

## Dal management alla governance: il viaggio continua...

Il concetto di *governance* è ormai ampiamente "sdoganato" nella lingua italiana, in vari ambiti della società, dell'economia, persino della politica, così come nel linguaggio comune. Il punto - come spesso accade - è se alla diffusione di un concetto corrisponda un'effettiva comprensione condivisa del rispettivo significato, delle sue reali implicazioni a livello di gestione dei processi aziendali e delle prassi di *business*, del suo effettivo rapporto con il consolidato e inevitabilmente contiguo concetto di *management*. La questione è certamente rilevante anche per il sistema della normazione tecnica-volontaria, in particolare a seguito della creazione dell'ISO/TC 309 "Governance of organizations".

### **Management e governance: proviamo a fare chiarezza**

Come già visto in altri contributi al presente dossier, per chiarire il legame tra due o più concetti è sempre bene partire dal riportare le rispettive definizioni, meglio ancora se definite in documenti normativi specifici. Come già accennato, è inoltre ragionevole affermare che ogni ragionamento circa la *governance*, quale sia il significato a cui essa si intende attribuire, non possa prescindere dall'indagare il legame con il concetto di *management*, al quale ovviamente si riconduce tutto il filone tecnico-normativo dei MSS e *management standard* di matrice ISO. Fortunatamente quest'ultimo è un concetto consolidato da oltre vent'anni, un'altra delle preziose eredità della Vision 2000: Gestione [*management*]: attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione [UNI EN ISO 9000:2015, punto 3.3.3]. Dunque alla "gestione" è attribuita la doppia funzione di "guidare" (traduzione di *to direct*) e "tenere sotto controllo" (*to control*) un'organizzazione e ciò si riflette coerentemente nelle - altrettanto importanti - definizioni di "alta direzione" (*top management*) e "sistema di gestione" (*management system*).

Il concetto di *governance*, nella normativa ISO, risale a circa dieci anni fa. La sua prima formulazione è infatti riconducibile a uno dei principali *management standard* ISO, ossia la ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle organizzazioni: Governo [*governance*]: sistema attraverso il quale un'organizzazione prende e attua decisioni per perseguire i suoi obiettivi [UNI ISO 26000:2010, punto 2.13].

Al di là della scelta di tradurre il termine - oggi si propenderebbe ragionevolmente per mantenere il termine originale inglese - tale definizione mette in luce la centralità dell'aspetto decisionale, riconducendo quest'ultimo agli obiettivi dell'organizzazione. Questo complica un po' le cose, perché anche un MS ha il preciso scopo di perseguire specifici obiettivi, attraverso l'applicazione dell'approccio per processi e sulla base di una politica stabilita. La questione si sposta dunque sul livello (organizzativo) al quale la gamma di obiettivi, di breve e medio-lungo termine, viene stabilita. Una definizione decisamente più recente, ancora non ufficiale, è quella specificata nel progetto ISO 37000 (vedere Box 1)<sup>1</sup>.

Governance delle organizzazioni [*governance of organizations*]: sistema attraverso il quale un'organizzazione è guidata, supervisionata e ritenuta

responsabile (*accountable*) nel conseguimento delle proprie finalità [ISO/DIS 37000:2020, punto 3.1.1].

Quest'ultima definizione mette in luce altri aspetti significativi, in particolare quelli di "supervisione" (*oversee*) e di *accountability*, da intendersi come "responsabilità o dovere di rendere conto", nella fattispecie alla pluralità di *stakeholder* rilevanti per l'organizzazione stessa, a partire da proprietà e investitori. Saranno sufficienti a caratterizzare in maniera risolutiva il concetto di *governance*? Basterranno a giustificare un'attività di normazione che intende spingersi sino ai *board* delle organizzazioni? Nel seguito non troverete ancora tutta le risposte<sup>2</sup>, ma qualche altro spunto contiamo di darvelo.

### **ISO/TC 309: breve storia, attività tecnico-normative**

È stato tra maggio e luglio del 2016 che l'ISO/TMB avanzò la proposta di costituire un comitato tecnico sulla *governance* delle organizzazioni. Operazione che fu portata a compimento nel settembre dello stesso anno con l'insediamento dell'ISO/TC 309 "Governance of organizations"<sup>3</sup>. Un'iniziativa audace, che all'obiettivo strategico di spingere la normazione a trattare aspetti propri dei vertici assoluti delle organizzazioni (ossia *board*, consigli, organismi di governo, dunque oltre la ben nota alta direzione), sommava quello tattico-operativo di fare chiarezza su alcuni temi che, sino a quel momento, erano stati affrontati in maniera poco organica da singoli *project committee*, tra loro non sufficientemente coordinati. Parliamo di: *compliance*, *anti-bribery* e *whistleblowing* (si rimanda al Box 1 per i riferimenti tecnico-normativi). Temi di sicura rilevanza e attualità che, per loro stessa natura, vanno a sostanziare gli aspetti caratterizzanti il concetto di *governance* "secondo ISO" precedentemente citati, ossia quelli relativi a supervisione e *accountability*. Se a ciò aggiungiamo il fatto che tutti i tre sono (o quanto meno sono destinati a essere) MSS di tipo A, ossia riportanti requisiti, dunque certificabili, la questione si fa interessante.

Ma c'è di più. Perché, sempre in coerenza con le considerazioni precedenti, tutti questi MSS presentano delle peculiarità degne di nota, che cerchiamo di sintetizzare - in termini non esaustivi - nel seguito:

- introduzione del nuovo concetto di organismo di governo<sup>4</sup> (*governing body*): si prevede che vi sia un organismo che "detiene la responsabilità e l'autorità definitive per le attività, la *governance* e le politiche dell'organizzazione, a cui fa capo l'alta direzione e che controlla l'alta direzione stessa". Nel concreto si tratta ovviamente dei già citati *board*, consigli di amministrazione, consigli direttivi e affini;
- introduzione di nuove funzioni e figure organizzative: tutte i MSS elaborati dall'ISO/TC 309 prevedono l'istituzione di una specifica funzione (ad esempio, funzione di *compliance*, funzione per la gestione del *whistleblowing*) preposta ad attuare i processi peculiari della rispettiva disciplina<sup>5</sup>. Sono inoltre presenti riferimenti, più o meno espliciti, ad alcune figure specifiche, peraltro sempre più diffuse nelle realtà organizzative contemporanee, ossia i tipici "*officer*", "*directors*" (ad esempio, *compliance officer*, *chief executive officer*, *chief financial officer*). L'attuale ISO/DIS 37000 prevede addirittura una definizione per i cosiddetti "*executive manager*";

**BOX 1 - ISO/TC 309 "GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS": IL CORPUS NORMATIVO**

Il TC 309 è stato costituito nel settembre 2016, con il seguente scopo: "Standardization in the field of governance relating to aspects of direction, control and accountability of organizations." Ai lavori del TC partecipano ormai 76 Paesi, insieme a liaison assai significative, come quella della OECD, la EBRD - European Bank for Reconstruction and Development, la UNCTAD - UN Conference on Trade and Development, la ETUC - European Trade Union Confederation e numerosi altri.

Il TC ha identificato le proprie aree di attività come illustrato in Figura 1, che mostra l'iniziale *Roadmap*.

NORMA ISO	NORMA UNI
<b>ISO 19600:2014</b> <i>Compliance management systems - Guidelines</i>	<b>UNI ISO 19600:2016<sup>a)</sup></b> Sistemi di gestione della conformità ( <i>compliance</i> ) - Linee guida
<b>ISO/DIS 37301</b> <i>Compliance management systems - Requirements with guidance for use</i>	Norma prevista per gennaio 2021
<b>ISO 37001:2016</b> <i>Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use</i>	<b>UNI ISO 37001:2016 (+ EC1-2018)<sup>a), b)</sup></b> Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all'utilizzo
<b>ISO/DIS 37002</b> <i>Whistleblowing management systems - Guidelines</i>	Norma prevista per aprile 2021
<b>ISO/CD 37000</b> <i>Guidance for the governance of organizations</i>	Norma prevista per aprile 2021

<sup>a)</sup> Norma disponibile in lingua italiana.

<sup>b)</sup> Disponibile anche Linea Guida Applicativa LG CONFORMA ISO 37001:2016 "Linea Guida Applicativa sulla UNI ISO 37001:2016".

- un'articolazione della *leadership*: in conseguenza degli aspetti di cui ai punti precedenti, il punto 5 di tali MSS prevede una stratificazione sia di *leadership* e impegno (punto 5.1), sia di ruoli, responsabilità e autorità (punto 5.3). In alcuni casi è inoltre esplicitamente prevista una "delega nel processo decisionale" (*delegated decision making*);
- un'applicazione più robusta all'approccio basato sul rischio (*risk-based approach/thinking*): per identificare e tenere sotto-controllo i rischi specifici (ad esempio, rischi di *compliance*, rischi di corruzione) sono previsti dei sotto-punti aggiuntivi che integrano e irrobustiscono il punto 6.1 di HLS, per quanto attiene le "azioni per affrontare rischi e opportunità". Chiaro è in tal senso un - condivisibile, almeno per gli scriventi - riferimento all'adozione di un processo di gestione del rischio secondo il *framework* ISO 31000.

Tutto bene? Beh, qualche considerazione critica sarebbe forse (azzarderemo sempre!) il caso di farla... assolviamo provvisoriamente al compito in forma di domande aperte:

- è lecito, nelle logiche dell'"approccio prestazionale" e del "princípio di neutralità tecnica",

propri di tutti gli ISO MSS (e non solo)<sup>6</sup>, richiedere alle organizzazioni - ad esempio ai fini della conformità a tali norme - di dotarsi di funzioni e figure specifiche? Come la mettiamo con le piccole/marie imprese?

- La stratificazione del punto sulla *leadership* non presenta dei requisiti sin troppi invasivi, rispetto alla libertà dell'organizzazione di strutturare la propria "catena di comando" (ossia struttura manageriale, ai vari livelli politico-strategico, tattico e operativo) come meglio crede, in funzione della propria cultura e contesto?
- È davvero chiaro il rapporto tra l'"organismo di governo" e l'alta direzione come siamo stati sin qui abituati a interpretarla? Siamo sicuri che non ci siano sovrapposizioni in termini di competenza, processo decisionale, *accountability*, tali da complicare l'applicazione di tali documenti nella pratica?

Luci e ombre? Diciamo che, come sempre, quando si vuole innovare, nella fattispecie invadendo campi sin qui preclusi alla normazione, qualche rischio è inevitabile correrlo. Ammettiamo pure che qualche incongruenza tra gli stessi documenti normativi in esame obiettivamente ci sia. Come

sempre si può guardare al proverbiale "bicchiere mezzo pieno" ovvero a quello "mezzo vuoto". Ma, ancor prima, sarà l'accoglienza e l'applicazione di queste norme da parte del mercato a fare la differenza e, magari, a tracciare una nuova ambiziosa direttrice di sviluppo per gli stessi ISO MSS.

## Conclusioni

Il concetto di *governance* è ormai presente, a vari livelli, nella società e nel tessuto economico-produttivo. La sua crescente rilevanza nasce anche dalla necessità strategica di meglio presidiare gli obiettivi di medio-lungo periodo anche in termini di reputazione, di responsabilità sociale, di sostenibilità, di comportamento etico -legalità e integrità - a garanzia degli investitori e delle loro crescenti e più articolate esigenze. Recependo queste esigenze, sorge il problema di conciliare le responsabilità su questi aspetti con quelle di raggiungimento degli obiettivi di più breve periodo. Benché il suo rapporto con il *management*, in particolare, con le varie discipline di MS non sia ancora del tutto definito, non c'è dubbio che il tema sia di notevole interesse, oltre che oggetto di specifiche attività tecnico-normative. In quest'ultima prospettiva è certamente importante continuare a presidiare pro-attivamente i lavori di ISO/TC 309 per capire - tra altro - come la *governance* possa eventualmente diventare un'ulteriore dimensione di sviluppo di HLS e degli ISO MSS.

### Giovanni Mattana

*Esperto UNI/CT 001/GL 03 "Revisione HLS", Presidente UNI/CT 016 "Gestione per la qualità e metodi statistici", AICQ*

### 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> Traduzione, da considerarsi non ufficiale, del testo inglese "*system by which an organization is directed, overseen and held accountable for achieving its defined purpose*".

<sup>2</sup> L'idea è che il presente articolo sia il primo di una mini-serie su questo intrigante tema.

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni: <https://www.iso.org/committee/6266703.html>; <https://committee.iso.org/home/tc309>

<sup>4</sup> Nella versione italiana della UNI ISO 37001:2016 il "governing body" è tradotto come "organo direttivo".

<sup>5</sup> Il riferimento è ai processi e requisiti specificati al punto 8 (attività operative) di tali MSS.

<sup>6</sup> Si rimanda al terzo contributo al presente dossier per ulteriori approfondimenti sull'approccio prestazionale.

Figura 1 - Aree di attività e roadmap strategica di ISO/TC 309