve essere, inoltre, chiaramente identificato come i processi contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi del sistema. Devono essere definiti sistemi di misurazione.
4. I canali di comunicazione interna devono essere rivisti sulla base delle necessità espresse dalla policy e applicate all'interno dell'organizzazione.
5. Assicurare che l'efficienza del sistema sia mantenuta anche durante i cambi organizzativi.



Molte delle responsabilità della leadership sono contenute nel testo dell'Annex SL. I principi e i requisiti per tutti i nuovi sistemi di gestione saranno quindi molto simili ma con un diverso focus a seconda dell'ambito di interesse.

## ➤ Next steps

Dopo la pubblicazione formale degli standard nel 2015, vi sarà un periodo di 3 anni per la transizione per le organizzazioni certificate. Tuttavia è raccomandabile pianificarla per tempo.

- Parlarne con il vostro referente di BSI
- Ottenere una copia dello standard internazionale sul sito <http://shop.bsigroup.com>
- Frequentare un corso BSI sulla revisione
- Rivedere l'approccio corrente alla leadership e confrontarlo con quello richiesto dalle nuove versioni delle norme
- Creare un piano di implementazione e monitorarne i progressi
- Controllare periodicamente le pagine web di BSI per aggiornarsi sulle novità.

**bsi.**

[bsigroup.com](http://bsigroup.com)

**Visita il sito [bsigroup.it](http://bsigroup.it)  
per essere aggiornato  
sui prossimi cambiamenti**