

QUALITY MANAGEMENT

Editoriale di Luca Mari, Professore Ordinario, Università Cattolica,
Dipartimento di Filosofia, Scienza della misurazione e AI

La seconda transizione della GenAI

Alcune riflessioni preliminari
sulla prospettiva agentica
e le sue implicazioni

PdR 192

Nuove agevolazioni per
le imprese Family-friendly

Manifattura additiva

Standard e certificazione
per l'industria

ISO 9001:2026

La nuova norma,
le novità, la sfida

Formazione

Science Based Targets
Initiative (SBTi)



ANIMA
CONFINDUSTRIA
MECCANICA VARIA



EDITORIALE

LA SECONDA TRANSIZIONE DELLA GENAI: ALCUNE RIFLESSIONI PRELIMINARI SULLA PROSPETTIVA AGENTICA E LE SUE IMPLICAZIONI



Luca Mari

Professore Ordinario,
Università Cattolica,
Dipartimento di Filosofia,
Scienza della misurazione e AI

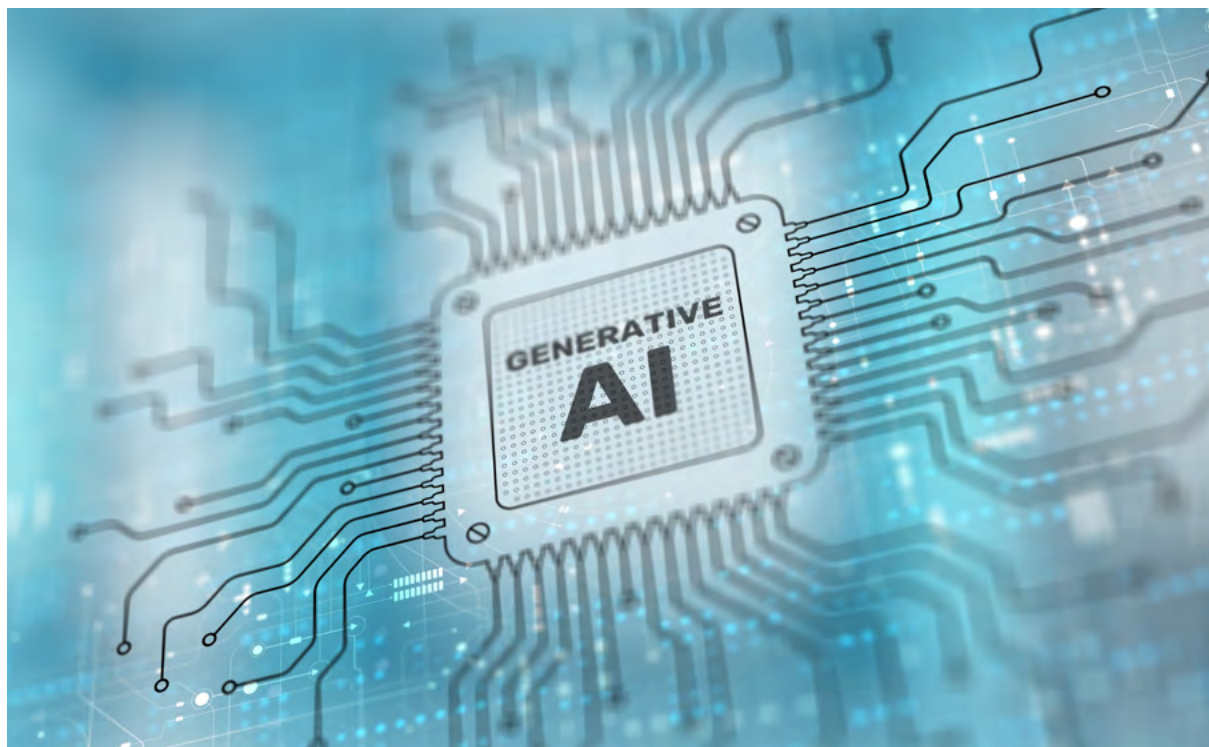
Se ci siamo abituati in fretta alle spesso eccellenti capacità di conversazione dei sistemi di intelligenza artificiale generativa (GenAI), da qualche mese la diffusione dei cosiddetti “agenti AI” ci sta dando nuove ragioni per sorprenderci.

Per esempio, nella gestione dei ritardi nelle forniture, un chatbot può suggerirci che cosa fare, e magari proporci i testi da inviare a fornitori e clienti; ma un agente AI, se collegato al sistema informativo aziendale e autorizzato a usarlo, può consultare gli ordini, individuare quelli a rischio, inviarci avvisi di allarme, confrontare alternative, scrivere e inviare le comunicazioni richieste.

Questo passaggio “dal dire al fare” apre dunque opportunità importanti, ma nello stesso tempo ci interroga: che conseguenze ha tutto ciò?

Ammettendo che molto di quello che sta accadendo è ancora troppo nuovo perché sappiamo rispondere in modo affidabile, possiamo almeno cercare di ricostruire gli elementi essenziali di ciò che ci ha portato a questa situazione, identificando le due trasformazioni radicali a cui abbiamo assistito in questi anni.

Se nell'informatica tradizionale il programmatore specifica alla macchina procedure, indicando esplicitamente quali operazioni eseguire e in quale ordine, con i sistemi di machine learning, che molti hanno imparato a conoscere nella forma di chatbot, parte del comportamento del sistema viene acquisita attraverso l'addestramento su dati: è così che abbiamo ottenuto macchine





capaci di riconoscere immagini e dialogare nelle nostre lingue senza scrivere esplicitamente le regole necessarie.

A questa prima transizione, quella dunque da sistemi a comportamento programmato a sistemi a comportamento addestrato, negli ultimi mesi è seguita una seconda: quella agentica. Si tratta di sistemi AI che non solo producono informazione ma sono anche in grado di intervenire autonomamente nel mondo.

Grazie a capacità di elaborazione sempre più sofisticate, dal paradigma “esegui queste istruzioni” dei sistemi programmati la prima transizione ci ha portato a “produci questo risultato” dei chatbot, e ora la seconda transizione a “persegui questo obiettivo” degli agenti, in cui le modalità precedenti restano presenti ma sono integrate in livelli crescenti di delega.

Le possibili conseguenze della diffusione degli agenti nelle imprese sono molteplici, e plausibilmente molte sono ancora da comprendere: il risparmio di tempo e la progressiva automazione dei processi sono le più ovvie, ma ci potrebbe essere ben di più. Accenniamo a due possibili cambiamenti importanti.

Il primo ambito applicativo in cui gli agenti stanno dimostrando le loro capacità è, non sorprendentemente, lo sviluppo del software, e questo rende più sfumata la distinzione tra chi sviluppa software e chi lo utilizza: chi conosce approfonditamente un processo potrebbe svilupparne direttamente delle componenti di automazione, descrivendo in linguaggio naturale esigenze, vincoli e criteri di successo.

Se, come è stato suggerito, “il nuovo linguaggio di programmazione è l’italiano” (nell’originale il riferimento è all’inglese, ma gli attuali modelli di



linguaggio hanno eccellenti capacità linguistiche, appunto non solo in inglese), i *power user* potrebbero diventare progressivamente anche sviluppatori applicativi.

E questo introduce il secondo possibile cambiamento. Un agente potrebbe perseguire con grande efficienza un obiettivo formulato male. “Riduci i costi di approvvigionamento”, per esempio, è una richiesta incompleta se lascia impliciti requisiti di qualità e affidabilità delle consegne.

Diventa quindi decisivo saper progettare la delega: definire obiettivi, priorità, limiti di accesso, condizioni di arresto e passaggi che richiedono approvazione umana.

Chi usa questi sistemi assume così parte del ruolo di progettista e primo supervisore dei loro comportamenti.

Per un’organizzazione, investire nella AI agentica significa dunque anche investire nelle competenze delle persone, che devono diventare “ingegneri degli obiettivi” e primo presidio di processi sempre più complessi e delicati di supervisione.

Il valore effettivamente generato dipenderà dalla capacità di decidere che cosa delegare, entro quali confini e con quali controlli. E questa – e non solo per ragioni di *compliance* (AI Act e dintorni) – è una responsabilità che dovrebbe restare agli esseri umani.

INDICE

PDR192

Nuove agevolazioni per le imprese Family-friendly

6

Manifattura additiva

Standard e certificazione per l'industria

10

ISO 9001:2026

La nuova norma, le novità, la sfida

14

Formazione

Science Based Targets Initiative (SBTi)

20

PdR 192

**Nuove agevolazioni
per le imprese
Family-friendly**



Per le imprese che credono e che investono nel benessere dei propri collaboratori c'è una nuova concreta opportunità: il [**Decreto-Legge 30 aprile 2026, n. 62**](#) introduce un esonero contributivo, fino a 50.000 € l'anno, a favore delle aziende certificate in materia di welfare aziendale e politiche per la genitorialità.

Sul fronte normativo, il riferimento è la **UNI/PdR 192:2026**, la prassi pubblicata da UNI il 14 aprile scorso che definisce il sistema di gestione per la conciliazione tra vita familiare e lavoro.

COSA PREVEDE L'INCENTIVO

L'articolo 6 del decreto n.62 riconosce alle imprese certificate UNI/PdR 192:

- fino all'1% di sgravio sui contributi previdenziali a carico del datore di lavoro;
- fino a 50.000 € annui per ciascuna impresa;
- nessun impatto sull'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche dei lavoratori;
- applicazione su base mensile, secondo le modalità che saranno definite da un decreto attuativo interministeriale entro 30 giorni dalla conversione in legge.

Il Governo ha stanziato 7 milioni di euro per il 2026 e 12 milioni per ciascuno degli anni 2027 e 2028. Le aziende certificate potranno inoltre accedere a specifiche attività di promozione internazionale curate dall'Agenzia ICE.

PERCHÉ CERTIFICARSI CONVIENE

A differenza dei tradizionali bonus una tantum, questo incentivo premia chi ha costruito sistemi organizzativi strutturati e verificabili a sostegno di maternità, paternità e carichi di cura.

La logica è chiara: non basta dichiarare di essere "family-friendly", serve dimostrarlo con politiche, processi e KPI misurabili.

IL BANDO UNIONCAMERE: CONTRIBUTI E CONSULENZA GRATUITA PER OTTENERE LA CERTIFICAZIONE

Allo sgravio contributivo del DL 62/2026 si affianca un secondo strumento, distinto e complementare: il nuovo bando di Unioncamere nell'ambito del progetto "Il lavoro a misura di famiglia".

Mentre lo sgravio interviene dopo la certificazione, questo bando copre i costi per arrivarci: consulenza gratuita e contributo sui costi di audit.



Dal 21 settembre 2026 è possibile presentare domanda tramite la piattaforma ReStart, a condizione di superare un pre-screening online che verifica il possesso dei requisiti (tra gli altri: almeno un dipendente regolarmente assunto, partita IVA attiva, regolarità contributiva attestata dal DURC, assenza di procedure concorsuali).

di genere o per il Family Audit ricevono un incremento fisso per i costi di sorveglianza. (Maggiori informazioni nell' Avviso del bando sul sito di Unioncamere.)

COS'È LA UNI/PDR 192:2026

Il percorso si articola in tre step: **iscrizione**, l'impresa compila online il test di autovalutazione e presenta domanda; **consulenza gratuita**, fino a 6 giornate di consulenza online con un esperto iscritto nell'Elenco Ufficiale dei Consulenti, per colmare i gap e preparare la documentazione; **audit e contributo**, l'impresa sostiene l'audit con un Organismo di Certificazione accreditato, il contributo viene liquidato direttamente all'OdC, azzerando i costi vivi per l'impresa.

Il contributo massimo è parametrato al numero di addetti equivalenti e alle giornate di audit previste, da un minimo di 1.800 € (fino a 5 addetti) a un massimo di 12.000 € (oltre 250 addetti).

Le imprese già certificate Pdr 125 per la parità

Promossa dal Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio e sviluppata in collaborazione con UNI, la prassi capitalizza l'esperienza del Family Audit della Provincia Autonoma di Trento e i principi del Codice per le imprese in favore della maternità. È rivolta a organizzazioni pubbliche e private di qualsiasi dimensione e si fonda su sette aree di intervento:

- organizzazione del lavoro e flessibilità oraria e spaziale;
- supporto alla maternità;
- supporto alla genitorialità;
- supporto agli impegni di cura;
- salute e benessere;
- sostegno economico e servizi per le famiglie;
- sviluppo professionale e continuità di carriera.





Per ottenere la certificazione, le micro e piccole imprese devono raggiungere il 50% del punteggio totale (con almeno 1 KPI quantitativo soddisfatto), mentre medie e grandi organizzazioni devono raggiungere il 60% (con almeno 2 KPI quantitativi).

TEMPISTICHE

L'incentivo fiscale decorre dall'entrata in vigore della legge di conversione del DL 62/2026. Le domande per il bando Unioncamere sono aperte, invece, dal 21 settembre 2026.

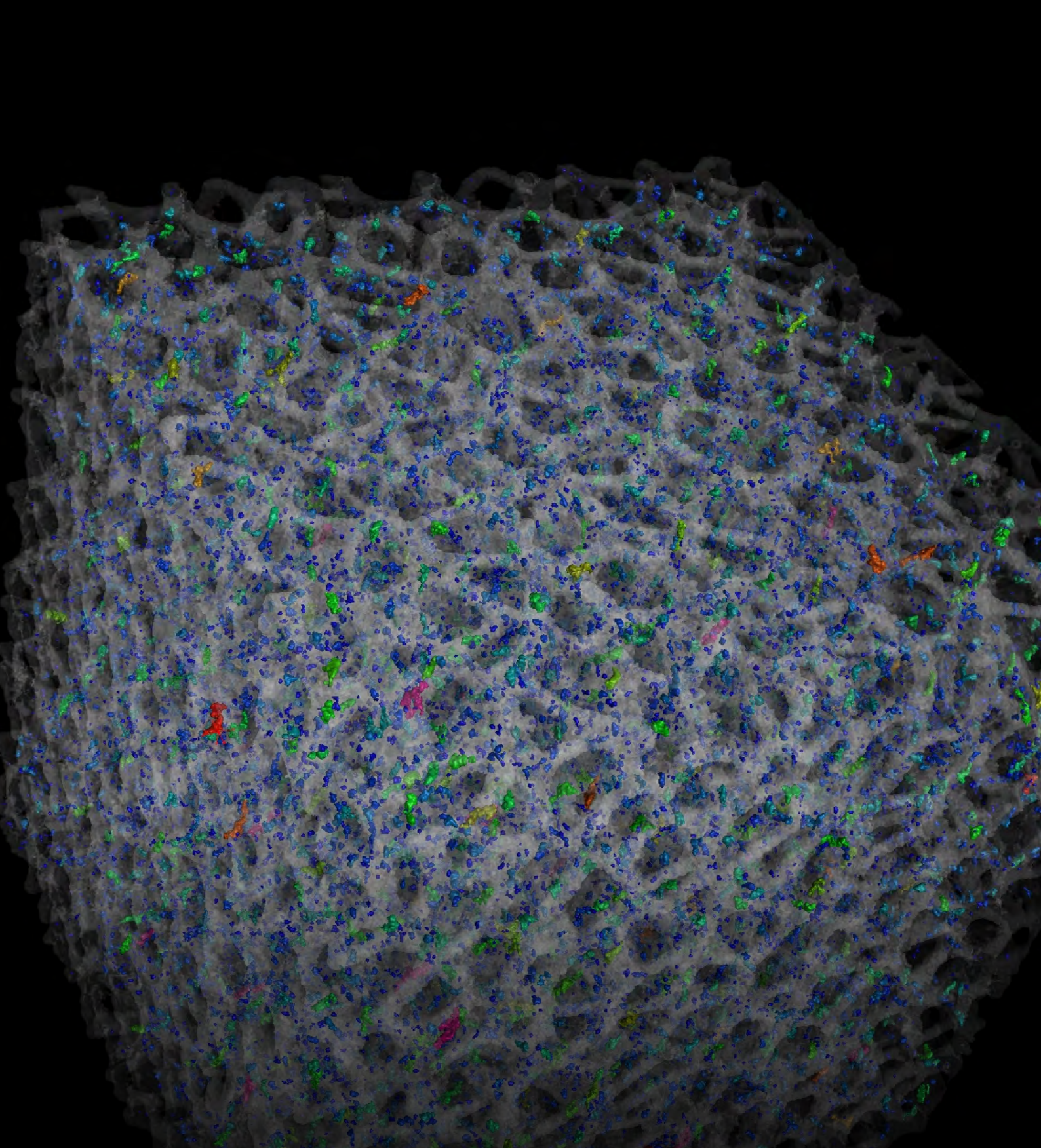
IL VALORE AGGIUNTO PER L'IMPRESA

Adottare la UNI/PdR 192:2026 significa:

- accedere a un beneficio economico immediato e strutturale (sgravio contributivo);
- rafforzare il proprio posizionamento reputazionale verso dipendenti, candidati e stakeholder;
- ridurre il turnover, in particolare post-maternità, e trattenere talenti;
- integrarsi con altre certificazioni di sistema già diffuse (UNI/PdR 125 sulla parità di genere, UNI/PdR 103 sul welfare aziendale, UNI EN ISO 9001).

È il momento giusto per iniziare il percorso di adeguamento: la valutazione di conformità di terza parte richiede un sistema di gestione documentato, un piano strategico e un monitoraggio annuale dei KPI, attività che necessitano di tempi di preparazione adeguati e che ora possono contare anche su consulenza gratuita e un contributo sui costi di audit.

Gli esperti di ICIM sono a disposizione per accompagnare le imprese nella verifica dei requisiti di accesso al bando Unioncamere e nella definizione dei percorsi propedeutici alla certificazione.



Manifattura additiva

Standard e certificazione per l'industria

All'indomani dalla 14a edizione di RM Forum-The AM Event, il convegno e fiera di riferimento in Italia dedicato all'Additive Manufacturing, **Benedetta Oneda e Igor Giroletti** – rispettivamente Material & CT Specialist e Senior Metallurgist di OMEKO, il laboratorio di ICIM Group che vanta competenze distintive per l'analisi e la validazione di materiali e prodotti realizzati mediante manifattura additiva – ci raccontano, in questo articolo, perché sia ormai improrogabile diffondere un nuovo e più corretto approccio all'Additive Manufacturing, troppo spesso ancora associato alla sola prototipazione rapida.

I vantaggi della Manifattura Additiva sono ormai ampiamente riconosciuti. La possibilità di realizzare un componente attraverso la deposizione successiva di materiale consente infatti di ripensare il processo di progettazione e produzione, offrendo livelli di libertà progettuale difficilmente raggiungibili con molte tecnologie manifatturiere tradizionali.

Geometrie complesse, strutture reticolari e lattice, ottimizzazione topologica, personalizzazione del prodotto e un utilizzo più efficiente del materiale sono solo alcuni degli elementi che hanno favorito la diffusione delle tecnologie additive.

L'AM viene oggi utilizzata, con modalità e livelli di maturità differenti, in numerosi settori: dall'aerospazio alla difesa, dal biomedicale all'automotive, fino all'energia e più in generale in contesti ad alto valore aggiunto caratterizzati da elevati requisiti prestazionali.

La crescente industrializzazione della Manifattura Additiva, tuttavia, porta con sé anche nuove esigenze.

La qualità e le prestazioni del componente non dipendono esclusivamente dalla geometria progettata, ma sono il risultato dell'interazione tra numerose variabili che riguardano il materiale, il sistema produttivo, i parametri di processo, l'ambiente di produzione, le operazioni di post-

processing e i controlli effettuati sul prodotto finale.

Ripetibilità del processo, controllo della qualità, costi dei materiali e necessità di post-processing rappresentano quindi ancora oggi elementi importanti da considerare nell'impiego dell'AM per produzioni industriali.

È proprio in questo passaggio, dalla tecnologia al processo industriale, che assumono un'importanza crescente *la standardizzazione, la qualificazione e la valutazione della conformità*.

Il quadro della normazione sulla Manifattura Additiva si è progressivamente ampliato e oggi comprende attività sviluppate a livello internazionale, europeo e nazionale.

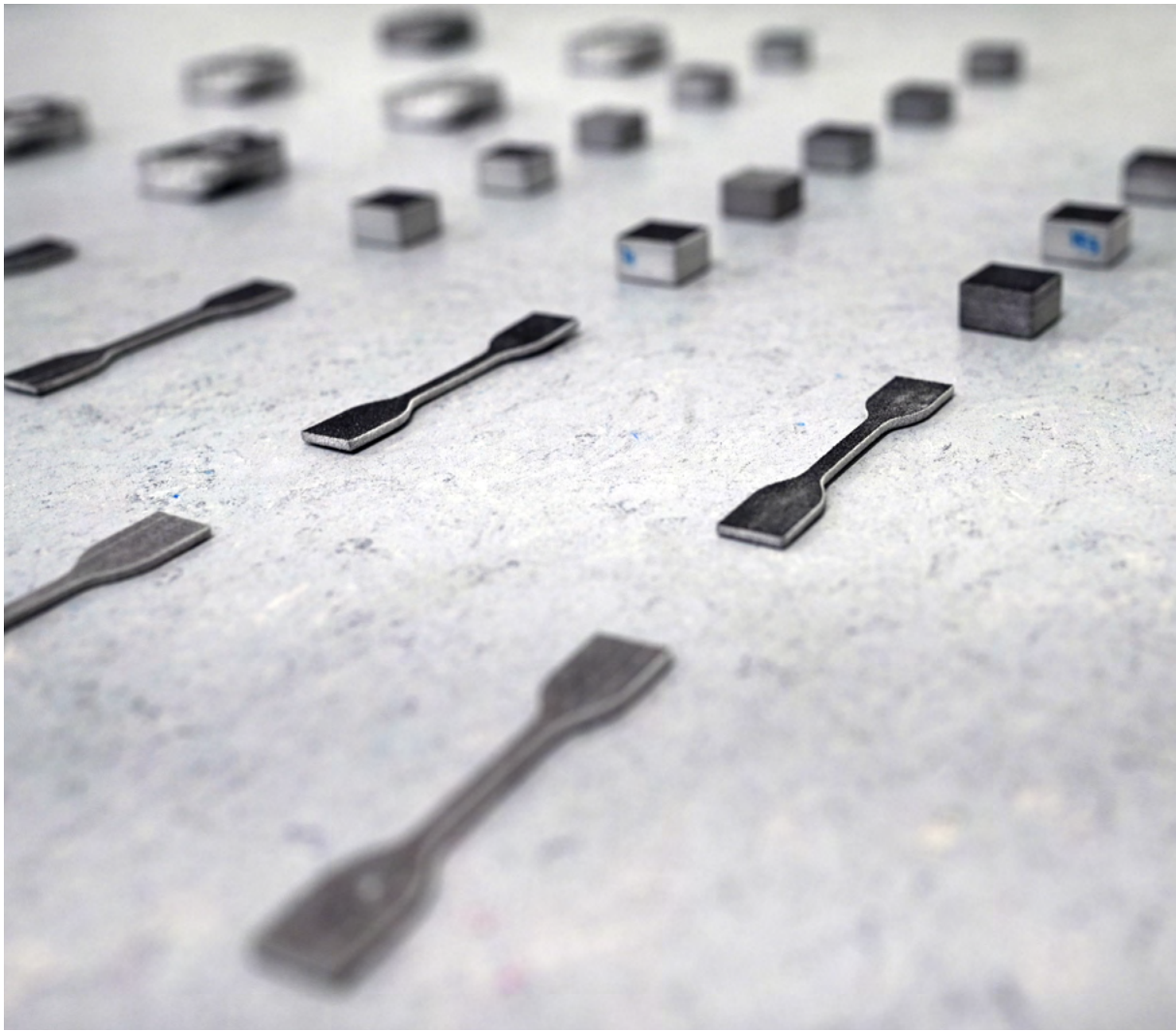
A livello internazionale, riferimenti fondamentali sono rappresentati da *ISO/TC 261* e *ASTM International* che hanno sviluppato un'importante attività di standardizzazione attraverso il proprio ecosistema dedicato alla produzione additiva.

In ambito europeo, le attività di normazione sono coordinate attraverso il *CEN/TC 438 - Additive Manufacturing*. Mentre, in Italia, un ruolo importante è svolto da *UNI/CT 529 - Additive Manufacturing*, istituito nell'ambito di UNINFO, che costituisce il riferimento nazionale per la partecipazione alle attività di normazione relative alla manifattura additiva.

La commissione si interfaccia con le attività europee e internazionali, contribuendo al confronto tecnico che porta allo sviluppo degli standard nel settore. Le attività della *UNI/CT 529* sono quindi un esempio concreto di come la normazione nazionale sia collegata ai lavori sviluppati in sede CEN e ISO.

Il riferimento di base per terminologia e concetti fondamentali è la *ISO/ASTM 52900*, che definisce i termini utilizzati nella tecnologia della produzione additiva e fornisce una base comune per descrivere e classificare il settore.

Accanto alla terminologia, negli ultimi anni si sono sviluppati standard sempre più specifici per



affrontare gli aspetti legati alla qualificazione e al controllo della produzione.

Un riferimento particolarmente significativo è la *ISO/ASTM 52920*, che definisce principi di qualificazione e requisiti per i processi e i siti produttivi di manifattura additiva industriale.

La norma considera i processi rilevanti per l'AM e le caratteristiche che devono essere controllate lungo le diverse attività del sistema produttivo, introducendo misure di assicurazione della qualità specifiche per la manifattura additiva.

Il quadro normativo mostra quindi un'evoluzione significativa, che risulta particolarmente evidente, ad esempio, nei settori aeronautico, spaziale e della difesa, nei quali la possibilità di sfruttare i vantaggi dell'AM si accompagna alla necessità di

garantire elevati livelli di affidabilità e tracciabilità.

L'alleggerimento strutturale, la possibilità di realizzare componenti altamente ottimizzati, la produzione di piccoli lotti e la crescente attenzione alla resilienza della supply chain sono alcuni dei fattori che rendono la produzione additiva particolarmente interessante per questi comparti. Allo stesso tempo, però, la criticità delle applicazioni rende necessario disporre di processi di qualificazione e verifica adeguati al livello di rischio associato al componente.

Un esempio significativo nel settore spaziale è rappresentato dallo standard *ECSS-Q-ST-70-80C*, che definisce requisiti per il processo e per l'assicurazione della qualità delle tecnologie di powder bed fusion di materiali metallici destinate alle applicazioni spaziali. Il documento individua

diverse fasi da seguire nella definizione, verifica e produzione dei componenti e comprende requisiti relativi anche al personale, alle apparecchiature e alle strutture produttive.

Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dalla recente *Strategic Guide to Certification of Additively Manufactured Parts in Defence Applications*, pubblicata nel 2026 dall'ASTM International Additive Manufacturing Center of Excellence nell'ambito della collaborazione con il Ministry of Defence britannico e del progetto TAMPA.

La guida propone un approccio basato sulla criticità del componente, collegando il livello di evidenza necessario per la qualificazione e la certificazione alle conseguenze associate a un eventuale cedimento del componente. È importante sottolineare che il documento si configura come una guida strategica e non come una nuova norma o un regolamento: il suo obiettivo è fornire un riferimento comune e orientare l'utilizzo di standard e buone pratiche già esistenti.

La disponibilità di standard e linee guida rappresenta tuttavia solo uno degli elementi necessari per l'industrializzazione della Manifattura Additiva. Per trasformare i requisiti normativi in evidenze oggettive è necessario disporre di competenze, infrastrutture e metodologie di prova in grado di caratterizzare il materiale, verificare il processo e valutare il componente prodotto.

È proprio in questa prospettiva che si inserisce la collaborazione tra *ICIM Group* e *CIM – Competenze per l'Industria e la Manifattura*, finalizzata a sviluppare ed erogare alle aziende servizi ad alto valore aggiunto nel campo delle tecnologie avanzate, della formazione, della qualificazione e certificazione delle competenze, del testing, della validazione e qualificazione di prodotti e processi e delle valutazioni di conformità.

All'interno di questo percorso, anche le attività di laboratorio assumono un ruolo centrale. L'ingegnerizzazione e la produzione di un

componente AM dipendono infatti da numerose variabili e possono richiedere attività sperimentali finalizzate a verificare diverse configurazioni progettuali e produttive.

Il testing permette di trasformare le ipotesi progettuali in evidenze misurabili, supportando le attività di validazione e contribuendo all'individuazione della configurazione più idonea in funzione delle prestazioni richieste.

Un interessante esempio è stato presentato da Benedetta Oneda a RM-Forum con riferimento alla *validazione comparativa di viti impiantabili LPBF in lega di titanio*.

Sviluppato con CNR-ICMATE, il caso di studio ha evidenziato l'importanza del testing per la validazione dei processi AM di fabbricazione di viti biomedicali impiantabili in lega di titanio stampate tramite LPBF, caratterizzate da differenti composizioni di lega e geometrie lattice del perno: attraverso indagini tomografiche, prove meccaniche e analisi microstrutturali sono state confrontate le diverse configurazioni per individuare la soluzione più idonea in termini di prestazioni e affidabilità.

L'era dell'Additive Manufacturing è tutta in divenire: il percorso di maturazione della tecnologia non si conclude con la definizione degli standard oggi disponibili, ma prosegue di pari passo con l'evoluzione dei processi e delle possibilità di controllo.

Monitoraggio in situ, tracciabilità digitale, intelligenza artificiale e simulazione numerica stanno aprendo nuove prospettive per il controllo della qualità e per le attività di qualificazione.

L'evoluzione delle tecnologie di stampa continuerà così ad ampliare le possibilità progettuali e produttive, ma la loro piena maturità industriale dipenderà anche dalla capacità di *qualificare e verificare* ciò che viene prodotto.

In questo contesto, la normazione rappresenta quindi non un vincolo all'innovazione, ma uno degli strumenti attraverso cui trasformare il potenziale della Manifattura Additiva in applicazioni industriali affidabili e qualificabili.



ISO 9001:2026

La nuova norma, le novità, la sfida

a cura di

Marco Cibien (ICIM Consulting)

Francesco Spadera (Project Manager, Consulente,
Formatore Twin Transito)

Il 16 settembre 2026, a quasi 11 anni dalla storica edizione 2015, è stata pubblicata la nuova, sesta edizione della ISO 9001. Tecnicamente si tratta del QMS - *Quality Management System* più diffuso su scala globale¹; di fatto, rappresenta la “madre di tutti i sistemi di gestione ISO”, il best-seller della normazione, nonché la regina indiscussa della certificazione.

Se non stupisce dunque che la pubblicazione di una nuova ISO 9001 sia un momento topico per una pluralità di attori e per l'innegabile molteplicità di interessi in gioco, è sempre interessante vivere e analizzare – anche a posteriori – le classiche fasi di *preview* (con relativo, comprensibile *hype*), pubblicazione e adozione della norma e le inevitabili reazioni del mercato in materia.

Per il primo aspetto abbiamo già dato²; è venuto ora il momento di concentrarci sul presente e sul ragionevole futuro che la nuova edizione della norma lascia intravedere, soffermandoci non soltanto sulle novità introdotte o sui requisiti modificati, ma sulla direzione verso la quale queste modifiche sembrano puntare.

Perché, di fronte a una norma della rilevanza della ISO 9001, la domanda interessante non è soltanto “*Che cosa è cambiato?*”, ma anche (soprattutto): “*Che cosa ci sta dicendo questo cambiamento sul modo di intendere oggi la qualità?*”.

Del resto, come ha (ben) detto il Segretario Generale ISO, Sergio Mujica, nella presentazione on-line della norma, tenutasi il giorno stesso della pubblicazione: ***Quality is not a place in which you land, it is place through which you travel, facing risks and opportunities.***

E, come ci hanno insegnato Waters, Gilmour e soci, il lato oscuro della luna, così come di un percorso - a maggior ragione quando ambizioso e di lungo periodo, come appunto quello della gestione per la qualità secondo ISO – può essere tanto misterioso quanto intrigante.

UN TESTIMONE DI UN CERTO PESO

Apriamo questo paragrafo, così come i seguenti, con un'altra frase a effetto del già citato Dr. Mujica:

“Embrace the philosophy of quality, which is made upon excellence and trust”

Un'esortazione più che condivisibile, nel caso di specie e ancor più nella prospettiva di pluridecennale sviluppo della serie ISO 9000.

Ma essere in grado di promuovere “eccellenza” e “fiducia”, con regolarità e autorevolezza, nel tempo e al variare delle condizioni al contorno di tipo sociale, tecnologico ed economico e dei relativi *trend*, è un esercizio complesso, che alcune volte richiede dei veri e propri cambi di paradigma, altre delle evoluzioni più sottili e calibrate.

L'edizione 2015, quella dello storico passaggio dal paradigma Vision 2000 alla HS - *Harmonized Structure*, rientra a pieno titolo nella prima casistica. Analisi del contesto, *leadership*, *risk-based thinking*, informazioni documentate, hanno rivoluzionato in maniera indelebile il modo di intendere e applicare i sistemi di gestione di matrice ISO, innescando un processo trasformativo che forse ancora oggi non può dirsi del tutto esaurito.

La ISO 9001:2026 rientra invece ragionevolmente - per certi versi, inevitabilmente - nella seconda casistica, confermando appieno la struttura

¹ È doveroso ricordare che esistono anche altri modelli di “sistemi (di gestione per la) qualità” al di fuori del perimetro ISO, e.g. EFQM (European Foundation for Quality Management), TQM (Total Quality Management), oltre che numerose applicazioni settoriali della stessa ISO 9001, e.g. IATF 16949 (automotive), ISO 9100 (aerospaziale).

² cfr. InGruppo, aprile 2026, “ISO 9001:2026 - Lo sprint finale verso la nuova edizione del sistema di gestione per la qualità!”, N. Gigante, L. Galdangelo, M. Cibien ([link](#))



di base *HS-based* e apportando modifiche e integrazioni puntuali, calibrate, appunto, in una logica di evoluzione graduale.

Ma attenzione: non si tratta di certo di una revisione “cosmetica”, come quella della edizione 2008. E, come già accennato, a volte le apparenze ingannano.

La differenza, forse, è che nel 2015 il cambiamento era immediatamente visibile nella struttura e nei requisiti della norma; nel 2026 potrebbe essere più interessante osservare ciò che quei requisiti progressivamente mettono in relazione.

LE PRINCIPALI NOVITÀ

ISO 9001 is a lot more than compliance, it is a mindset which is, in turn, much more than its individual pieces.

La ISO 9001, per il suo ruolo e la sua storia, ha determinato non solo l’evoluzione dei cd. MSSs – *Management System Standards*³ ma,

per “osmosi”, anche quello delle altre norme relative al management e oltre. Dal ciclo PDCA al miglioramento continuo, dall’approccio per processi all’orientamento al cliente, gli elementi del QMS hanno fatto scuola e cultura.

In questa prospettiva, la qualità è andata progressivamente ben oltre il proprio ambito applicativo (*scope*) primigenio, ed i requisiti del QMS, dalla mera “conformità” hanno plasmato nel tempo veri e propri approcci e modi di pesare (*mindset*) divenuti poi patrimonio tecnico-normativo condiviso.

Ed è forse proprio questo il punto: per molto tempo abbiamo associato la qualità soprattutto alla capacità di governare processi, ridurre la variabilità, assicurare conformità a requisiti specificati. Tutto ancora necessario, naturalmente, ma sempre meno sufficiente.

Quando processi e decisioni dipendono da reti di fornitori, dati, piattaforme digitali, algoritmi, persone e tecnologie emergenti, la qualità non può più essere ricercata soltanto nel singolo processo

³ Per maggiori informazioni si rimanda al seguente [link del sito ISO](#).

o nel singolo output. Deve essere ricercata anche nelle relazioni e decisioni che tengono insieme il sistema che li produce.

In questa prospettiva, anche modifiche tecnicamente puntuali come:

- l'inedito **opportunity-based thinking**, come naturale estensione del noto *risk-based thinking* (punto 6.1.3);
- l'introduzione di **etica e cultura della qualità** come ulteriori elementi di *leadership* (punto 5.1);
- i reiterati richiami alle **"tecnologie emergenti"** - Al compresa - non soltanto come strumenti a supporto dei processi, ma come componenti sempre più integrate dei sistemi attraverso i quali le organizzazioni analizzano informazioni, assumono decisioni e generano valore;

possono diventare *"back-door"* verso nuove dimensioni di gestione per la qualità e – in coerenza con quanto sopra – di *management* in senso lato.

Anche la nuova **Appendice A** va a – nostro avviso – (ri)letta in questa chiave: è stata introdotta e pensata per fornire chiarimenti circa struttura, aspetti terminologico-concettuali e requisiti di norma.

Ma, a guardar bene, è anche un invito a una lettura sempre più trasversale e pervasiva della qualità come "collante gestionale" tra le sempre più ampie e variegate prospettive del management e relativi strumenti e metodi.

E, sempre dal nostro punto di vista, è forse lo stesso perimetro del *management* a cominciare a stare stretto, perché quando aumentano le interdipendenze tra persone, tecnologie, dati, responsabilità e decisioni, non è più sufficiente chiedersi come gestire correttamente un processo.

Diventa necessario interrogarsi su come viene governato il sistema all'interno del quale quel processo prende forma.





LA SFIDA LATENTE

In this rapidly changing world, quality is more important than ever.

Effettivamente, nel terzo decennio del Nuovo Millennio, la “qualità” non solo è ancora sorprendentemente attuale e rilevante, ma anche necessaria per fronteggiare il complicato presente e predisporre all’incerto futuro. È attuale e rilevante perché, ancora oggi perseguire i suoi due capisaldi, ossia essere in grado di:

- fornire/erogare con regolarità prodotti/servizi conformi ai requisiti cogenti e del(i) cliente(i);
 - accrescere la soddisfazione del(i) cliente(i);
- sono condizioni imprescindibili, a maggior ragione al crescere della complessità del contesto legislativo-regolatorio di riferimento, dei nuovi *trend* e delle crescenti esigenze e aspettative dei clienti, delle continue riconfigurazioni di catene di fornitura e valore.

Lo è ancor più nella prospettiva del “**successo durevole**” (*sustained success*) proposta dalla “sorella gemella” ISO 9004, dove il soddisfacimento delle esigenze e aspettative delle “parti interessate rilevanti” non è più considerato in funzione della soddisfazione del(i) cliente(i), ma considerato in quanto tale, in una prospettiva integrata e di lungo periodo.

Una prospettiva capace di abbracciare entrambi i lati, verde e blu, della **Doppia Transizione** (*Twin Transition*), spingendosi oltre l’alta direzione verso gli organi di governo (*governing bodies*), oltre la politica verso le strategie e modelli di business, oltre la conformità verso la compliance, oltre il miglioramento continuo verso l’apprendimento e l’innovazione.

La prospettiva della **governance delle organizzazioni** che avrà sempre nella qualità

uno dei pilastri chiave, se non la pietra angolare. E allora la questione potrebbe diventare: *la qualità riguarda ancora soltanto il modo in cui un'organizzazione opera, o sempre di più il modo in cui decide come operare?*

CONCLUSIONI

Saranno naturalmente il tempo e l'applicazione sul campo a dirci se questa lettura troverà conferma.

Ma forse la sfida più interessante posta dalla ISO 9001:2026 non consiste soltanto nell'adeguare sistemi, procedure e requisiti, quanto nel comprendere se, dietro un'evoluzione

apparentemente graduale della norma, non stia prendendo forma un'idea più ampia di qualità: non più soltanto proprietà di prodotti, servizi e processi, ma caratteristica intrinseca del sistema di relazioni, decisioni e responsabilità attraverso cui un'organizzazione genera valore.

Se così fosse, il passaggio più significativo della nuova ISO 9001 potrebbe non trovarsi in un singolo requisito, ma nel progressivo spostamento della domanda: da "Stiamo facendo bene le cose?" a "Stiamo governando bene il sistema che decide come farle?".

Ed è probabilmente qui che il viaggio della qualità diventa davvero interessante.

TRANSIZIONE VERSO I NUOVI REQUISITI DI NORMA

Il giorno stesso della pubblicazione della norma, Global ACI (la nuova Associazione che, dallo scorso gennaio ha riunito IAF e ILAC) ha pubblicato il documento guida ([*link*](#)) che, in sintesi, richiede:

- OdC - Organismi di Certificazione accreditati dovranno presentare la domanda e dichiarazione di transizione entro il 30/06/2027;
- Organismi di accreditamento: dovranno completare le decisioni relative alla transizione entro il 30/09/2027;
- le nuove certificazioni accreditate (prima certificazione) potranno essere rilasciate esclusivamente secondo la ISO 9001:2026 a partire dal 31/03/2028;
- le organizzazioni già certificate secondo la ISO 9001:2015 avranno tempo fino al 30/09/2029 per completare la transizione.

La relativa Circolare Accredia è in prossima pubblicazione.

A glowing green globe with a network of blue lines, surrounded by green leaves and a dark background with stars.

Corso Science Based Targets Initiative (SBTi)

Dalla strategia alla validazione dei target di decarbonizzazione.

La crescente attenzione al lato verde della Doppia Transizione e le nuove normative europee rendono sempre più urgente per le imprese, strutturare solidi sistemi di misurazione delle emissioni GHG e definire strategie di riduzione allineate alla scienza climatica, come elementi portanti delle proprie strategie di carbonizzazione.

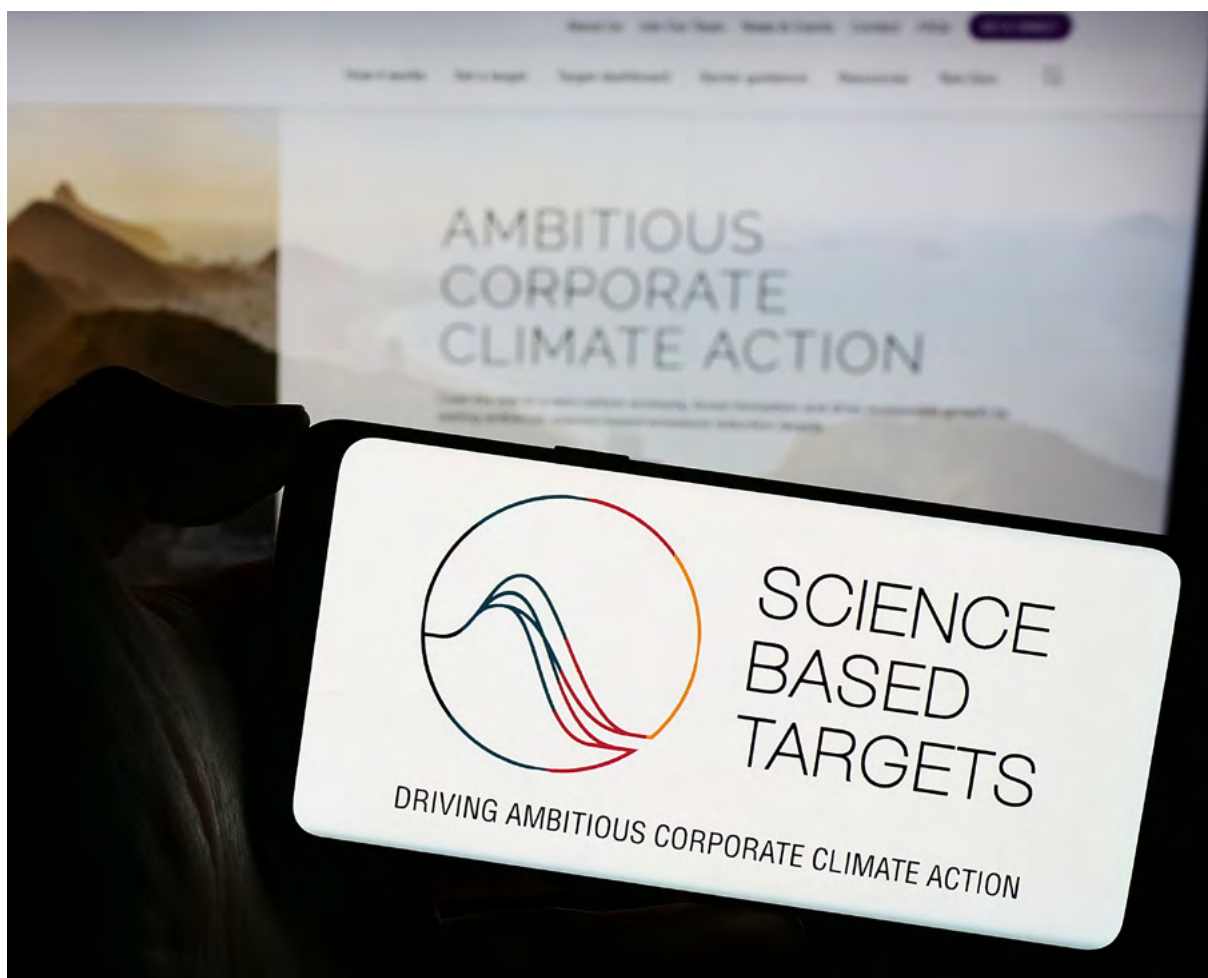
In questo scenario, in continua evoluzione, la **Science Based Targets initiative (SBTi)** rappresenta il *framework* di riferimento globale per fissare obiettivi di decarbonizzazione (target) in linea con l'Accordo di Parigi e il contenimento del riscaldamento globale entro 1,5°C.

In questa ottica **PerFormare Competenze ANIMA - ICIM Group** organizza due sessioni del corso “*Science Based Targets Initiative (SBTi)*”: dalla strategia alla validazione dei *target* di decarbonizzazione” con l'intenzione di fornire un utile e concreto approfondimento in ambito decarbonizzazione, presentando strumenti e iniziative di supporto per le imprese in accordo con le recenti modifiche apportate al *framework* SBTi.

Scopri di più e iscriviti al corso

20 ottobre (link al corso)

16 novembre (link al corso)





CONSULENZA - FORMAZIONE - TESTING - CERTIFICAZIONE



ICIM
GROUP

ICIM Group Srl

Piazza Don Enrico Mapelli, 75 - 20099 Sesto San Giovanni (MI) - Tel. +39 02 725341

www.icimgroup.com - info@icimgroup.com