

# NORMAZIONE E PROFESSIONI **IL PROGETTO XXX-MANAGER**



# NORMAZIONE E PROFESSIONI

## IL PROGETTO XXX-MANAGER

*di Marco Cibien e Giacomo Riccio*

Non c'è dubbio che, negli ultimi decenni, le norme di sistemi di gestione (MSS - *Management System Standards*) elaborate da ISO abbiano rappresentato - e tuttora rappresentino - uno dei prodotti per antonomasia del sistema della normazione, a tutti i livelli [1]. Lo dicono i dati di vendita, che pongono stabilmente gli ISO MSS tra i *best-seller* dei cataloghi degli Enti di normazione, lo testimoniano il numero di certificazioni rilasciate a livello globale che, secondo gli ultimi dati ufficiali pubblicati da ISO, sono prossimi a quota 2 milioni [2].

L'Italia, tra l'altro, figura tra i primissimi Paesi per numero di certificazioni rilasciate. Comunque sia una cosa è certa: ogni sistema (di gestione, ma non solo), per essere efficace ed efficiente, necessita in primo luogo di persone competenti e qualificate, in grado cioè di tradurre i requisiti di norma in prassi e processi organizzativi concreti, capaci di produrre, a loro volta, risultati tangibili. E proprio in quest'ultimo, obbligato passaggio le norme sulle attività professionali non regolamentate (APNR [3]) potrebbero avere un ruolo sempre più rilevante.

### **Una questione di...“proporzioni” e “meta-norme”!**

Facciamo un gioco. Provate a tornare alle scuole medie; precisamente in una tra le tante lezioni di matematica, quando vi hanno spiegato le cosiddette “proporzioni”. Ve le ricordate? Erano (sono) qualcosa del tipo:

$$\mathbf{A : B = X : C}$$

che si legge “A sta a B come X (la nostra incognita) sta a C” (il posizionamento dell'incognita è in realtà arbitrario). Il tutto supponendo - ovviamente - di conoscere i valori di A, B e C e sapendo la “regola aurea” secondo cui il “prodotto dei medi (B e X) è uguale a quello degli estremi (A e C)”.

Si tratta di quelle equazioni che ti permettono, tra altro, di eseguire rapporti dimensionali e conversioni tra diverse unità di misura.

Facciamo un esempio. Se sia ha bisogno di convertire in cm la diagonale di un televisore da 42 pollici, sapendo che 1 pollice è pari a 2,54 cm, l'equazione diventerà:

$$2,54 : 1 = X : 42$$

Dunque, applicando la "regola aurea":  $1 \cdot X = 2,54 \cdot 42$

Pertanto:  $X = 106,68$  cm

Tutto chiaro? Beh, si spera.

Adesso facciamo un passaggio in più: abbandoniamo numeri e unità di misura per andare su un ragionamento più astratto; un esercizio di logica, se volete. Supponiamo che sia a destra che a sinistra del simbolo di uguale ci siano dei documenti. Ma a sinistra supponiamo di metterci dei documenti di valenza trasversale, ossia dei quadri concettuali di riferimento (*framework*), mentre a destra delle loro declinazioni specifiche. Ci siamo quasi.

Osserviamo la figura che segue:



Figura 1 - Proporzione  $HLS:APNR=XXX \text{ ISO MSS} : XXX \text{ UNI APNR}$

In termini generali, ci dice che: "L'HLS sta allo Schema APNR, come un qualsivoglia MSS di una determinata disciplina di gestione (*management discipline*) XXX, sta alla corrispondente norma UNI APNR".

In termini più specifici, quando "XXX" diventa "gestione dell'innovazione" (*innovation management*), ci dice che: "L'HLS sta allo Schema APNR, come la UNI EN ISO 56002:2021 sta alla UNI 11814:2021".

Ora, se la logica è chiara, cerchiamo di richiamare brevemente di cosa stiamo parlando. Ebbene:

- **HLS (High Level Structure)**: rappresenta la struttura di alto livello, elaborata da ISO, per assicurare una base terminologica

concettuale (20 termini e definizioni) e strutturale (7 punti norma specifici) per tutti i MSS, presenti e futuri. Rivista nel maggio 2021 (*light review*), HLS<sup>1</sup> è la meta-norma ISO per eccellenza: il DNA di base che, a partire dal 2012 (anno di pubblicazione), ha portato gli ISO MSS oltre il precedente paradigma (ossia, quello riconducibile alla *Vision 2000*, la “storica” famiglia di norme sulla gestione per la qualità, serie ISO 9000, pubblicata all’inizio del Nuovo Millennio), introducendo un insieme di nuovi approcci e “concetti evolutivi”, secondo una visione sistemico-adattiva ([4], [5], [6], [7]);

- **Schema APNR:** è la meta-norma “*made in Italy*” che, da quasi un decennio, è applicata da tutti gli organi tecnici del “sistema UNI” per elaborare i documenti normativi (comprese, dal 2020, anche le Prassi di Riferimento, UNI/PdR sulle attività professionali non regolamentate; [8]);
- **UNI EN ISO 56002:2021** “Gestione dell’innovazione - Sistema di gestione dell’innovazione - Guida” [9]: è il recente MSS, ovviamente HLS-*based*, che specifica l’inedito sistema di gestione dell’innovazione secondo ISO, per ora in termini di linee guida (dunque, a rigore, non certificabile);
- **UNI 11814:2021** “Attività professionali non regolamentate - Figure professionali operanti nell’ambito della gestione dell’innovazione - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità” [10]: è la recente norma UNI APNR (pubblicata il 6 maggio 2021) sui cosiddetti *innovation management professionals*. Un documento innovativo e corposo che dovrebbe costituire un nuovo riferimento, una sorta di “schema nello schema”, per tutti gli... XXX-Manager!

Chi sono dunque quest’ultimi? Semplice (si spera!): quei professionisti che - come accennato all’inizio di questo articolo - sono chiamati ad applicare, nelle rispettive organizzazioni, i sistemi e modelli riconducibili a specifiche discipline di gestione. In particolare, quelle discipline già normate, tipicamente a livello ISO, per le quali è disponibile un MSS e - sempre più spesso - una serie/famiglia di norme di supporto.

Ora vi è chiaro il potere delle “proporzioni” e dei *framework* trasversali o - come ci piace chiamarle - meta-norme? In pratica, ogni qual volta ISO elabora un nuovo MSS, in coerenza con HLS, su una determinata disciplina di gestione, a livello UNI, grazie allo Schema APNR, è possibile andare a normare la(e) figura(e) professionale(i) di settore, i cosiddetti XXX-Manager.

---

<sup>1</sup> Si fa notare che, a seguito della recente pubblicazione della 12a edizione delle ISO/IEC *Directives*, la denominazione di HLS (*High Level Structure*) è stata modificata in HS (*Harmonized Structure*). Ai fini del presente articolo si è optato per mantenere il vecchio acronimo, alla luce della sua ampia diffusione tra gli “addetti ai lavori” e gli utilizzatori di ISO MSS, nonché per il fatto che non sono ancora disponibili ISO MSS basati sulla HS.

Nel seguito proveremo a convincervi che non ci sono solo delle buone ragioni per tradurre questo esercizio in pratica, ma anche delle interessanti prospettive in proposito.

## **Il progetto XXX-Manager: 4 buoni perché**

Quali sono allora i principali motivi per cui il progetto XXX-Manager dovrebbe essere vincente? Ve ne proponiamo quattro.

- 1. Coerenza tra meta-modelli:** la complementarità tra HLS (elaborata da ISO) e Schema APNR (sviluppato da UNI) abilita un'inedita quanto auspicabile sinergia tra le due già citate meta-norme, dimostrando la capacità di UNI di leggere e anticipare il contesto tecnico-normativo internazionale, anche alla luce delle specificità a livello legislativo, nazionale ed europeo ([11]);
- 2. Coerenza tra i requisiti di processo/sistema ed i requisiti EQF<sup>2</sup>/QNQ<sup>3</sup> della(e) figura(e) professionale(i):** la coerenza di cui sopra crea un "ponte naturale" tra l'offerta tecnico-normativa ISO in materia di MSS e quella italiana in ambito APNR, dunque tra i requisiti di processo/sistema ed i requisiti delle persone chiamati ad applicarli sul mercato, ma anche nella PA. Tutto ciò a vantaggio delle organizzazioni che credono davvero nel potenziale dei sistemi di gestione quale leva strategica e competitiva, così come nella determinazione e sviluppo delle competenze dei propri collaboratori;
- 3. Riferimento autorevole per i professionisti:** le norme UNI APNR si configurano quale strumento primario per definire la "carta di identità" dei professionisti in esame, dall'auto-valutazione a fronte dei requisiti di norma fino alla certificazione di terza parte accreditata, sempre con il fine ultimo di tutelare i cittadini/consumatori e - nella fattispecie - le imprese, nonché di accrescere il riconoscimento sul mercato della propria professionalità in coerenza con la Legge 04/2013 ([12]);
- 4. Riferimento per gli attori del mercato:** le norme UNI APNR, grazie anche alla loro costante evoluzione nel tempo, rappresentano un riferimento preferenziale anche per ciò che sta "a monte" del processo tecnico-normativo, ossia le organizzazioni che erogano formazione in ambito non formale, così come per i soggetti "a valle" dello stesso, ossia gli attori del sistema di valutazione della conformità (*conformity assessment community*).

<sup>2</sup> European Qualification Framework, Quadro Europeo delle Qualifiche, Raccomandazione UE 2017/C 189/03.

<sup>3</sup> Quadro Nazionale delle Qualificazioni, Decreto 8 gennaio 2018.



**Figura 2 - Rappresentazione grafica del rapporto fra formazione, normazione e valutazione della conformità**

In definitiva, mai come nel caso in esame, alla luce della potenziale rilevanza dei ruoli che gli XXX-Manager possono assumere, sia in seno ad organizzazioni/impresе (ad esempio, come Responsabili della qualità, della salute e sicurezza sul lavoro, dell'innovazione, della *compliance*, dell'innovazione, e così via), sia come liberi professionisti (ad esempio, come consulenti, formatori, ecc.), le norme UNI APNR possono giocare un ruolo significativo.

Per restare su un tema di grande attualità, lo stesso Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>4</sup>, potrebbe certamente beneficiare di tali figure, dato che molte Missioni e relative Componenti in esso specificate sono chiaramente riconducibili a discipline di gestione rientranti nel perimetro del progetto XXX-Manager. Nel seguito qualche ulteriore indicazione in materia.

## **Il progetto XXX-Manager: coordinate e suggestioni**

Le buone intenzioni e intuizioni (*insights*) sono condizione necessaria, ma spesso non sufficiente per il successo di un progetto. Affinché le opportunità possano ragionevolmente evolvere in effettivi benefici è consigliabile identificare, fin dalle fasi di pianificazione, alcuni dati a supporto, alcune evidenze oggettive che possano fungere da catalizzatori.

Nel nostro caso, l'offerta tecnico-normativa ISO in materia di MSS sembra fornire delle solide basi. Infatti, in poco meno di 35 anni, dal solo sistema di gestione per la qualità, la ISO 9001 (la cui prima edizione risale al marzo 1987), ISO ha normato oltre 20 discipline di gestione che, come già accennato, spesso allo specifico MSS di settore, affiancano

<sup>4</sup> <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

un corpus normativo di supporto anche assai consistente<sup>5</sup>. Sempre da fonte ISO, sono oltre una novantina le norme che trattano aspetti di *management*<sup>6</sup>, mentre sono oltre una quarantina i MSS in senso stretto<sup>7</sup>.

Per fare alcuni esempi, nel marzo 2018, con la pubblicazione della ISO 45001, si è completato il trittico qualità (serie ISO 9000) - ambiente (serie ISO 14000) - sicurezza (serie ISO 45000). Nell'ultimo decennio, proprio con l'avvento di HLS, l'offerta si è allargata a discipline come la gestione della continuità operativa (*business continuity*, serie ISO 22300), la gestione della sicurezza dell'informazione (serie ISO/IEC 27000), la gestione dell'energia (*energy management*, serie ISO 50000).

Tra le ultime frontiere di tale pluridecennale evoluzione si segnalano la già citata gestione dell'innovazione (serie ISO 56000) e la gestione della conoscenza (*knowledge management*, serie ISO 30400), mentre alla data di pubblicazione del presente articolo l'ultimo MSS in ordine cronologico è la ISO 37301, il sistema di gestione per la *compliance*.

Solo sulla base dei suddetti riferimenti tecnico-normativi potremmo dunque parlare di Manager della qualità, dell'ambiente, della salute e sicurezza sul lavoro, dell'innovazione, della *compliance* e così via, senza tralasciare la possibilità di declinare anche figure di livello più operativo (quali manager junior, specialisti, tecnici, ecc.).

Se si assume la UNI 11814 come primo possibile paradigma per il progetto XXX-Manager, la seguente figura lascia intravedere - in termini largamente non esaustivi - il possibile sviluppo dell'iniziativa.

---

5 A titolo di esempio, sono oltre una ventina i documenti normativi a supporto della ISO 9001, nell'ambito delle serie ISO 9000 ed ISO 10000 sulla gestione per la qualità, mentre in ambito gestione ambientale la serie ISO 14000 si articola in oltre sessanta documenti.

6 Si consideri che, negli ultimi due decenni, a fianco dei MSS e relative norme di supporto, ISO ha sviluppato un insieme di documenti normativi su aspetti di *management* di tipo trasversale. I due esempi più eclatanti in materia sono la ISO 31000 (linee guida sulla gestione del rischio, *risk management*) e la ISO 26000 (linee guida sulla responsabilità sociale, *social responsibility*).

7 Si consideri che tra di essi figurano numerose applicazioni settoriali della ISO 9001.



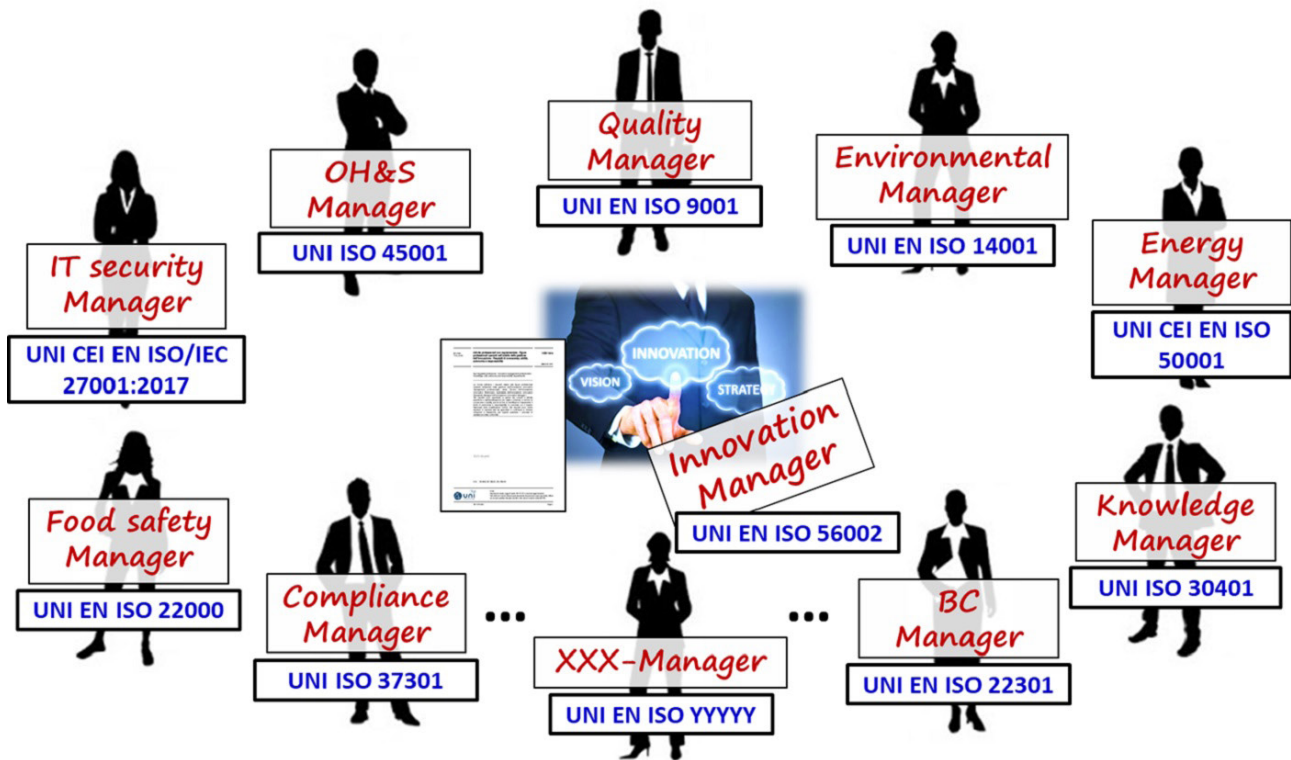


Figura 3 - Rappresentazione grafica del progetto XXX Manager

Pare proprio che il lavoro non manchi e che le prospettive siano piuttosto promettenti, non trovate?

## Conclusioni

Il progetto XXX-Manager rappresenta un'interessante connubio tra due *technicality* di alto livello della normazione, rispettivamente ai livelli internazionale (ISO, HLS) e nazionale (UNI, Schema APNR). Assicurare la coerenza tra due rilevanti tipologie di *deliverable*, tra sistemi e processi da un lato e "*l'identikit*" dei professionisti dall'altro, può portare a vantaggi consistenti, non solo per gli utilizzatori delle norme in esame, ma per il tessuto socio-economico nel suo complesso.

Alla luce della continua e intrigante espansione dell'offerta tecnico-normativa ISO di settore, unita alla recente evoluzione del cosiddetto APNR *Toolbox*, che ha consolidato una *leadership* nazionale in materia di professioni, sembrano sussistere le condizioni per lo sviluppo di un insieme di "prodotti della normazione" di considerevole impatto.



## Link utili

[1] Sezione tematica del sito ISO sui sistemi di gestione

[2] ISO Survey 2019

[3] Sezione tematica del sito UNI sulle attività professionali non regolamentate

[4] Sezione del sito ISO riguardante la nuova HS (Harmonized Structure), evoluzione di HLS

[5] “L’evoluzione storica degli ISO MSS”, M. Cibien, Rivista UNI - Unione e Certificazione, U&C N8 settembre 2020

[6] “Dalla Vision 2000 ad HLS”, M. Cibien, Rivista UNI - Unione e Certificazione, U&C N8 settembre 2020

[7] “Approcci e concetti evolutivi del nuovo paradigma”

[8] “Normazione e professioni: il modello UNI”, M. Cibien, G. Riccio

[9] <http://store.uni.com/catalogo/uni-en-iso-56002-2021>

[10] <http://store.uni.com/catalogo/uni-11814-2021>

[11] “Normazione e professioni: UE, EQF e il ruolo della normazione”, M. Cibien

[12] “Normazione e professioni: la Legge 04/2013 e le attività UNI”, M. Cibien, G. Riccio