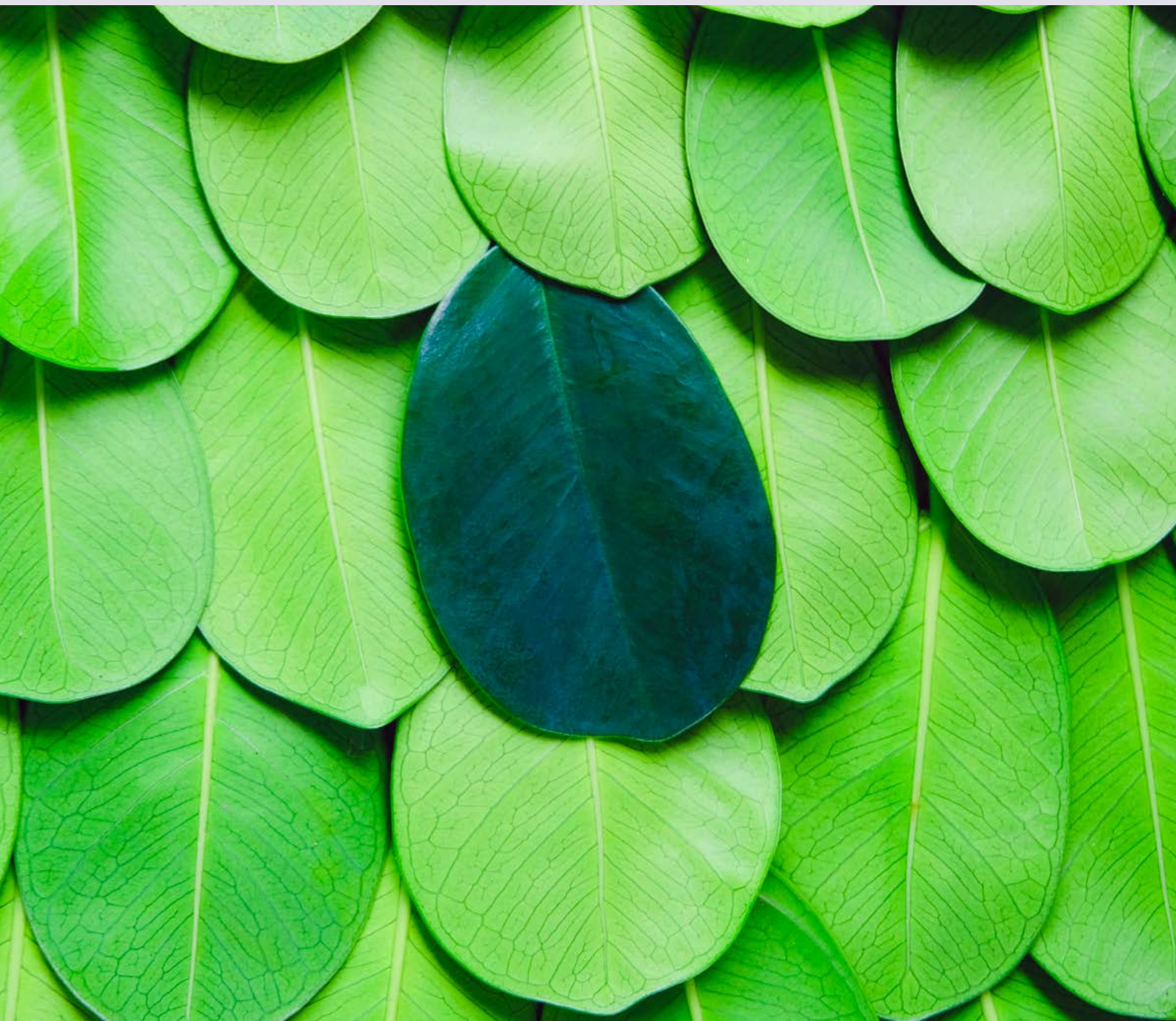


Qualità


DAL 1971 LA RIVISTA ITALIANA PER I PROFESSIONISTI
DELLA QUALITÀ E DEI SISTEMI DI GESTIONE

ITALIAN JOURNAL OF QUALITY
& MANAGEMENT SYSTEMS





**Rispetta il tuo ambiente.
Pensa prima di stampare questa rivista.
Grazie.**



La deontologia dei giornalisti come regola per la giusta informazione

Giovanna R. Stumpo

A giugno 2025 entra in vigore il nuovo Codice Deontologico dei Giornalisti. 40 articoli a disciplina dell'attività di informativa e critica a cura di giornalisti, pubblicisti, iscritti nei registri dei praticanti e tirocinanti. Un completo articolo che dovrebbe fungere da regola vincolante non solo per la categoria professionale nazionale, ma più in generale per chicchessia a suo modo e con qualsivoglia canale, scelga oggi di esprimere il proprio pensiero, solo comunicando o diversamente (con i social), diffondendo ad ampio spettro. Così, il CDG ricorda l'importanza di "raccolgere, elaborare e diffondere l'informazione" **nel rispetto della dignità delle persone e del principio dell'informazione**. Chi informa e comunica, è tenuto a farlo **nell'osservanza dei diritti fondamentali delle persone** (primi tra tutti il diritto alla tutela dei dati personali, all'identità personale e – sussistendone le giuste motivazioni – all'oblio) **e delle leggi poste a loro salvaguardia**. Particolari cautele devono garantirsi quando le notizie concernono minorenni, ed è sempre doveroso **"evitare sensazionalismi"** che possano minare la dignità di persone malate, con disabilità, o comunque vulnerabili. Ove si riportino casi di femminicidio, violenza, molestie, discriminazioni e fatti di cronaca che coinvolgono aspetti legati all'orientamento e all'identità sessuale, occorre **evitare stereotipi di genere, espressioni, immagini e comportamenti lesivi della dignità della persona. Termini irrispettosi ed inappropriati (non meno di informative sommarie, distorte, imprecise, denigratorie o discriminatorie) sono sanzionati a tutela di migranti, rifugiati, richiedenti asilo e vittime della tratta**. Ove si dia notizia di casi di

suicidio (anche tentato) o di atti di autolesionismo, **occorrerà "attenersi all'essenziale"**; a protezione del diretto interessato, per una cronaca rispettosa dei diritti anche di familiari ed altre persone vicine alla vittima e per circoscrivere il rischio di potenziali comportamenti emulativi. Il giornalista deontologicamente corretto: **accerta l'attendibilità delle informazioni raccolte, ne cita le fonti; informa sul se e quando si avvale dell'intelligenza artificiale** nella produzione/modifica di testi, immagini e sonori; **fa uso attento delle immagini** (i.e. si assicura che siano rispettose dei diritti, della personalità e della dignità degli interessati e che esse non siano alterate in modo da risultare ingannevoli/da distorcere l'informazione; fornisce adeguata contestualizzazione dei soggetti ripresi; evita stereotipi nella rappresentazione di individui e gruppi; si astiene dalla diffusione, ove si rischino forme di spettacolarizzazione della violenza). **Nel condurre o partecipare a dirette TV, radio/online, contrasta atteggiamenti che possano provocare violazioni di leggi, incidenti o atti di violenza da parte del pubblico. Si astiene dall'uso di immagini ed espressioni violente o aggressive e si dissocia tempestivamente da atteggiamenti minacciosi, scorretti, discriminatori, razzistici** di ospiti, colleghi, pubblico, interlocutori telefonici e online. Il corretto giornalista **rispetta il diritto di cronaca giudiziaria**; nell'informazione ambientale, scientifica e sanitaria verifica attendibilità ed autorevolezza delle fonti prima di diffondere le notizie, evitando di suscitare timori o speranze infondate. Corregge le notizie rivelatesi non veritiere **(RIPRODUZIONE RISERVATA)**.

INTERVISTA A



6 **Alessandro Polidoro**
a cura del Direttore Editoriale

9 **Laura Marengo**
a cura del Direttore Editoriale

APPROFONDIMENTI



13

Antifragilità: il Passo Successivo oltre la Resilienza nel Mondo Complesso (Parte I)

Oliviero Casale e Paola Rinaldi con contributo di Rick Fernandez, Alvaro Reynoso, Piergiuseppe Cassone e Marco Cibien



21

Credenze fondamentali sul lavoro e sicurezza dei lavoratori: un connubio fondamentale

Francesco Naviglio



SPECIALE APPROFONDIMENTI



26

GdL ESG di AICQ Emilia Romagna
Presentazione
Oliviero Casale

28

Investimenti sostenibili secondo la tassonomia UE delle attività eco e socio compatibili
Massimo Fato

FOCUS



Etica e responsabilità sociale d'impresa

Domenico Faraglia

38



Il miglioramento continuo nella governance e nella sostenibilità

Giovanni Scalera

46



49

Analisi e commento alla Direttiva UE/2024/1385 sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica (Parte III)

Giovanna R. Stumpo



PAGINA ROSA



57

Riduzione del Divario di Genere
Il Global Gender Gap Report 2024
evidenzia che i tempi si allungano
di Ilaria Nutta
Socia AICQ Centronord

INFO FORMAZIONE EVENTI

58 Corsi di Formazione

64 Info Eventi

65 Report Eventi

NEWS



68 AICQ

69 AICQ SICEV

72 Accredia

75 ASviS

79 UNI

LETTURE CONSIGLIATE



Il Glossario della Sostenibilità
Recensione di Piero Mignardi

84



Sulla Qualità
Recensione di Massimo Leone

85



86 LE SEDI E I CONTATTI



88 HANNO COLLABORATO



**VUOI CONTATTARE
LA REDAZIONE?**

**VUOI CONTRIBUIRE AI
PROSSIMI NUMERI DELLA
RIVISTA?**



Scrivi a: segreteria.rivistaqualita@aicq.it



Alessandro Polidoro

a cura del Direttore Editoriale

1. Gent.mo Ing. Polidoro, ci racconti del suo rapporto con l'Accademia AISS. Come nasce e si sviluppa il suo ruolo di Direttore e quali sono le attività principali dell'Accademia?

Il mio rapporto con l'Accademia Italiana del Sei Sigma (AISS) è iniziato nel 2017 con il corso Lean Six Sigma Green Belt, un'esperienza che ha arricchito le mie competenze su metodologie di miglioramento continuo e ottimizzazione dei processi. Nel 2020 ho ottenuto la certificazione Black Belt, consolidando il legame con l'Accademia. Ho approfondito l'integrazione tra Lean Six Sigma e Industria 4.0, tema strategico per le aziende moderne, dove tecnologie come IoT, analisi avanzata e robotica collaborativa amplificano i risultati delle metodologie Lean Six Sigma. Questa combinazione permette di ottenere vantaggi concreti: riduzione di costi e tempi ciclo, aumento della qualità e maggiore flessibilità. Tale percorso rappresenta la sintesi ideale tra il mio background accademico, culminato con il Dottorato, e le esperienze aziendali maturate con grandi imprese. La capacità di connettere mondo accademico e realtà aziendale è stata cruciale per il mio ingresso in AISS: inizialmente come studente, poi docente, e infine Direttore.

Nel 2023, durante la XVI Conferenza Annuale AISS, sono stato eletto Direttore dal Consiglio Direttivo con un mandato triennale. Questo incarico rappresenta una grande responsabilità e un'opportunità per contribuire alla missione dell'Accademia: diffondere la cultura dell'eccellenza operativa in Italia. Le attività di AISS si concentrano su due pilastri principali: formazione e consulenza. L'80% delle risorse è dedicato alla formazione, cuore pulsante dell'Accademia, con percorsi mirati su Lean Six Sigma, Toyota Production System (TPS) e World Class Manufacturing (WCM). Il restante 20% è focalizzato sulla consulenza, per tradurre la te-

oria in soluzioni concrete per le aziende. Un aspetto distintivo è l'impegno nella ricerca, che esplora l'integrazione tra Lean Six Sigma e le tecnologie dell'Industria 4.0: IoT, analisi dati e robotica collaborativa, strumenti strategici per ottimizzare processi e competitività aziendale. Un punto di forza dell'AISS è la dott.ssa Chiara Parretti, segretaria, membro della Giunta Operativa e docente in Gestione dell'Innovazione presso l'Università degli Studi Guglielmo Marconi. La sua competenza e dedizione sono fondamentali per coordinare i corsi, promuovere le attività e rafforzare i rapporti con aziende e istituzioni. Un ringraziamento speciale va al Presidente, prof. Paolo Citti, Preside della Facoltà di Scienze e Tecnologie Applicate e Professore Straordinario del corso di "Qualità e Sicurezza delle Costruzioni Meccaniche" presso l'Università degli Studi Guglielmo Marconi. La sua esperienza e leadership sono una guida per raggiungere nuovi traguardi.

Dal canto mio, sto conseguendo il Master Black Belt, un traguardo che rappresenta il consolidamento delle mie competenze. Voglio dimostrare che i progetti Lean Six Sigma non solo migliorano l'efficienza operativa, ma riducono sprechi, ottimizzano risorse e incrementano qualità e valore. Essere parte di AISS è un privilegio e una sfida. Lavorare con un team dinamico e proiettato verso il futuro mi permette di contribuire concretamente alla competitività e sostenibilità delle aziende italiane, lasciando un impatto positivo sul tessuto industriale del nostro Paese.

2. A fine gennaio 2025 è in programma il Corso White Belt Six Sigma in collaborazione con AICQ e con il supporto di AICQ Centronord. Come si colloca questa iniziativa nell'ambito della più ampia attività formativa dell'Accademia AISS?

Il **Corso Lean Six Sigma White Belt**, in programma il 31 gennaio 2025, rappresenta un'importante iniziativa formativa dell'Accademia AISS. Realizzato in collaborazione con l'**Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ)** e con il supporto di **AICQ Centronord**, questo corso costituisce il primo passo di un percorso strutturato verso l'acquisizione di competenze fondamentali nel Lean Six Sigma, una metodologia di miglioramento continuo che integra l'approccio Lean con il rigore statistico del Six Sigma. Il corso ha l'obiettivo di fornire una comprensione chiara e accessibile dei principi di base del Lean Six Sigma, rendendolo un'opportunità unica per chi si avvicina per la prima volta a queste metodologie. Si configura come un punto di partenza ideale per intraprendere i successivi livelli di certificazione, come il **Green Belt** e il **Black Belt**, che approfondiscono strumenti avanzati per gestire progetti di miglioramento complessi e guidare cambiamenti organizzativi. La collaborazione storica con enti prestigiosi come AICQ e AICQ Centronord rafforza ulteriormente la missione di AISS, che punta a creare connessioni significative tra professionisti, aziende e istituzioni, per

diffondere una cultura condivisa di eccellenza operativa e qualità. Questo approccio collaborativo non si limita alla formazione tecnica, ma si estende alla promozione di una mentalità orientata al miglioramento continuo, alla sostenibilità e all'innovazione. **Il Corso White Belt non è solo un'introduzione teorica:** è concepito per generare un impatto concreto, permettendo ai partecipanti di riconoscere il valore di un approccio strutturato al miglioramento continuo e di applicarlo nei propri contesti lavorativi. Questo si inserisce in una visione più ampia, dove l'accento è posto sull'importanza di combinare conoscenze tecniche con competenze trasversali, come il problem solving e la capacità di analizzare i dati in modo critico. AISS, attraverso questa iniziativa, conferma il suo ruolo di riferimento per coloro che vogliono sviluppare competenze di eccellenza e contribuire a un futuro più competitivo e sostenibile. L'offerta formativa si rivolge non solo ai singoli professionisti, ma anche alle aziende che desiderano migliorare i propri processi produttivi e organizzativi, riducendo sprechi, ottimizzando risorse e aumentando la soddisfazione del cliente.

3. Direttore Polidoro, una ultima domanda: quali gli obiettivi, i piani e le prospettive evolutive delle attività progettuali dell'Accademia AISS, a partire dal 2025?

Dal 2025, l'Accademia AISS si prepara a consolidare il proprio ruolo di riferimento nell'ambito del Lean Six Sigma e dell'innovazione aziendale, con un piano strategico orientato al futuro e incentrato sull'integrazione di nuove tecnologie, l'ampliamento dell'offerta formativa e il rafforzamento della rete con aziende, università e centri di ricerca. Uno dei pilastri della nostra evoluzione sarà l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI) per lo sviluppo di progetti Lean Six Sigma. La combinazione di metodologie data-driven e tecnologie avanzate consentirà alle aziende di ottenere analisi predittive più efficaci, di individuare

in modo proattivo le inefficienze nei processi e di ottimizzare le decisioni strategiche. Stiamo già lavorando per integrare strumenti di AI nei nostri corsi, garantendo ai professionisti competenze all'avanguardia per affrontare le sfide della trasformazione digitale. In parallelo, stiamo progettando nuovi corsi che rispondano alle esigenze emergenti del mercato, come la sostenibilità nei processi Lean, la gestione dei dati industriali e l'applicazione del Sei Sigma nell'ambito dell'Industria 4.0. Allo stesso tempo, i corsi tradizionali dell'Accademia sono in procinto di essere aggiornati per garantirne la coerenza con le ultime

tendenze **tecnologiche e metodologiche**. I progetti futuri includono iniziative sfidanti come la creazione di una rete di eccellenza che colleghi università, centri di ricerca e aziende, facilitando il trasferimento di conoscenze e competenze verso il mondo industriale. Inoltre, l'Accademia intende promuovere programmi formativi mirati al miglioramento e all'efficientamento aziendale, supportati da pacchetti promozionali dedicati alle PMI, con l'obiettivo di democratizzare l'accesso a metodologie avanzate. Dal punto di vista comunicativo, la nostra presenza sui principali social media e in particolare su LinkedIn sarà

rafforzata, con campagne mirate a condividere contenuti di valore, casi studio e opportunità di networking. Questo ci permetterà di ampliare il nostro network di professionisti e aziende, favorendo collaborazioni strategiche a livello nazionale e internazionale. AISS vuole essere un punto di riferimento per chi cerca formazione di eccellenza e consulenza innovativa, fungendo da ponte tra il mondo accademico e quello aziendale. La nostra visione per il 2025-2030 non è solo quella di crescere come istituzione, ma di guidare la trasformazione delle aziende italiane verso un futuro più efficiente, sostenibile e competitivo.

L'Accademia Italiana del Sei Sigma, fondata nel 2001, è un ente no-profit che promuove l'eccellenza operativa e la cultura del miglioramento continuo. Offre certificazioni Lean Six Sigma, corsi tecnici avanzati e integra modelli di qualità e normative internazionali. Organizza webinar, conferenze e pubblica articoli scientifici, posizionandosi come riferimento per aziende e professionisti che aspirano a migliorare competitività e innovazione.



Offerta Formativa

- Green Belt: Corso intermedio per acquisire competenze pratiche nell'uso degli strumenti Lean Six Sigma e gestione di progetti di miglioramento.
- Black Belt: Percorso avanzato che combina teoria e pratica, formando esperti capaci di guidare progetti strategici e migliorare le performance aziendali.
- Upgrade Black Belt: Riservato ai certificati Green Belt, approfondisce strumenti statistici avanzati e offre una visione strategica per ruoli di leadership.
- Upgrade Advanced Black Belt: utilizzo di Machine Learning e/o Artificial Intelligence su progetti Lean Six Sigma

Corsi Tecnici Specifici

- Statistical Process Control (SPC): Monitoraggio e controllo dei processi tramite strumenti statistici.
- FMEA/FMECA: Analisi dei guasti per prevenire rischi operativi.
- Design of Experiment (DOE): Ottimizzazione di prodotti e processi mediante metodi sperimentali avanzati.
- Approcci Integrati

L'Accademia unisce il Lean Six Sigma a modelli di eccellenza come EFQM e normative ISO 9001:2015, offrendo una formazione completa e multidisciplinare.

Webinar e Conferenze

- Webinar gratuiti su temi come innovazione nei processi, Industria 4.0 e DOE.
- Conferenze annuali sul Lean Six Sigma con casi studio e best practice: in programma l'edizione 2025 presso EVO - Calderara Di Reno - Stabilimento Bonfiglioli Riduttori.

PER APPROFONDIRE

Vi aspettiamo il 4 marzo 2025 a Bologna per la nostra Conferenza Annuale.



Laura Marengo

a cura del Direttore Editoriale

1. Gentilissima Avv. Marengo, quali sono le iniziative dell'Unione Industriali Torino finalizzate a promuovere e a favorire le Aziende nello sviluppo di modelli organizzativi allineati ai requisiti di compliance, oggi sempre più indispensabili per mantenere il proprio posizionamento sul mercato?

L'elaborazione e l'adozione di un valido modello organizzativo 231 riveste un ruolo cruciale sia ai fini dell'essenzialmente dalla responsabilità dell'impresa ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, sia per una efficace gestione delle attività di *compliance*.

Anche in contesti di crisi globale come quello di quest'ultimo anno, ritengo che il modello organizzativo 231 possa rappresentare una *best practice* per gestire l'emergenza e per rafforzare l'approccio integrato e multidisciplinare del sistema dei controlli e della condivisione delle informazioni, che sono i capisaldi del sistema 231.

Ritengo che la gestione dei sempre più numerosi obblighi di *compliance*, secondo un approccio tradizionale, porti a una pluralità di processi interni all'azienda, che non dialogando tra di loro, diventano informazioni incoerenti, controlli non efficaci, onerosi e ridondanti, con conseguente spreco di tempo e di risorse.

L'Unione Industriali Torino negli ultimi anni cerca di sensibilizzare le imprese sulla convinzione che l'investimento economico e operativo da sostenere per dotarsi di un modello organizzativo o, comunque, di adeguati assetti organizzativi, porta notevoli vantaggi all'impresa: non soltanto per il fine dell'eventuale esonerazione dalla responsabilità di cui al D.Lgs n. 231/2001, ma anche e soprattutto per la finalità di migliorare la

governance aziendale e la competitività dell'impresa. Ma è fondamentale che il modello non rappresenti un mero adempimento burocratico, ma che sia vivo nell'impresa e che sia adeguato alle caratteristiche della sua organizzazione.

Questa attività di sensibilizzazione è più difficile nei confronti delle Piccole e Medie Imprese, che nel nostro Territorio rappresentano circa il 90% delle aziende. Purtroppo, molte piccole realtà spesso "navigano a vista".

Ma i tempi sono mutati, se le imprese vogliono continuare a essere competitive sul mercato nazionale e internazionale devono cambiare mentalità. Occorre, innanzitutto, partire dalla consapevolezza di "quello che andrebbe fatto" per raggiungere un'organizzazione ottimale, per arrivare poi a maturare la convinzione che cambiare è necessario. Per le realtà meno strutturate non necessariamente si deve partire da un vero modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. n.231/2001, ma si deve iniziare a governare la *compliance* aziendale con *policy*, codici etici e di comportamento, disciplinari tecnici, certificazioni e altre misure organizzative che permettono di avere sempre la situazione sotto controllo in modo efficiente e adeguato alla singola realtà. Il *trend* delle norme che maggiormente impattano su questi aspetti è significativo, si tratta di un *trend* incentrato proprio sul principio della prevenzione mediante organizzazione.

Ho parlato fin qui del tema della 231, norma che prevede che l'ente non risponde se dimostra di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quelli verificatosi.

In altro campo stiamo vedendo il cambio di mentalità portato dal Regolamento UE 2016/679 (GDPR) in materia di tutela dei dati personali, che ha introdotto il principio di *Accountability*, tradotto in italiano con il termine Responsabilizzazione: il Titolare dei trattamenti deve mettere in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire un livello di sicurezza adeguato al rischio. Occorre prevenire e impostare fin dall'inizio un modello efficace (*Privacy by Design*).

Si assiste poi al cambio culturale portato dalla riforma fallimentare, il Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs.

n.14/2019), che introduce i sistemi di allerta allo scopo di consentire la pronta emersione della crisi; è una norma che affida all'imprenditore un ruolo centrale: l'imprenditore dovrà adottare un assetto organizzativo adeguato ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi.

Questi concetti sono già ben noti da tempo alle multinazionali e alle grandi imprese ma, come già detto, le aziende minori hanno ancora bisogno di tempo e di aiuto, molte di esse non sono dotate di procedure idonee ad assicurare l'efficienza e la trasparenza dei processi operativi e la gestione dei principali rischi aziendali. Da anni cerchiamo di sensibilizzare e formare le imprese in questa direzione. Dobbiamo far crollare il principio "abbiamo sempre fatto così": è un principio che le imprese non possono più permettersi!

2. Per favorire la buona riuscita di quanto sopra, quali sono le progettualità messe in campo dall'Unione Industriali Torino per l'anno 2025?

Proprio su questi temi l'UI ha avviato progetti volti a sensibilizzare e formare le aziende su attività quali l'analisi dei rischi e il continuo monitoraggio sugli stessi, l'adozione di idonei disciplinari/policy/procedure/regolamenti aziendali e certificazioni, che permettono alle aziende di prevenire e di essere veramente organizzate.

Si tratta di un'attività multidisciplinare, nella quale hanno un ruolo fondamentale i professionisti, avvocati, commercialisti e ingegneri, che insieme all'imprenditore e ai suoi manager devono costruire sistemi organizzativi idonei e soprattutto adeguati a ogni singola realtà.

Stiamo portando avanti progetti formativi e di sperimentazione sul campo, cito ad esempio il "Cruscotto per le SRL": un cruscotto per la *governance* al fine di sensibilizzare le aziende sulle ricadute del Codice della Crisi di Impresa e in generale sulla *legal compliance* a 360°. Da una parte i Professionisti (Ordine dei Commercialisti) hanno affiancato alcune aziende volontarie direi "meno organizzate", dall'altra sono state portate come testimonianze le espe-

rienze di alcune PMI virtuose dal punto di vista dei propri assetti organizzativi, quali esempi da seguire. Si è trattato di un mix di sperimentazione sul campo e formazione: è stata un'attività molto apprezzata dalle nostre imprese.

Un'altra iniziativa che sta partendo proprio in questi giorni è l'attivazione di una piattaforma a supporto delle imprese per la realizzazione e gestione dei modelli sostenibili, *governance* in un'ottica ESG.

Concludo sottolineando che i modelli organizzativi in generale, intesi in senso lato come la rete dei documenti e delle procedure idonee a prevenire il rischio, non devono essere calati dall'alto; dalla mia esperienza posso dire che se calati dall'alto rimangono solo pezzi di carta formalmente "belli" ma non efficaci. L'adeguata organizzazione dell'impresa nasce proprio dall'interno della stessa e si basa su scelte che corrispondono a un principio di razionalità aziendale e di proporzionalità, pertanto, un ruolo centrale ce l'ha sicuramente l'Imprenditore con i suoi manager.

Parlerei, se me lo permettete, di Organizzazione “by design” a 360° fondamentale per la reputazione aziendale e naturalmente per la competitività. Cerchiamo, quindi, di

sensibilizzare le imprese in questa direzione anche con il supporto di iniziative specifiche e confronti diretti con le Autorità Garanti.

3. Per concludere, Avv. Marengo quale è a suo giudizio il rilievo di percorsi finalizzati a qualificare le diverse figure professionali operanti nell'ambito della gestione della compliance?

La *compliance* aziendale, con particolare riferimento alle norme citate fino ad ora, richiede un ruolo centrale dell'imprenditore, che deve affrontare un'attività multidisciplinare, nella quale hanno un ruolo fondamentale i suoi manager che insieme ai professionisti devono costruire sistemi organizzativi e di *governance* adeguati a ogni singola realtà.

Si tratta di figure che devono avere, oltre a una professionalità idonea in termini di conoscenze delle norme, linee guida, giurisprudenza e *best practice*, anche la capacità di governare la “nuova *compliance*”, costruendo e gestendo

sistemi aziendali adeguati e proporzionati alle singole organizzazioni.

La certificazione di figure professionali operanti nell'ambito della gestione della *compliance*, ai sensi della norma UNI 11883, va certamente in questa direzione e indirizza l'imprenditore nella scelta del collaboratore adeguato a questa attività. Ritengo, pertanto, che il servizio per la certificazione delle competenze fornito da un organo accreditato, quale AICQ SICEVEV, sia molto utile nella selezione delle risorse e dei collaboratori.



Unione Industriali Torino è un'associazione d'impresе di livello territoriale aderente a Confindustria, per la rappresentanza, la tutela, la promozione e lo sviluppo delle aziende e dei loro interessi. L'Unione Industriali offre, oltre all'originaria vocazione sindacale, una vasta gamma di servizi nonché iniziative ed enti collegati per fornire supporto e garantire competitività alle imprese in tutti i campi di interesse: scuola, formazione, sicurezza, sostenibilità, ambiente, qualità, assistenza fiscale, internazionalizzazione. finanza d'impresa e molti altri, tutti a completa disposizione delle aziende associate.

[PER APPROFONDIRE](#)

Agevolazioni tariffarie per la prima Certificazione

In coerenza con i principi etici che ispirano la sua vision e le sue attività, AICQ SICEV applica in modo imparziale un'agevolazione tariffaria che consente di versare una sola quota quando i Candidati presentano contemporaneamente domande per conseguire più di una certificazione per figure professionali.

La certificazione di terza parte è il massimo riconoscimento ottenibile per dare credibilità al proprio valore professionale.

I benefici della certificazione non sono limitati alle singole persone che erogano i propri servizi professionali, ma coinvolgono anche le organizzazioni che si avvalgono di queste professionalità e i clienti che ne richiedono i servizi.

CERTIFICAZIONI DI FIGURE PROFESSIONALI

 BIM Building Information Modeling	 Buyer	 Compliance
 Controller	 Credit Risk Manager Specialist, Economic Financial Risk Manager	 Diversità, Inclusione e Parità di Genere
 Docente Formatore Salute e Sicurezza	 E.V.E. Esperto in Veicoli d'Epoca	 Educatore del Gesto Grafico
 Esperto Gestione Energia (EGE)	 Esperto Criteri Ambientali Minimi	 Esperto in Grafologia Forense - Criminalista
 Esperto in Medicina dei Trasporti	 Esperto/Manager di Reti di Imprese	 Facility Manager
 F-GAS	 Mediatore Familiare	 Medical Device Product Specialist (MDPS)
 Mobility Manager	 Musicoterapeuta	 Operatore di Carrozzeria
 Personale di Manutenzione	 Professionisti dell'Innovazione	 Professionista ICT
 Professionisti Sostenibilità	 Project Manager	 Qualità, Lean & Six Sigma
 Responsabile Dispositivi Medici	 Responsabile Tecnico Officine Impianti GAS/GNC/GPL	 Ricostruzione e Analisi Incidenti Stradali
 Risorse Umane delle Organizzazioni	 Trattamento e Protezione dei Dati Personali	 Tributarista



Dalla Resilienza all'Antifragilità



ANTIFRAGILE



PRIMA PARTE

Antifragilità: il Passo Successivo oltre la Resilienza nel Mondo Complesso

Oliviero Casale e Paola Rinaldi
con contributo di Rick Fernandez, Alvaro Reynoso,
Piergiuseppe Cassone e Marco Cibien

Negli ultimi anni, il concetto di resilienza si è evoluto oltre la sua tradizionale definizione di capacità di resistere e recuperare dagli shock, abbracciando una prospettiva più ampia di adattamento e trasformazione. Questa evoluzione non è casuale, ma risponde alla crescente complessità e imprevedibilità del contesto in cui operano le organizzazioni, caratterizzato da interconnessioni globali, accelerazione tecnologica e crisi sistemiche sempre più frequenti. Tuttavia, in questo scenario, la resilienza da sola sembrerebbe non essere più sufficiente: emerge la necessità di un approccio antifragile, capace di trarre vantaggio dall'incertezza e dalle perturbazioni. Una transizione concettuale che ha trovato riscontro anche nella normazione tecnica. In Italia, la Prassi UNI/PdR 155:2023 ha introdotto per la prima volta la definizione di antifragility, riconoscendo formalmente la capacità di un sistema di prosperare attraverso il disordine e l'incertezza. A livello internazionale, la revisione del 2025 della norma ISO 56000 ha incluso la definizione di antifragile, consolidando il passaggio da un approccio basato sulla resilienza a uno che enfatizza la capacità di rafforzarsi e migliorarsi attraverso le crisi. L'antifragilità si afferma così come un principio strategico per l'innovazione sostenibile, capace di generare valore per le organizzazioni e un impatto positivo sul bene comune.

Premessa

Per decenni, il concetto di **resilienza** ha rappresentato un pilastro fondamentale nelle strategie di gestione del rischio e della continuità operativa aziendale. La resilienza descrive la capacità di un'organizzazione di resistere agli eventi dirompenti e di ritornare al proprio stato originario. Tuttavia, nel contesto attuale, questa abilità, pur importante, non è più sufficiente. Viviamo in un'epoca segnata da cambiamenti imprevedibili, crisi ricorrenti e ambienti sempre più complessi, dove non basta sopravvivere alle perturbazioni: è necessario **trasformarle in opportunità di crescita e innovazione**. La complessità dei sistemi economici, sociali e tecnologici contemporanei rappresenta una sfida cruciale. Le interazioni tra le variabili all'interno di tali sistemi sono **non lineari, interdipendenti e difficili da prevedere**, il che rende gli "shock" più rapidi e amplificabili in modi inaspettati. In questo contesto, la resilienza, intesa come capacità di tornare alla normalità, non è più sufficiente. Occorre un approccio che non solo affronti l'incertezza, ma che **sfrutti la complessità stessa come una risorsa per creare valore**. Questo approccio trova la sua massima espressione nel concetto di **antifragilità**.

Negli ultimi anni, il significato di resilienza si è ampliato, evolvendosi oltre la sua definizione tradizionale. Da qualità legata esclusivamente alla capacità di ritorno alla normalità, la resilienza è ora vista come la capacità di **adattarsi dinamicamente, apprendere dalle crisi e prosperare anche in condizioni di stress**. Que-

sta evoluzione segna il confine tra resilienza e antifragilità, un concetto introdotto da Nassim Nicholas Taleb che rappresenta un **cambio di paradigma profondo**. Laddove la resilienza si concentra sulla capacità di resistere e riprendersi, l'antifragilità spinge oltre: rappresenta la capacità di **crescere, migliorare e rafforzarsi** di fronte alle difficoltà. Per un sistema Antifragile, le crisi non sono semplicemente ostacoli da superare, ma opportunità per **sperimentare, innovare e rigenerarsi**. Ciò che per un'organizzazione fragile costituisce una minaccia, per un'organizzazione Antifragile diventa una fonte di rinnovamento. L'antifragilità non si limita a sopravvivere al caos e alla complessità, ma li utilizza come strumenti per **generare valore e sviluppare capacità future**. Nel mondo attuale, segnato da incertezze frequenti e accelerazioni improvvise, le organizzazioni che aspirano a prosperare devono adottare questa mentalità. L'antifragilità non consiste semplicemente nel proteggere il sistema dai rischi, ma nell'**abbracciare l'incertezza e sfruttarla come un'opportunità per crescere e innovare**. Ciò comporta un cambio culturale profondo: **non temere il fallimento**, ma riconoscerlo come un'occasione per **apprendere, adattarsi, migliorare e rigenerarsi**, trasformando ogni sfida in un vantaggio competitivo. Raggiungere l'antifragilità significa adottare **strutture e strategie progettate per ridurre le vulnerabilità**, garantendo al contempo la capacità di rispondere con creatività e prontezza alle discontinuità. Questa attitudine si costruisce attraverso un mix di **fles-**

sibilità, apprendimento continuo e un approccio sperimentale che consente di adattarsi rapidamente alle condizioni in evoluzione.

L'antifragilità, tuttavia, non è solo una qualità necessaria per le imprese: è anche un **valore universale**, capace di guidare comunità, sistemi sociali ed economici verso un futuro più **sostenibile e resiliente**. In un mondo interconnesso, sviluppare sistemi antifragili significa non solo garantire la sopravvivenza delle organizzazioni, ma anche **contribuire attivamente al benessere collettivo**. Un "approccio antifragile" permette di trasformare le crisi in opportunità di progresso condiviso, generando innovazione e prosperità a beneficio dell'intera società. Il vero successo, in un contesto complesso e incerto, non si misura solo nella capacità di superare le difficoltà, ma nella capacità di **emergere più forti, più agili e più preparati per affrontare il domani, creando al tempo stesso valore per il bene comune**.

1. Complessità, Incertezza e il Confronto tra i Modelli VUCA, TUNA, RUPT e BANI

L'incertezza e la complessità sono due aspetti fondamentali dell'ambiente odierno, influenzati da fenomeni interconnessi e imprevedibili.

Le organizzazioni non operano più in un contesto stabile, ma in uno scenario in cui cambiamenti repentini, interdipendenze globali e crisi improvvise rendono difficile prevedere e controllare il futuro.

1.1. Modelli per interpretare e gestire la complessità e l'incertezza

- VUCA** (Volatilità, Incertezza, Complessità, Ambiguità) → Un mondo instabile che richiede Business Continuity.
- TUNA** (Turbolenza, Incertezza, Novità, Ambiguità) → Un ambiente turbolento in cui la Resilienza è fondamentale.
- RUPT** (Rapidità, Imprevedibilità, Paradossalità, Intricatezza) → Un contesto caotico che richiede Transilienza.
- BANI** (Fragilità, Ansia, Non-linearità, Incomprensibilità) → Un mondo imprevedibile in cui l'Antifragilità è la soluzione migliore.

I 4 modelli di cui sopra offrono una visione strutturata della complessità e mostrano come le organizzazioni possano adottare strategie diverse a seconda delle condizioni ambientali.

2. Confronto tra i Modelli VUCA, TUNA, RUPT e BANI

Di seguito una tabella di raffronto tra i Modelli e loro rispettive peculiarità.

1.2 Il Trinomio Complessità-Incertezza-Rischio nella UNI 11814:2021

La norma **UNI 11814:2021** propone un approccio sistematico alla gestione dell'innovazione, basato sulla comprensione e sull'integrazione del **trinomio complessità-incertezza-rischio**, elementi che influenzano profondamente il contesto organizzativo e la propensione all'innovazione delle imprese.

Questo approccio parte dal presupposto che le organizzazioni non possano più considerare questi tre fattori come elementi separati, ma debbano integrarli in un unico sistema di gestione strategica.

Nella norma, la **complessità** è vista come la condizione di un sistema organizzativo composto da numerose parti, eterogenee e autonome, ma al tempo stesso interconnesse e interdipendenti. In questo contesto, ognuna di queste parti interagisce con le altre e con l'ambiente esterno in modi non lineari, rendendo difficile prevedere gli effetti di decisioni e azioni.

Questo significa che le aziende non possono più operare secondo **modelli statici e lineari**, ma devono riconoscere che ogni decisione ha effetti che si propagano su più livelli, con risultati spesso imprevedibili.

La **globalizzazione, la digitalizzazione e l'interconnessione tra settori diversi** hanno aumentato esponenzialmente la complessità, rendendo obsoleti i tradizionali sistemi di previsione e controllo. Di fronte a questa realtà, la norma evidenzia che *“una gestione efficace della complessità richiede l'adozione di un approccio sistemico e dinamico, basato sulla capacità di adattamento e sull'impiego di strumenti di analisi avanzati”*.

In questo contesto, le imprese devono sviluppare **strutture organizzative flessibili**, in grado di rilevare e interpretare rapidamente i cambiamenti. **Strumenti avanzati come la modellazione degli scenari, i sistemi di previsione basati su big data e l'intelligenza artificiale** sono ormai indispensabili per orientarsi in un **contesto dominato da interconnessioni globali e fenomeni emergenti**.

Le imprese che adottano **simulazioni dinamiche** e approcci di **machine learning predittivo** possono identificare pattern nascosti nei dati e anticipare possibili evoluzioni del mercato, rafforzando così la loro capacità di risposta.

L'**incertezza**, nella UNI 11814, è vista come *“la difficoltà di prevedere*

Modello	Caratteristiche	Fattori Chiave	Approccio Strategico	Obiettivo
VUCA	Volatilità, Incertezza, Complessità, Ambiguità	Cambiamenti rapidi e imprevedibili, interdipendenza tra variabili	Business Continuity: gestione del rischio e continuità operativa	Mantenere stabilità in un ambiente incerto
TUNA	Turbolenza, Incertezza, Novità, Ambiguità	Discontinuità improvvise, eventi senza precedenti	Resilienza: adattamento e mitigazione dei danni	Ripristinare operatività dopo una crisi
RUPT	Rapidità, Imprevedibilità, Paradossalità, Intricatezza	Scenari complessi e contraddittori	Transilienza: apprendimento rapido e riorganizzazione	Evolgere per restare competitivi
BANI	Fragilità, Ansia, Non-linearità, Incomprensibilità	Sistemi instabili ed eventi imprevedibili	Antifragilità: crescita attraverso il caos	Sfruttare l'incertezza per migliorarsi

con precisione gli sviluppi futuri a causa dell'insufficienza di informazioni disponibili o dell'imprevedibilità degli eventi". Questa visione dell'incertezza evidenzia che non sia solo il risultato di una **manca di dati**, ma anche della **natura stessa dei sistemi complessi**, in cui le relazioni tra variabili sono **non lineari e soggette a rapide evoluzioni**.

Le imprese che operano in ambienti altamente innovativi non possono basarsi solo sui dati storici per prendere decisioni, poiché il contesto in cui si muovono è in costante cambiamento.

La norma suggerisce che *"per ridurre l'impatto dell'incertezza, le organizzazioni devono adottare metodologie basate sull'analisi predittiva, sulla simulazione di scenari multipli e sull'adattabilità strategica"*. In altre parole, un approccio efficace implica la capacità di elaborare **più scenari alternativi**, valutando in anticipo le implicazioni di ogni possibile opzione strategica. Inoltre, le organizzazioni devono **superare i modelli rigidi di pianificazione tradizionale** e adottare una logica **adattiva e iterativa**, che consenta loro di **rivedere continuamente le proprie strategie** in base alle nuove informazioni disponibili. Strumenti come il **digital twin**, che permette di creare **simulazioni virtuali** di processi aziendali, e le **reti neurali per l'analisi predittiva** diventano sempre più cruciali in questo contesto.

Per concludere, la norma interpreta il rischio come "l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi", un concetto che

include sia la possibilità di perdite, sia un potenziale di miglioramento. Questa definizione introduce un cambio di prospettiva fondamentale: il rischio non è più visto **esclusivamente come una minaccia**, ma anche come un potenziale **catalizzatore di innovazione e crescita**.

Secondo la norma, *"le organizzazioni che riescono a integrare il rischio nei propri processi decisionali ottengono un vantaggio competitivo significativo, poiché sviluppano una maggiore capacità di reazione ai cambiamenti e una maggiore propensione all'innovazione"*. Questo implica la necessità di adottare una gestione del rischio **attiva e strategica**, in cui il rischio viene **valutato in relazione alle opportunità emergenti**, piuttosto che solo come una variabile da mitigare.

Metodologie come l'Enterprise Risk Management (ERM), l'uso di dashboard predittive e il risk-based thinking proposto dalle norme ISO sono strumenti chiave per le organizzazioni che vogliono affrontare l'incertezza con un approccio innovativo.

La **UNI 11814:2021** in definitiva sottolinea l'importanza di adottare un **approccio integrato** alla gestione della **complessità, incertezza e rischio**. Un'organizzazione capace di **navigare la complessità senza farsi sopraffare**, di affrontare l'incertezza con **strumenti predittivi avanzati** e di **trasformare il rischio in opportunità** sarà più **resiliente, innovativa e pronta ad affrontare le sfide future**.

3. La resilienza non è più sufficiente

Negli ultimi anni, numerosi report e documenti di analisi strategica hanno evidenziato come la resilienza, seppur fondamentale, non sia più sufficiente per garantire la sopravvivenza delle organizzazioni in un contesto globale sempre più interconnesso e soggetto a crisi sistemiche.

Che la resilienza, vista come la capacità di assorbire un urto per poi ritornare allo stato di partenza, non sia più sufficiente lo si può ritrovare in numerosi documenti. Ad esempio, nel documento **"Guidelines for Resilience System Analysis"** pubblicato dall'OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) la resilienza viene "ampliata" e vista come *"la capacità di famiglie, comunità e nazioni di assorbire e riprendersi dagli shock, adattandosi positivamente e trasformando le loro strutture e mezzi di sussistenza di fronte a stress, cambiamenti e incertezze a lungo termine"*.

Questa definizione introduce una visione dinamica della resilienza, che non è più solo capacità di assorbire e recuperare, ma include anche l'adattamento e la trasformazione. Il concetto viene ulteriormente articolato attraverso il **"Resilience Boosting"**, che sottolinea *"gestire l'impatto degli shock e delle sfide future legate a rischi, cambiamenti e incertezze, rafforzando la capacità di assorbire gli shock, adattarsi per ridurre l'esposizione ai rischi o trasformarsi in modo che lo shock non abbia più alcun impatto sul sistema"*.

Il documento identifica tre capacità fondamentali della resilienza, ovvero:

- la capacità assorbente (mitigare gli impatti immediati attraverso strategie predefinite,
- quella adattiva (ridurre la vulnerabilità attraverso cambiamenti graduali) e, infine,
- la capacità trasformativa (creare nuovi sistemi che eliminino le fragilità e gli impatti degli shock).

Anche il **World Economic Forum (WEF)**, nel suo **Global Risks Report 2024**, sottolinea che le imprese devono andare oltre la resilienza e abbracciare l'antifragilità come parte integrante delle loro strategie operative.

Simili riflessioni si trovano nel report di **KPMG** sui principali rischi globali per il 2022, in cui si afferma che le organizzazioni moderne devono sviluppare la capacità di adattarsi e prosperare nonostante l'incertezza. La resilienza, pur essendo un concetto chiave, non offre più un modello sufficiente per affrontare le sfide del futuro. In particolare, il report di KPMG da ultimo citato, introduce il concetto di **"Piramide dell'Antifragilità"** (Figura 1.), in cui si descrivono i passaggi che le aziende devono seguire per evolvere dalla gestione del rischio alla piena adozione dell'antifragilità. Questi passaggi includono una valutazione dinamica dei rischi, l'innovazione costante e la flessibilità strategica.

Va aggiunto che a livello di letteratura disponibile sul tema, il documento **"D2.2 SWOT+1st Resilience Preparedness Business Continuity Plans in the Industrial Ecosystem/s"**

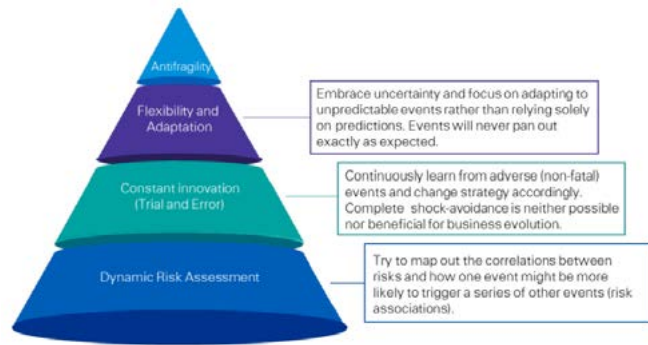


Figura 1 - FONTE: Kpmg - Top Risks 2022: The Bottom Line for Business, January 2022. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/02/top-risks-bottom-line-for-business.pdf>

in the Industrial Ecosystem/s", sviluppato nel contesto del progetto Silicon Eurocluster, offre una guida pratica per implementare resilienza e antifragilità nelle strutture aziendali. Viene proposta una visione critica del **Business Continuity Plan (BCP)**, evidenziandone i limiti. Nel documento, si afferma che mentre un piano di **continuità operativa (BCP)** è essenziale per mantenere la stabilità dell'organizzazione durante una crisi, questo approccio può risultare troppo rigido per permettere una reale flessibilità di risposta agli eventi imprevisti. Invece, il concetto di antifragilità richiede strategie che non si limitino alla protezione o alla resilienza, ma che **utilizzino gli shock come opportunità di crescita**, favorendo un miglioramento progressivo in risposta a volatilità e incertezze.

La Figura 2 presente in questo documento evidenzia come l'antifragilità superi sia la fragilità che la resilienza.

Mentre la resilienza consente solo un ritorno alla stabilità,

l'antifragilità permette una crescita continua e dinamica in risposta agli shock, trasformando le sfide in un vantaggio competitivo.

Il **"punto di rottura"** rappresenta il momento in cui il sistema viene sottoposto a una pressione massima, testando la sua capacità di rispondere allo stress.

Solo il "Sistema antifragile" riesce a trasformare questo punto critico in una piattaforma per il miglioramento, dimostrando una capacità superiore di adattamento.

Nel contesto aziendale, adottare **un approccio antifragile significa prepararsi non solo a sopravvivere agli shock, ma a utilizzarli come cata-**

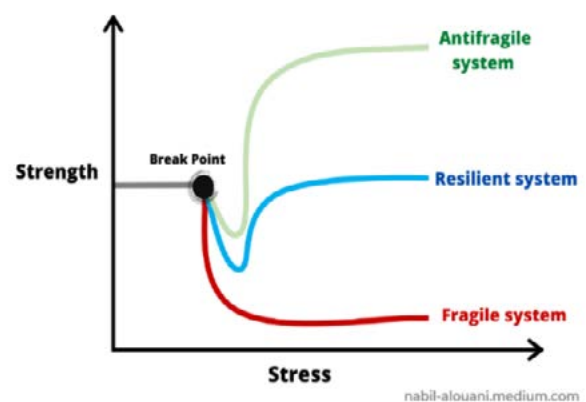


Figura 2 - How to respond system under stress nabil-alouani.medium.com
Fonte: "D2.2 SWOT+1st Resilience Preparedness Business Continuity Plans in the Industrial Ecosystem/s" - Ref. Ares(2023)3069815 - 02/05/2023 - Silicon Eurocluster - Project number: 101074552. https://t3.silicon-saxony.de/fileadmin/user_upload/silicon-europe/Dokumente/D2.2..pdf

lizzatori di crescita e innovazione continua.

4. La Resilienza nelle Norme Tecniche: un Concetto in Evoluzione

La resilienza è trattata in numerose norme tecniche che operano in vari ambiti, dalla gestione del rischio alla continuità operativa, fino all'innovazione e alla sostenibilità. Negli ultimi anni, il concetto di resilienza ha subito un'evoluzione significativa all'interno della normazione, passando da una semplice capacità di resistere agli shock a un concetto più ampio di adattamento e trasformazione.

A. Dalla Definizione di Base alla Gestione del Rischio

L'ISO Guide 73:2009 definisce la resilienza come la **“capacità di un'organizzazione di adattarsi in un ambiente complesso e in evoluzione”**. Questo documento funge da riferimento terminologico per la gestione del rischio nella ISO 31073:2022.

La IEC 31010:2019, che fornisce linee guida sulle tecniche di valutazione del rischio, fa esplicito riferimento alla ISO Guide 73:2009, dove è presente la definizione di resilienza, e alla ISO 22301:2019, che tratta la terminologia relativa alla continuità operativa e alla resilienza. Sebbene all'interno della norma ultima detta non venga fornita una definizione autonoma del concetto di resilienza, il termine è menzionato in diversi punti. In particolare, nel contesto della

Business Impact Analysis (BIA), la norma afferma che **“l'analisi dell'impatto aziendale offre l'opportunità di ridefinire i processi operativi di un'organizzazione per migliorare la sua resilienza”**, evidenziando come la gestione del rischio possa supportare la capacità di un'organizzazione di adattarsi e rispondere alle perturbazioni.

La resilienza compare poi anche nelle sezioni della stessa norma relative all'**analisi degli effetti** e alle **tecniche di analisi di scenario**, rafforzando l'idea che una gestione del rischio efficace debba considerare la capacità di adattamento e risposta agli eventi avversi.

Questo approccio mette in luce la resilienza come un elemento strategico per la continuità operativa e il miglioramento della gestione dei rischi, confermando il ruolo della resilienza come un concetto centrale nella gestione del rischio, riconoscendone l'importanza nel rafforzamento della robustezza e della capacità di recupero delle organizzazioni.

B. Resilienza e Continuità Operativa

Un ulteriore passo nell'evoluzione della resilienza si trova nella norma ISO 22300:2021, che fornisce la terminologia relativa alla gestione della continuità operativa (**business continuity**), definendola come la **“capacità di un'organizzazione di continuare a fornire prodotti e servizi entro tempi accettabili e con capacità predefinite durante un'interruzione”**.

In questa norma viene proposta una

definizione di resilienza più sintetica rispetto a quella della ISO Guide 73:2009, definendola come la **“capacità di assorbire e adattarsi in un ambiente in cambiamento”**. La norma, inoltre, riferendosi al contesto urbano fornisce una definizione più estesa di resilienza, evidenziando che **“un sistema urbano resiliente è caratterizzato dalla capacità di anticipare, prepararsi, rispondere e assorbire gli shock, adattarsi positivamente e trasformarsi di fronte a pressioni e sfide, facilitando uno sviluppo inclusivo e sostenibile”**.

Questa visione della resilienza si avvicina a un concetto più dinamico e strategico, che va oltre la semplice capacità di ritorno allo stato iniziale, aprendo la strada alla trasformazione.

C. La Visione Ampliata della UNI 11865

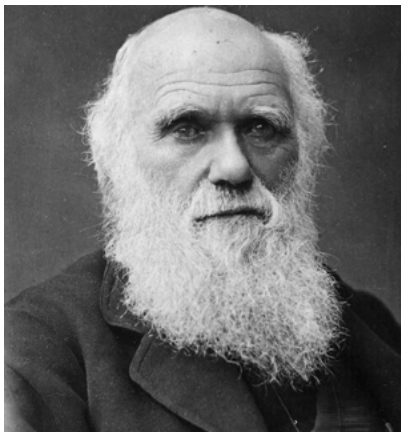
Un aspetto particolarmente innovativo emerge nella norma UNI 11865, che introduce una visione ancora più ampia della resilienza. In questo contesto, la resilienza è definita come la **“capacità di assorbire, assimilare e adattarsi in un ambiente complesso e in costante cambiamento”**, in cui **“il cambiamento può essere favorevole, ostile o avere entrambe le nature”**.

La norma evidenzia inoltre che anche eventi positivi, come la vittoria inattesa di uno o più appalti, possono avere impatti destabilizzanti per un'organizzazione.

Una nota particolarmente significativa di questa norma stabilisce un parallelismo tra **resilienza ed evoluzione biologica**, facendo riferimento

alla teoria di **Charles Darwin**:

“Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella che si adatta meglio al cambiamento”.



Fonte: Herbert Rose Barraud, Public domain, via Wikimedia Commons

D. Resilienza e Innovazione nella ISO/UNDP PAS 53002

La norma **ISO/UNDP PAS 53002:2024**, che fornisce linee guida per contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs), tratta **la resilienza nel contesto della gestione dell'impatto organizzativo e della sostenibilità**.

Il concetto di resilienza è strettamente legato alla capacità di un'organizzazione di adattarsi e rispondere alle sfide, minimizzando gli impatti negativi e massimizzando quelli positivi per tutte le parti interessate.

Nella norma si sottolinea che *“gestire attivamente il modo in cui un'organizzazione contribuisce agli SDGs può ottimizzare i suoi impatti sulle parti interessate e sugli obiettivi SDG correlati, riducendo gli impatti negativi e massimizzando quelli positivi, rafforzando così la resilienza organizzativa e le prestazioni future”*. Inoltre, si afferma che *“l'organizzazione dovrebbe implementare un processo per dare*

priorità agli impatti sulla base della rilevanza e della significatività per le parti interessate, per il raggiungimento degli SDGs e per le prestazioni e la resilienza dell'organizzazione”.

Quanto sopra evidenzia come la resilienza non sia solo un elemento difensivo contro le crisi, ma rappresenti altresì una leva strategica per migliorare la capacità di un'organizzazione di affrontare le incertezze e cogliere opportunità.

Ciò dimostra il rilievo di un approccio integrato in cui la resilienza è vista come un elemento chiave per la crescita sostenibile e la capacità di un'organizzazione di operare in contesti dinamici e complessi.

In sintesi, la **ISO/UNDP PAS 53002:2024** rafforza il concetto di resilienza organizzativa come una componente essenziale della gestione dell'impatto e della sostenibilità aziendale, evidenziando il suo ruolo strategico nell'ottimizzazione delle prestazioni e nella costruzione di sistemi più robusti e adattabili.

5. L'Antifragilità nel Contesto Normativo dei Sistemi di Gestione dell'Innovazione

Nella Prassi di Riferimento UNI/PDR 155 del 2023 per la prima volta in un documento normativo italiano è stata inserita la definizione di antifragilità.

Il documento la descrive come la **priorità dei sistemi in cui aumenta la**

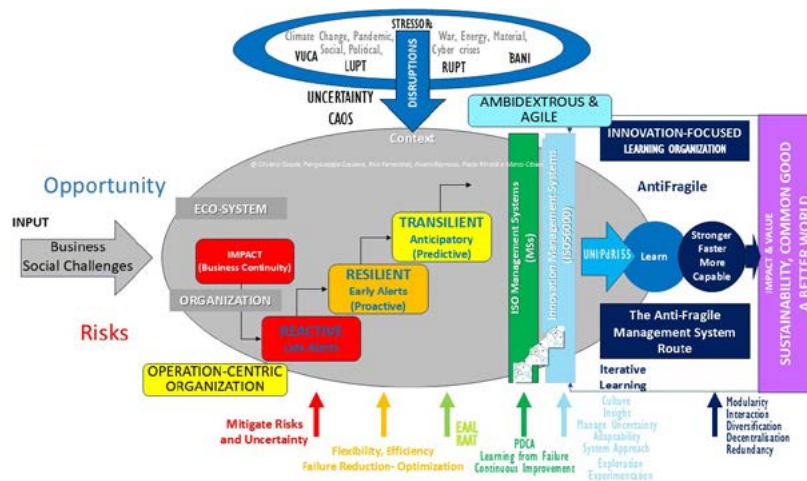
capacità di prosperare a seguito di fattori di stress, shock, volatilità, disordine, errore, guasti, attacchi o fallimenti. Si sottolinea inoltre che un “Sistema antifragile” accoglie l'imprevisto, l'incertezza e assume positivamente il rischio. Questa definizione sancisce un cambiamento di prospettiva rispetto alla resilienza, evidenziando come l'antifragilità sia **il vero opposto della fragilità** e non solo una capacità di adattamento.

Anche nella revisione del 2025 della norma ISO 56000, che definisce la terminologia e i principi dell'*Innovation Management*, è stata inserita la definizione di **“antifragile”**, cosa che non era mai stata presente prima in un documento ISO. Questo aggiornamento riconosce formalmente l'importanza dell'antifragilità come approccio chiave per la gestione dell'innovazione e l'adattamento ai contesti complessi e incerti.

L'introduzione di questo concetto nel panorama normativo rappresenta un **cambiamento significativo nella gestione strategica delle organizzazioni**, poiché implica una transizione dall'adattamento reattivo all'uso proattivo delle perturbazioni per favorire l'innovazione e la crescita.

Un elemento chiave nell'ambito della gestione dell'innovazione è la **ISO 56002** che fornisce linee guida dettagliate su come le organizzazioni dovrebbero implementare un sistema di gestione dell'innovazione. Sebbene l'accento sia ancora sulla resilienza, con un focus sulla capacità di adattarsi e rispondere alle crisi, è evi-

Figura 3 - Antifragile Governance Path (AGP) Casale - Fernandez - Reynoso - Cassone - Rinaldi - Cibien" fonte ebook "Antifragile and Innovation Management - ISBN 979-12-210-6647-0



dente che, in una visione rivolta al futuro, molti degli elementi descritti nella norma si avvicinano più all'antifragilità che alla resilienza tradizionale poiché attraverso l'innovazione, le organizzazioni non solo si riprendono, ma si rafforzano, migliorano e si rigenerano in risposta alle crisi.

La ISO 56001:2024 rafforza ulteriormente questo concetto, introducendo requisiti specifici per un sistema di gestione dell'innovazione che enfatizza la **gestione dell'incertezza e del rischio**, la **sperimentazione continua** e la **flessibilità organizzativa**. La norma infatti incoraggia le organizzazioni a creare strutture che favoriscano l'adattabilità e la collaborazione, elementi chiave per un sistema antifragile.

Un elemento distintivo della ISO 56001 è il riconoscimento che l'innovazione non è un processo lineare, ma un percorso caratterizzato da **cicli iterativi di apprendimento**. In questo contesto, il fallimento non è visto come un evento negativo, ma come un'opportunità per raccogliere informazioni preziose e migliorare le strategie future. Inoltre, la stessa norma sottolinea l'importanza di un **approccio sistemico**, in cui diversi elementi dell'organizzazione lavorano in sinergia per creare valore e trasformare le crisi in opportunità di crescita.

Si può sostenere che l'adozione della ISO 56001 consente quindi alle organizzazioni di sviluppare una **mentalità antifragile**, trasformando l'incertezza in un motore di innovazione e progresso sostenibile.

Un aspetto cruciale della serie di norme ISO 56000 è il passaggio da un approccio basato su **rischi e opportunità** a uno che pone maggiore enfasi sulle **opportunità e rischi**. Questo cambiamento spinge le imprese a considerare le incertezze non solo come minacce da mitigare, ma come possibilità da sfruttare. Identificare e cogliere le opportunità, anche in presenza di rischi, è fondamentale per promuovere una cultura dell'innovazione sostenibile. Le aziende che seguono questo approccio imparano a gestire l'incertezza non come un ostacolo, ma come una leva per l'innovazione e la crescita.

Tutto ciò si traduce in una maggiore flessibilità e capacità di risposta che sono caratteristiche essenziali per le organizzazioni antifragili.

6. Uno sguardo prospettico: breve anticipazione sul proseguo dell'Articolo

In un mondo sempre più complesso e incerto, il passaggio dalla resilienza all'antifragilità non è solo una neces-

sità, ma un'opportunità per le organizzazioni che vogliono prosperare nel cambiamento.

Un modello concettuale che inquadra questa evoluzione è stato sviluppato dagli Autori del presente articolo (Oliviero Casale, Rick Fernandez, Alvaro Reynoso, Paola Rinaldi, Piergiuseppe Cassone e Marco Cibien), e illustrato nel loro eBook "Antifragility and Innovation Management", già citato su questa Rivista (Figura 3).

Gli Autori approfondiranno ulteriormente questo modello nella seconda parte dell'articolo, che sarà pubblicata nel prossimo numero della Rivista Qualità di AICQ.

Sarà un'opportunità per analizzare più nel dettaglio come l'antifragilità possa diventare un principio guida per le organizzazioni, attraverso i sistemi di gestione dell'innovazione, favorendo il bene comune e generando valore sostenibile in modo etico, per tutti gli stakeholder, l'ambiente, la società e le generazioni future.

SAFETY

LEADERHIP
COLLABORATION

COLLABORATION

INNOVATION
TRANSPARIZOYINNOVATION
TRANSPARIZOY

Credenze fondamentali sul lavoro e sicurezza dei lavoratori: un connubio fondamentale

Esplorare il legame tra credenze, dinamiche organizzative e strategie di gestione per costruire ambienti di lavoro più sicuri ed efficienti

Francesco Naviglio

La sicurezza sul lavoro rappresenta un pilastro essenziale per il benessere dei lavoratori e il successo delle organizzazioni. Questo articolo analizza il legame tra alcune credenze fondamentali sul lavoro e la necessità di garantire un ambiente sicuro, concentrandosi su sei aspetti chiave: la complessità del lavoro, l'inevitabilità degli errori, l'inutilità della sanzione, l'influenza del contesto, l'influenza dell'apprendimento continuo e il ruolo cruciale della leadership. Attraverso un'analisi critica si sottolinea l'importanza di spostare l'attenzione dalla semplice applicazione normativa verso un approccio olistico che considera le dinamiche umane e organizzative. Investire in una cultura della sicurezza, valorizzando trasparenza, collaborazione e innovazione, non solo riduce gli incidenti, ma migliora la produttività e la soddisfazione dei lavoratori, consolidando il successo organizzativo. L'articolo si conclude sottolineando che la sicurezza deve essere integrata nel tessuto organizzativo attraverso un impegno comune.

Premessa

Quando si pensa o si parla di Sicurezza sul Lavoro la prima cosa che viene in mente sono le norme, i decreti legislativi che regolamentano la materia, come fare e quanta formazione deve essere erogata, etc. Solo nell'ultimo periodo, con difficoltà, si è cominciato a pensare a come interagiscono i lavoratori rispetto a questo tema, cosa pensano e se sono soddisfatti di come viene gestita la formazione alla sicurezza nell'azienda in cui opera.

La sicurezza sul lavoro è un pilastro essenziale per il benessere dei lavoratori e il successo delle organizzazioni. Tuttavia, garantirla non significa solo applicare norme e procedure, ma richiede una comprensione profonda delle dinamiche umane e lavorative. Recenti studi in proposito dimostrano come alcune credenze fondamentali sul lavoro possano essere collegate e come influiscano sulla necessità di assicurare un ambiente sicuro, analizzando aspetti che possono essere considerati il cardine della sicurezza del lavoro in azienda. In particolare:

1. complessità del lavoro,
 2. inevitabilità degli errori,
 3. inutilità della sanzione,
 4. influenza del contesto,
 5. importanza dell'apprendimento continuo e
 6. ruolo cruciale della leadership
- sono gli aspetti critici da affrontare per progettare e gestire un ambiente lavorativo sicuro.

1. L'importanza delle Credenze Fondamentali nella Sicurezza sul Lavoro

Come evidenziato da ultimo nell'articolo a cura Bob Edwards e Todd Conklin (che sono tra i principali Esperti nell'ambito della **Human and Organizational Performance**¹ (HOP)) ed apparso lo scorso ottobre sulla Newsletter di "Safety, What else?", postato su LinkedIn, dal titolo "**L'importanza delle Credenze Fondamentali nella Sicurezza sul Lavoro**"² le **credenze fondamentali** che guidano il comportamento dei lavoratori e dei leader all'interno del luogo di lavoro possono fare la differenza tra un ambiente di lavoro sicuro e uno pericoloso.

Seguendo la traccia dell'articolo richiamato in premessa, si può sostenere che ogni compito lavorativo è caratterizzato da molteplici variabili e sfide, che lo rendono intrinsecamente complesso.

Questa complessità richiede una pianificazione meticolosa e una capacità di adattamento da parte dei lavoratori, di qualsiasi livello e con qualsiasi responsabilità.

Ad esempio, nei cantieri edili, le condizioni ambientali, l'interazione tra diverse squadre e l'uso di macchinari pesanti generano un insieme di fattori che possono influire sulla sicurezza e che devono essere tenuti sotto con-

trollo ed osservazione dai lavoratori e da tutte le figure della sicurezza. Comprendere e accettare questa complessità è il primo passo per prevenire gli incidenti. I sistemi di gestione della sicurezza devono includere strumenti come l'analisi dei rischi e la valutazione delle condizioni operative in tempo reale. Inoltre, è essenziale promuovere una cultura in cui ogni lavoratore sia consapevole delle variabili che possono influire sulla sua sicurezza, partecipando attivamente alla ricerca di soluzioni.

Cosa, come e dove intervenire?

La domanda che ci si deve porre è se modalità ed i contenuti dell'attuale formazione, così come prevista dagli accordi Stato-Regioni, sia adeguata a garantire ambienti di lavoro sani e sicuri in una epoca in cui la maggior parte degli infortuni sono determinati da comportamenti umani.

Altro aspetto da tenere presente è che gli errori sono spesso connessi alla natura umana, ma tuttavia il modo in cui gli stessi vengono gestiti e prevenuti che determina il loro impatto sulla sicurezza e sulla possibilità di un miglioramento continuo.

Quindi sanzionare un lavoratore per un errore che può portare a un clima di paura e ritrosia, ostacolando la comunicazione aperta e la condivisione di informazioni critiche.

¹ <https://www.orgnumeri.com/che-cose-la-hop-human-and-organizational-performance/>

² <https://www.linkedin.com/newsletters/safety-what-else%253F-7038927707597877249/>

Al contrario, riconoscere gli errori come opportunità di apprendimento favorisce un ambiente di lavoro più sicuro e collaborativo.

Ad esempio, se un operatore di macchinari industriali commette un errore che provoca un arresto temporaneo della produzione, è importante analizzare le cause alla radice.

Vale sempre la pena di chiedersi: C'è stato un problema di formazione? O forse di progettazione dell'attrezzatura? Questo perché, identificare questi aspetti ed adottare misure correttive aiuta non solo a prevenire incidenti futuri, ma anche a migliorare l'efficienza complessiva.

3. Andare all'origine delle cause del problema

La ricerca della colpa è un approccio inefficace per affrontare i problemi di sicurezza. Incolpare singoli individui spesso distrae l'attenzione dalle vere cause degli incidenti, che sono spesso sistemiche.

Investire risorse nella comprensione e nella risoluzione dei problemi è molto più produttivo.

Prendiamo l'esempio di un incidente in cui un lavoratore scivola su una superficie bagnata in un magazzino. Se l'azienda si limita a punire il dipendente per "mancata attenzione", non affronta il problema reale: perché la superficie era bagnata? Era stata segnalata adeguatamente?

Focalizzarsi su soluzioni sistemiche, come migliorare le procedure di pulizia o installare pavimentazioni antiscivolo, è una strategia che garantisce un miglioramento duraturo della sicurezza.

4. Il rilievo del Contesto

I sistemi di gestione ci insegnano che i comportamenti delle persone sono profondamente influenzati dal contesto in cui operano.

Ambienti lavorativi progettati male, pressioni eccessive o comunicazioni poco chiare possono indurre ad aumentare il rischio di incidenti.

Comprendere l'importanza del contesto permette invece di intervenire in modo preventivo. I sistemi di gestione, infatti, guardano all'azienda nel suo insieme e nella sua complessità in modo integrato, proprio al fine di rendere l'intero sistema coordinato prestando la massima attenzione al benessere degli individui che vi operano.

Ad esempio, in un reparto di produzione con macchinari complessi, una segnaletica inadeguata o un'illuminazione scarsa possono portare i lavoratori a commettere errori.

Migliorare l'ergonomia, implementare segnali chiari e creare spazi di lavoro ben organizzati aiuta a ridurre i rischi. Inoltre, il contesto è influenzato anche dalla cultura aziendale: un ambiente in cui la sicurezza è considerata una priorità genera comportamenti più responsabili e consapevoli.

5. Fare tesoro degli errori

Un'organizzazione che non apprende dai propri errori è destinata a ripeterli. La capacità di apprendere e migliorare continuamente è vitale per garantire un ambiente di lavoro sicuro.

Questo implica non solo analizzare gli incidenti, ma anche anticipare i rischi ed adattarsi ai cambiamenti.

La creazione di un database aziendale in cui vengono documentati tutti gli incidenti, i quasi-infortuni (near-missing) e le soluzioni adottate è un esempio concreto di apprendimento organizzativo.

Un tale archivio non solo aiuta a prevenire la ripetizione di errori, ma può servire anche come strumento di formazione per i nuovi assunti.

C'è da considerare che ormai l'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale per analizzare i dati e prevedere i rischi è un'opportunità preziosa per migliorare la sicurezza e tale opportunità non deve venire sottovalutata o, addirittura, osteggiata.

6. Buona Leadership

Da ultimo dobbiamo tenere presente che le modalità in cui i leaders aziendali reagiscono agli incidenti ha un impatto diretto sulla cultura della sicurezza.

Una leadership che incoraggia la trasparenza, l'apprendimento e la collaborazione crea un ambiente di lavoro più sicuro.

Al contrario, una risposta sanzionatoria, se non addirittura indifferente, può minare la fiducia dei lavoratori e ostacolare i progressi.

Quando si verifica un incidente, un leader dovrebbe mostrare empatia e determinazione nel risolvere il problema.

Ad esempio, se un incidente si verifica a causa di un errore umano, è importante che i responsabili del reparto e dell'azienda comunichino chiaramente che l'obiettivo è prevenire futuri errori, non sanzionare chi li ha commessi. Questa attitudine rafforza la fiducia e promuove una cultura in cui i lavoratori si sentono responsabilizzati e sicuri nel segnalare problemi e pericoli senza timori.

Brevi considerazioni conclusive

Alla luce di quanto sinteticamente ripreso e maggiormente esplicitato nell'articolo "**L'Importanza delle Credenze Fondamentali nella Sicurezza sul Lavoro**" cui si rimanda per un eventuale più puntuale approfondimento i 6 fattori indicati in premessa, sono tra loro strettamente collegati ed influenti sugli aspetti della sicurezza sul lavoro.

Riconoscere la complessità del lavoro, accettare l'inevitabilità degli errori, evitare la ricerca della colpa, considerare l'importanza del contesto, promuovere l'apprendimento continuo e valorizzare una leadership responsabile sono tutti elementi indispensabili per costruire un ambiente di lavoro sicuro.

Investire nella sicurezza non è solo un obbligo legale, ma altresì un dovere morale ed una strategia vincente per il successo organizzativo.

Le aziende che abbracciano questi principi non solo riducono gli incidenti, ma creano anche un ambiente di lavoro più produttivo e armonioso, dove i lavoratori si sentono valorizzati e protetti.

Inoltre, una cultura della sicurezza ben radicata contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza dei lavoratori, migliorando il morale e la soddisfazione complessiva. Questo, a sua volta, si traduce in una maggiore retention dei talenti e in una reputazione aziendale positiva, elementi fondamentali in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

Integrare la sicurezza nel tessuto dell'organizzazione è un processo continuo che richiede impegno, innovazione e collaborazione andando la di là del mero rispetto delle norme, seppur essenziale.

È solo attraverso uno sforzo collettivo e una visione a lungo termine che si può costruire un futuro lavorativo realmente sicuro e sostenibile.

Breve sitografia di riferimento:

<https://www.linkedin.com/newsletters/safety-what-else%253F-7038927707597877249/>

<https://www.orgnumeri.com/che-cose-la-hop-human-and-organizational-performance/>

<https://www.corsisicurezza.it/blog/sicurezza-sul-lavoro.htm>

https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=28251:ciip1622&catid=82&Itemid=142

<https://www.insic.it/sicurezza-sul-lavoro/sicurezza-sul-lavoro-cosa-si-intende-obblighi-e-novita/>

<https://biblus.acca.it/sicurezza-sul-lavoro-le-7-cose-piu-importanti-e-le-ultime-novita/>



Valorizza la TUA professione La nostra missione: certificarla



Certificazione
competenza
delle persone



Certificazione
processi e
servizi



Qualificazione
corsi di
formazione



Fornitura di
servizi di supporto
schemi



Il primo Organismo di Certificazione Italiano
delle Persone accreditato nel 1994.

Contattaci per verificare requisiti e date

 (+39) 02 66.71.34.25

 (+39) 02 66.71.25.10

 info@aicqsicev.it

Via Emilio Cornalia n. 19
20124 - Milano

www.aicqsicev.it

 | 



GdL ESG di AICQ Emilia Romagna Presentazione

Oliviero Casale

La sostenibilità è oramai riconosciuta essere centrale nella definizione delle strategie aziendali, non solo come risposta alle sfide ambientali e sociali, ma anche come leva imprescindibile per l'innovazione, la competitività e la creazione di valore a lungo termine. Tuttavia, nonostante i progressi compiuti, il cammino verso il pieno raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 rimane arduo e richiede un'accelerazione significativa degli sforzi, da parte di tutti. Come ultimamente evidenziato da **ASviS**, molto è stato fatto, ma ancora di più deve essere realizzato per affrontare con efficacia e coordinazione **le sfide della sostenibilità**. L'analisi condotta con Prometeia evidenzia che, dei 37 target da raggiungere entro il 2030, solo 8 (21,6%) sono realisticamente conseguibili, mentre 22 (59,5%) appaiono irraggiungibili e per 7 (18,9%) permangono incertezze. Questo scenario non deve scoraggiare, bensì stimolare un deciso rafforzamento degli interventi, valorizzando strumenti innovativi, risorse adeguate e una collaborazione sinergica tra istituzioni, imprese e cittadini. L'importanza di questo impegno trova ulteriore conferma nell'introduzione della **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** – Direttiva n. 2022/2464/UE, in vigore dal 5 gennaio 2023. Questo nuovo quadro normativo segna un passo fondamentale verso una rendicontazione più trasparente e responsabile. In Italia, il recepimento ufficiale è avvenuto con il D.Lgs. n. 2024/125, operativo dal 25 settembre 2024, che estenderà l'obbligo di adottare e rendicontare pratiche sostenibili a un numero crescente di organizzazioni, integrando sempre più la sostenibilità nelle strategie economiche e sociali del Paese.

In questo contesto, come **AICQ Emilia Romagna**, attraverso il **Gruppo di Lavoro ESG**, ci dedichiamo a promuovere e diffondere la cultura della sostenibilità, coinvolgendo organizzazioni, professionisti e giovani. In questa attività, li supportiamo nell'adattamento alle normative sempre più stringenti, aiutandoli al contempo a cogliere le opportunità derivanti da questa trasformazione, con l'obiettivo ultimo di contribuire concretamente al bene comune. È proprio in linea con questo impegno che, in questo numero della rivista *Qualità*, presentiamo con piacere un contributo di **Massimo Fato**, membro del Gruppo di Lavoro ESG, intitolato *"Investimenti sostenibili secondo la tassonomia UE delle attività eco e socio compatibili"*.

L'articolo esplora il ruolo cruciale della **Tassonomia UE** come riferimento strategico per guidare le imprese verso pratiche sostenibili, concentrandosi su 6 obiettivi prioritari: mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, uso sostenibile delle risorse idriche, economia circolare, prevenzione dell'inquinamento e protezione della biodiversità. Un punto di rilievo è poi l'approfondimento sulle normative tecniche, come gli **standard afferenti alla serie ISO 14060**, che offrono

metodologie pratiche per misurare l'impronta di carbonio di organizzazioni, prodotti e servizi. Questo approccio rigoroso si estende alla **Tassonomia sociale**, che integra temi quali lavoro dignitoso, diritti umani e benessere delle comunità, mantenendo una prospettiva sempre orientata al **bene comune**. Massimo Fato analizza inoltre il **Net Zero Industry Act (NZIA)**, una normativa europea concepita per ridurre la dipendenza europea dalle tecnologie importate e promuovere la produzione locale di tecnologie pulite. Tuttavia, emergono anche criticità, come la dipendenza da soluzioni tecnologiche non ancora mature, e si sottolinea l'urgenza di accelerare gli investimenti in tecnologie già disponibili e scalabili. Un'altra prospettiva chiave è offerta dalla **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**, che richiede alle imprese di monitorare, gestire gli impatti lungo tutta la catena del valore, adottare un approccio integrato alla sostenibilità ambientale e sociale. L'articolo si conclude con un messaggio chiaro: integrare i criteri ESG nei modelli di business non è solo un obbligo normativo, ma anche un'opportunità straordinaria per ripensare il modo di fare impresa.

Come **Gruppo ESG di AICQ Emilia Romagna**, siamo convinti che, in quest'ottica, se le imprese si impegnassero attivamente nel contribuire agli SDGs e nell'implementare la CSRD e la CSDD, non solo rafforzerebbero la propria competitività, ma renderebbero il **sistema Italia più antifragile**, capace di trasformare le sfide in opportunità. Sostenibilità e trasparenza diventerebbero così leve strategiche di crescita, alimentando un modello economico che genera valore condiviso e tutela il **bene comune**. Solo con un impegno concreto e diffuso tra imprese, istituzioni e società civile sarà possibile garantire un futuro più equo e prospero per le generazioni a venire.



Il progetto O.R.M.A. e il Gruppo di Lavoro ESG Iniziative aperte di AICQ Emilia Romagna

Il "progetto O.R.M.A." acronimo di Organizzazioni Registrate per il Miglioramento Ambientale (logo registrato) ha avuto origine dall'introduzione della direttiva n.95/2014/UE (chiamata anche NFRD ossia Non Financial Reporting Directive) e dal conseguente recepimento italiano del Dlgs. N. 254/2016 che aveva previsto per le aziende di grandi dimensioni la redazione obbligatoria di "bilanci integrati" e perchè nel frattempo il contesto nazionale e internazionale delle norme contabili si era fortemente evoluto. All'epoca il bilancio integrato era la forma più avanzata di rendicontazione che permetteva di integrare in un unico documento i risultati finanziari e le performance extra-finanziarie dell'impresa.



Negli ultimi anni il Progetto O.R.M.A. si è fortemente focalizzato sul tema della sostenibilità delle costruzioni, in particolare sugli edifici, attraverso l'organizzazione di vari convegni e anche tramite la partecipazione a più iniziative di varie organizzazioni tra le quali il settore Costruzioni di AICQ nazionale. Abbiamo previsto, per il 2024, l'estensione del progetto ORMA ampliandolo a tutti i settori produttivi ed i servizi, con proposte dedicate allo sviluppo delle competenze future.

Data la grande complessità e importanza strategica di tutti i temi ESG il GdL omonimo di AICQ Emilia Romagna si è dato la seguente mission:

- "essere di supporto alle PMI ad assimilare la cultura della sostenibilità e a comprendere i processi di adeguamento alle nuove normative europee sulla transizione ecologica e sulla rendicontazione di sostenibilità come importante opportunità per accrescere la capacità di generare valore (economico, sociale e ambientale) per tutti gli stakeholder, per rafforzare la propria filiera e anche per migliorare la propria reputazione e
- fornire conoscenze alle nuove professioni coinvolte dalla normativa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)"



*Estendiamo l'invito a partecipare alle ns. attività a tutti i soci di qualsiasi Federata AICQ.
Gli interessati sono pregati di inviare la propria manifestazione di interesse a eventi@aicqer.it*



Investimenti sostenibili secondo la tassonomia UE delle attività eco e socio compatibili

Una strategia per riconciliare benessere e prosperità

Massimo Fato

Lo scenario di “policrisi”, come viene attualmente definito, e il perdurare di una situazione di stagnazione economica non possono rallentare gli sforzi urgenti per combattere il cambiamento climatico. È essenziale che le istituzioni europee mantengano il ritmo del processo di transizione verde (green), evitando qualsiasi rallentamento. Parallelamente, alle imprese è richiesto un cambio di paradigma, adottando i **criteri ESG** (Environmental, Social, Governance) come pilastri portanti di una strategia di medio-lungo termine in grado di coniugare crescita economica, riduzione degli impatti ambientali e attenzione agli aspetti sociali. La **Tassonomia ambientale** europea rappresenta un quadro di riferimento indispensabile per definire gli investimenti sostenibili, consentendo alle organizzazioni di accedere al mercato dei capitali e del credito. Tra i sei obiettivi fissati dalla Tassonomia, due riguardano direttamente i cambiamenti climatici, mentre gli altri quattro dipendono dalla capacità di adottare adeguate misure di mitigazione e adattamento. Per questo motivo è cruciale affrontare in modo rigoroso il tema dell'impronta carbonica delle organizzazioni e dei loro prodotti e servizi. Le **norme ISO della famiglia 14060** offrono delle linee guida e requisiti metodologici completi, in piena conformità agli obiettivi della Tassonomia. Tuttavia, la sola Tassonomia ambientale non è sufficiente per realizzare una piena responsabilità d'impresa. È necessario integrare anche gli aspetti fondamentali della sostenibilità sociale, come delineato nella proposta di una **Tassonomia sociale** e nella direttiva sulla **Due Diligence**, che mira a gestire gli impatti negativi delle attività aziendali. Gli investimenti in ambito sociale rivestono un ruolo strategico al pari degli investimenti di riduzione dell'impatto ambientale. Questo conferma l'esistenza di un legame inscindibile tra dimensione ambientale, sociale ed economica della sostenibilità. Solo attraverso un approccio integrato, le imprese potranno contribuire efficacemente a una transizione sostenibile, con vantaggi condivisi per l'economia, la società e il pianeta.

Lotta al cambiamento climatico: coniugare riduzione degli impatti ambientali con la crescita economica

Il 28 giugno 2024 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il Regolamento 2024/1735, che “istituisce un quadro di misure per rafforzare l'ecosistema europeo di produzione delle tecnologie a zero emissioni nette”¹. Questo regolamento, noto come **Net Zero Industry Act** (NZIA), rappresenta un passo significativo verso gli obiettivi climatici europei. «Net zero è stato forse il singolo concetto più importante nella storia della scienza del clima», secondo l'IPCC, il gruppo intergovernativo sui cambiamenti climatici fondato dall'Onu nel 1988. Il concetto di net zero sottolinea

1 **REGOLAMENTO (UE) 2024/1735 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO** – Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, 28 giugno 2024

che non tutte le emissioni potranno essere azzerate, ma che è possibile stabilizzare il clima raggiungendo in tempo utile un equilibrio tra le emissioni di carbonio e l'assorbimento da parte di foreste, oceani e suoli, contenendo l'aumento delle temperature.

Una nota del Parlamento Ue spiega che “per raggiungere gli obiettivi climatici europei del 2030 e del 2050 è necessaria una notevole quantità di tecnologie per l'energia pulita. L'Europa importa in gran parte queste tecnologie”. In questa affermazione è implicito l'avvertimento che se l'Europa non vuole mettere a rischio la transizione ecologica, dovrebbe superare con più determinazione e compattezza una condizione di dipendenza tecnologica da altri paesi.

Il NZIA stabilisce l'obiettivo per l'Europa di produrre il 40% del proprio fabbisogno annuale di tecnologie a zero emissioni entro il 2030, e di raggiungere il 15% (in valore) del mercato globale per queste tecnologie. Tra le tecnologie indicate ci sono ovviamente le tecnologie per le energie rinnovabili (solare fotovoltaico, energia eolica, pompe di calore), l'idrogeno, le batterie, le tecnologie di rete, il biometano e il biogas, ma anche il nucleare e i sistemi di cattura e stoccaggio del carbonio (CCS). Viene anche stabilito un requisito di resilienza: sono resilienti quelle tecnologie che provengono dall'Europa almeno per il 50% del valore.

Tutto bene? Non sembra che tutti ne siano convinti. Secondo l'European Environmental Bureau (EEB), un network di 180 organizzazioni di rappresentanza della società civile europea presente in 40 stati e fondato nel 1974, “le istituzioni dell'UE non sono riuscite a fornire una direzione chiara per il futuro dell'industria pulita nell'accordo finale per la legge sull'industria a zero emissioni”. Tale accordo “scommette su soluzioni costose e non provate, nonostante per raggiungere gli obiettivi climatici ci siano tempo e denaro pubblico limitati”.

Anche il WWF muove critiche, affermando che, “ampliando l'elenco iniziale delle tecnologie a zero emissioni a tecnologie che non sono ancora disponibili in commercio e/o che potrebbero impiegare decenni per diventarlo, le istituzioni europee hanno di fatto abbandonato l'obiettivo principale del regolamento”.

Il rischio è quello di adottare una strategia attendista nei confronti degli investimenti necessari e urgenti per combattere il cambiamento climatico e per ampliare a tutte le fasce della popolazione, soprattutto alle nuove generazioni, le opportunità di migliorare la qualità della vita.

Accanto alle tante imprese che da tempo hanno adottato policy e strategie industriali coerenti con la transizione green, ve ne sono altre, soprattutto PMI, che stentano a mettersi sulla rotta del cambiamento.

D'altra parte, il governo italiano sta incentivando soprattutto l'efficiamento energetico (piano Transizione 5.0) al fine di produrre significative riduzioni di emissioni climalteranti accompagnate da forti riduzioni di costo di acquisto dell'energia. Questo va nella giusta direzione, ma anche fa sì che rischiano di rimare indietro altri investimenti necessari quali la riduzione delle emissioni GHG nei processi e nell'uso dei prodotti/servizi, la riduzione delle emissioni lungo la catena di fornitura e distribuzione, la conversione alle fonti di energia rinnovabile e alla mobilità sostenibile.

Il cambiamento non riguarda soltanto le imprese, ma anche le famiglie e i consumatori: non tutti partecipano consapevolmente alla responsabilità comune di ridurre drasticamente gli impatti ambientali attraverso pratiche e abitudini orientate alla circolarità dei materiali, al risparmio energetico, alla riparazione e al recupero dei prodotti a fine vita. Esiste, soprattutto, una fascia sempre più ampia di persone e nuclei familiari a basso o bassissimo reddito che non hanno accesso agli strumenti più idonei per garantire una vita dignitosa e sicura compatibile con la tutela del contesto ambientale. Inoltre, se la transizione green, per essere più efficace e rapida, richiede di operare anche attraverso strumenti ottenibili da una transizione alle tecnologie digitali, occorre che questa transizione non escluda coloro che non hanno in partenza i mezzi o le competenze per beneficiarne. “Le famiglie, le imprese e i consumatori finali sono una componente essenziale della domanda dell'Unione di prodotti finali delle tecnologie a zero emissioni nette e i regimi di sostegno pubblico che incentivano l'acquisto di tali prodotti da parte delle famiglie, in particolare delle famiglie e dei consumatori vulnerabili a

reddito basso e medio-basso, sono strumenti importanti per accelerare la transizione verde”².

Va segnalato che, mentre a livello macro-europeo ci si sta muovendo nella giusta direzione, la stessa tendenza non si osserva a livello della maggior parte dei settori delle piccole imprese. Il **2024 Climate Action Progress Report** della Commissione europea³, pubblicato lo scorso 31 ottobre, mostra che, da una parte, le emissioni nette di gas serra (GHG) dell’UE sono diminuite dell’8,3% nel 2023 rispetto all’anno precedente, mentre il serbatoio naturale di assorbimento del carbonio dell’UE, rappresentato dal suolo e dalle foreste, ha registrato un incremento dell’8,5%. La pubblicazione del report è stata accompagnata da una importante dichiarazione, secondo la quale “si tratta del calo annuale più significativo registrato negli ultimi decenni, ad eccezione del 2020 quando la pandemia da COVID-19 aveva portato a una riduzione delle emissioni del 9,8%”. Rispetto ai livelli del 1990 le emissioni nette di gas serra oggi sono inferiori del 37%, confermando che l’obiettivo di ridurre le emissioni di almeno il 55% entro il 2023 è un target raggiungibile. Questo risultato è dovuto principalmente alla transizione a fonti di energia rinnovabile come il solare e l’eolico da parte dei settori industriali e della produzione di energia elettrica e riscaldamento. Tuttavia, le cose fin qui sarebbero andate meglio se non fosse peggiorato il contributo alle emissioni climalteranti da parte del trasporto aereo (+9,5 % rispetto al 2022) e se le emissioni provenienti da edifici, rifiuti, attività agricole, trasporti privati locali, piccola industria non fossero diminuite solamente di circa il 2%. In particolare, mentre dalle costruzioni è stata riscontrata una riduzione del 5,5%, le emissioni agricole sono scese solo del 2% e quelle dei trasporti si sono ridotte appena dell’1%.

Luci e ombre, dunque, a dimostrazione che occorre intensificare l’impegno a tutti i livelli. I recenti eventi catastrofici dovuti al clima sono l’avvertimento più chiaro che occorre invertire e non solo stabilizzare la tendenza al riscaldamento globale mediante azioni di transizione dai combustibili fossili, la moltiplicazione della capacità globale di energia rinnovabile e del tasso medio annuo di incremento dell’efficienza energetica. A questo riguardo l’Italia è in ritardo rispetto agli altri paesi europei. Secondo il report **2024 Zero Carbon Policy Agenda** del Politecnico di Milano, pubblicato a ottobre 2024⁴, dal 2005 a oggi la riduzione di gas serra in Italia è stata di circa 12 milioni di tonnellate di CO₂ equivalenti l’anno (-36% in 20 anni), ma per raggiungere i target europei al 2030, si dovrà passare a 21 MtCO₂eq/anno, quasi il doppio. Nonostante gli investimenti stanziati in Italia per decarbonizzare siano stati di 127 miliardi di euro nel 2023 (25% del totale degli investimenti realizzati), occorre intervenire sul settore dei trasporti (il cui impatto sulle emissioni è del 28%), su quello della produzione di energia e calore (impatto del 20%), e sui settori residenziale, commerciale e dei servizi pubblici (impatto del 16%).

Gli investimenti in nuove tecnologie per la decarbonizzazione richiedono un maggiore sforzo sia da parte della pubblica amministrazione che delle società private. L’avanzamento del PNRR in Italia segna il passo: gli investimenti per l’aumento della quota delle fonti energetiche rinnovabili è al 35% dal terzo trimestre 2023 mentre dovrebbe trovarsi al 64% nel terzo trimestre del 2024; gli investimenti per tecnologie a maggiore efficienza energetica sono al 37% contro un 74% previsto per il terzo trimestre 2024. Mentre in Europa è stato destinato mediamente l’85% degli investimenti previsti dal Recovery and Resilience Plan, in Italia, dei 194 miliardi di euro messi a disposizione, solo il 68% è stato assegnato alle iniziative di lotta al cambiamento climatico.

A tutto questo è collegato un obiettivo molto importante: tutti gli importanti investimenti richiesti dovranno essere concepiti e realizzati nella prospettiva di non deprimere l’economia, al contrario di quello che è accaduto negli ultimi decenni. Se l’Italia ha fatto registrare un calo delle emissioni del 26% nel 2023 rispetto ai valori del 1990 e del 36% rispetto al 2005, ciò è avvenuto con una crescita del PIL del 18% nel periodo 2005-2023 a fronte di un +85% europeo nello stesso periodo. È evidente che occorre migliorare la capacità di coniugare crescita economica e riduzione degli impatti

2 Regolamento UE 2024/1735, par. 79

3 EU Climate Action Progress Report 2024, European Commission, Brussels 31.10.2024

4 Zero Carbon Policy Agenda 2024, Energy & Strategy - Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale, ottobre 2024

ambientali investendo da una parte in tecnologie adeguate alla decarbonizzazione, dall'altra trasformando il modo di fare impresa. Agli investimenti sugli otto pilastri della decarbonizzazione indicati dalla Zero Carbon Policy Agenda 2024 (produzione di energia rinnovabile; adeguamento delle infrastrutture di rete; efficienza energetica; mobilità sostenibile; sistemi efficienti condivisi come le comunità energetiche; economia circolare; riduzione / compensazione dell'impronta carbonica; sistemi di cattura e stoccaggio delle emissioni carboniche), occorre associare investimenti nei capitali intangibili delle organizzazioni cioè i capitali umano, intellettuale e sociale-relazionale.

|| *La scelta strategica dei criteri ESG per rendere l'impresa sostenibile*

La capacità di coniugare crescita economica e riduzione degli impatti ambientali è qualcosa che non si improvvisa. Da parte delle imprese private occorre effettuare la scelta strategica di medio-lungo termine che consiste nell'integrare i **criteri ESG** (Environmental, Social and Governance) in tutti i fattori del business e dell'organizzazione. Secondo il già citato report del Politecnico di Milano, le prime 40 imprese italiane per capitalizzazione di Borsa hanno adottato i criteri ESG passando da 0,62 kton CO₂/mln € di valore aggiunto del 2018 a 0,39 nel 2022. Al contrario, il 70% tra le maggiori imprese italiane per fatturato, ma non quotate in Borsa, non adotta i criteri ESG dal momento che per loro le recenti direttive europee sulla rendicontazione di sostenibilità e sulla due diligence diventeranno obbligatorie dopo il 2025/2026. Adottare i criteri ESG rappresenta un approccio olistico alla gestione dei rischi, ma soprattutto una grande opportunità per ridisegnare il business model in funzione non solo degli obiettivi economico-finanziari di breve termine, ma anche degli impatti delle attività su persone e ambiente nel breve, medio e lungo termine. Questo a condizione che nella governance dell'impresa siano incluse adeguate risorse manageriali e policy per una strategia di sostenibilità ambientale, sociale ed economica da perseguire in tutti i comparti dell'organizzazione e in tutte le attività della catena del valore. Una scelta strategica di questo tipo apre a nuovi scenari di business e, nel contempo, aumenta il grado di apprezzamento e condivisione nei confronti dell'azienda da parte di tutti i portatori d'interesse interni ed esterni. Aumenta anche il grado di attrattività per giovani talenti e nuove iniziative di finanziamento.

|| *Strategia aziendale conforme alla Tassonomia europea*

Al fine di promuovere strategie finanziarie sostenibili (mercato dei capitali e credito), il 18 giugno 2020 il Parlamento Europeo riunito in sessione plenaria ha approvato la cosiddetta "**Tassonomia**" della Commissione Ue (regolamento 2020/852)⁵, cioè le regole per stabilire quali attività economiche possano definirsi sostenibili. La tassonomia individua sei obiettivi ambientali:

- mitigazione del cambiamento climatico;
- adattamento al cambiamento climatico;
- uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine;
- transizione verso l'economia circolare, con riferimento anche a riduzione e riciclo dei rifiuti;
- prevenzione e controllo dell'inquinamento;
- protezione della biodiversità e della salute degli eco-sistemi.

Per essere sostenibile, un'attività deve soddisfare i seguenti quattro criteri:

- deve rientrare nelle **attività** che la normativa europea prevede possano contribuire al raggiungimento di almeno uno dei 6 obiettivi ambientali;
- deve contribuire in modo sostanziale ad almeno **uno dei sei obiettivi ambientali**;
- non deve produrre impatti negativi su nessun altro obiettivo ambientale (principio del Non Arrecare un Danno Significativo, **Do Not Significant Harm**);

⁵ *REGOLAMENTO (UE) 2020/852 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili, Gazzetta ufficiale dell'UE, 22.06.2020*

- deve essere svolta nel rispetto delle **garanzie sociali minime** (per esempio, quelle previste dalle linee guida dell'OCSE e dai documenti delle Nazioni Unite sui diritti umani).

Le attività, che la normativa europea prevede possano contribuire al raggiungimento di almeno uno dei 6 obiettivi ambientali, si possono suddividere nelle seguenti tre categorie:

- attività che risultano già a basso contenuto di emissioni GHG (gas a effetto serra);
- attività “transitorie”, tali cioè che non rispondono temporaneamente ai requisiti della neutralità carbonica;
- attività “abilitanti” che contribuiscono ad un obiettivo ambientale in modo indiretto come l’installazione di impianti di efficientamento energetico o per il controllo delle emissioni.

Approccio rigoroso a piani di mitigazione dei cambiamenti climatici

A integrazione del regolamento sulla Tassonomia, la Commissione europea ha pubblicato nel 2021 gli **Atti Delegati**⁶ al fine di definire i requisiti (criteri di vaglio tecnico) relativi a emissioni, consumi o altre caratteristiche tecniche che devono essere rispettati nel perseguimento degli obiettivi ambientali.

Secondo il regolamento delegato UE 2021/2139 “il metodo di calcolo delle emissioni di gas a effetto serra nel ciclo di vita dovrebbe essere solido e di ampia applicazione e favorire così la comparabilità dei calcoli all’interno di uno stesso settore e fra settori. È pertanto opportuno imporre lo stesso metodo per tutte le attività per le quali è necessario effettuare tale calcolo, offrendo al contempo una flessibilità sufficiente ai soggetti che applicano il regolamento (UE) 2020/852. Per calcolare le emissioni di gas a effetto serra nel ciclo di vita è quindi utile la raccomandazione 2013/179/UE della Commissione (Criteri di valutazione affidabili per le prestazioni ambientali)⁷ o, in alternativa, è possibile utilizzare le **norme ISO 14067 o ISO 14064-1**”.

Le norme esplicitamente indicate dal Regolamento, nel caso della ISO 14067, includono i principi, i requisiti e le linee guida per la quantificazione e il reporting della CFP (**Carbon Footprint di prodotto**). Questa norma fornisce un approccio strutturato per misurare e comunicare l’impatto ambientale dei prodotti in termini di emissioni di gas serra (GHG). Per quanto riguarda la ISO 14064-1, la norma include principi, requisiti e linee guida per la quantificazione delle **emissioni di GHG a livello di organizzazione, la Carbon Footprint di Organizzazione (CFO)** fornendo una base di riferimento per attuare strategie di **Carbon Management**. Ciò consente alle organizzazioni di adottare politiche mirate alla riduzione delle emissioni, garantendo al contempo una comunicazione trasparente verso gli stakeholder sul proprio impegno in tema di sostenibilità ambientale.

La sostenibilità sociale quale parte integrante della sostenibilità d’impresa

Come già accennato, il Regolamento 2020/852 sulla Tassonomia, stabilisce anche che un’attività economica è considerata sostenibile se rispetta le **Garanzie minime di Salvaguardia** cioè è “in linea con le Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali e con i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, inclusi i principi e i diritti stabiliti dalle otto convenzioni fondamentali individuate nella Dichiarazione dell’Organizzazione internazionale del lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro e dalla Carta internazionale dei diritti dell’uomo.”

Le linee guida OCSE riguardano la condotta di un’impresa responsabile, la gestione responsabile della catena di approvvigionamento, l’attuazione di buone prassi in materia di governo societario, inclusa la due diligence. Secondo tali linee guida, i requisiti di rispetto dei diritti dell’uomo devono essere verificati anche nella catena del valore.

⁶ REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2021/2139 DELLA COMMISSIONE del 4 giugno 2021, Gazzetta Ufficiale dell’UE, 9.12.2021

⁷ RACCOMANDAZIONE DELLA COMMISSIONE del 9 aprile 2013 relativa all’uso di metodologie comuni per misurare e comunicare le prestazioni ambientali nel corso del ciclo di vita dei prodotti e delle organizzazioni, Gazzetta Ufficiale dell’UE, 4.5.2013

Le informazioni che un'impresa deve fornire al mercato sulla sostenibilità della singola attività (o del portafoglio di attività) consistono in una serie di **KPI** (Key Performance Indicator) previsti dal Disclosures Delegated Act, che devono essere inclusi nelle dichiarazioni non finanziarie (bilanci, dichiarazioni o report di sostenibilità). In particolare, i KPI previsti sono:

- **Turnover**, cioè ricavi derivanti da prodotti o servizi allineati alla tassonomia calcolato come rapporto tra i ricavi derivanti da attività allineate alla Tassonomia e il totale dei ricavi netti;
- **CapEx**, cioè la parte degli investimenti di una attività allineata alla tassonomia comprendente anche l'acquisto (entro il limite di 18 mesi) di beni o servizi utili alle attività allineate alla tassonomia;
- **OpEx**, cioè l'ammontare delle spese correnti necessarie alla realizzazione di attività o a piani di investimento per l'allineamento alla Tassonomia.

|| *Il “Dovere di Diligenza” e la Tassonomia sociale della UE*

Al fine di aumentare la comprensione del valore dei criteri ESG alla base delle attività finanziarie della UE, la Commissione ha esteso la tassonomia delle attività economiche sostenibili **anche alla dimensione sociale**. Il 23 febbraio 2022 la Commissione Europea ha adottato la proposta di direttiva sulla **due diligence di sostenibilità aziendale** (CSDD, Corporate Sustainability Due Diligence) e il 28 febbraio la Platform on Sustainable Finance, il gruppo di esperti creato dalla Commissione per avere supporto tecnico nell'attività legislativa in materia, ha presentato il **report finale sulla Tassonomia sociale**. CSDD e Tassonomia sociale si riferiscono alla figura degli stakeholder e su un approccio che prende in considerazione l'intera filiera di un'organizzazione.

La proposta di CSDD ha l'obiettivo di promuovere un comportamento aziendale sostenibile e responsabile lungo tutta la catena del valore attraverso la gestione dei rischi dovuti agli impatti potenziali o effettivamente prodotti dalle attività, ed eventualmente l'eliminazione di quelli negativi, sui diritti umani e sull'ambiente.

La proposta di CSDD è stata convertita nella direttiva 2024/1760 (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD), è stata approvata dal Parlamento europeo il 24 aprile 2024, pubblicata il 5 luglio 2024 nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea ed è in vigore dal 26 luglio 2024⁸. Gli Stati membri dovranno recepire la CSDDD entro il 26 luglio 2026.

L'applicazione della CSDDD prevede un approccio graduale di cinque anni:

- 3 anni dall'entrata in vigore della direttiva per le imprese con più di 5.000 dipendenti e 1.500 milioni di euro di fatturato;
- 4 anni dall'entrata in vigore per le imprese con più di 3.000 dipendenti e 900 milioni di euro di fatturato;
- 5 anni dall'entrata in vigore della direttiva per le imprese con più di 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato.

La CSDDD richiede che la due diligence di aziendale copra non solo le attività sotto il diretto controllo dell'impresa, ma anche quelle dei soggetti presenti nella **catena del valore**: le attività dei fornitori e le attività dei distributori, trasportatori e addetti allo stoccaggio dei prodotti.

La CSDDD prevede anche l'obbligo dello **stakeholder engagement**, cioè del coinvolgimento dei principali stakeholder (dipendenti delle imprese, sindacati e rappresentanti dei lavoratori, consumatori e gruppi e comunità interessati, istituzioni e organizzazioni pubbliche o private che operano nel campo dei diritti umani e della tutela dell'ambiente).

La direttiva CSDDD richiede che le imprese adottino “misure appropriate in grado di raggiungere gli obiettivi della due diligence affrontando efficacemente gli impatti negativi in modo commisurato al grado di gravità e alla probabilità dell'impatto negativo”. La direttiva impone, inoltre, agli Stati membri di designare una o più autorità nazionali di controllo, di diritto pubblico e indipendenti, al fine di monitorare la conformità alle leggi di recepimento ed eventualmente comminando sanzioni (nella misura massima del 55 % del fatturato) nei confronti delle imprese ritenute responsabili per i danni

⁸ DIRETTIVA (UE) 2024/1760 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, Gazzetta ufficiale dell'UE, 5.7.2024

causati dal mancato rispetto degli obblighi di due diligence.

Poiché la Due Diligence richiede un approccio responsabile dell'impresa che comprende anche i soggetti nella propria catena del valore, è presumibile che **anche le piccole imprese** che non rientrano negli obblighi della direttiva dovranno allinearsi e fornire riscontri adeguati alle società tenute alla trasparenza delle informazioni.

La Commissione europea ha avviato dal 2021 un percorso di integrazione della tassonomia ambientale, già entrata in vigore, con una tassonomia delle attività che contribuiscono in modo sostanziale al raggiungimento di **obiettivi sociali lungo l'intera catena del valore**. Sono stati proposti tre macro-obiettivi: lavoro dignitoso; adeguati standard di vita e benessere di consumatori e utilizzatori di un bene; comunità sostenibili e inclusive.

- L'obiettivo di **lavoro dignitoso** si estende anche ai lavoratori nella catena del valore e si traduce in creazione di posti di lavoro, protezione sociale, tutela dei diritti dei lavoratori, dialogo sociale.
- L'obiettivo di **adeguati standard di vita e di benessere di consumatori e utilizzatori** si traduce nella tutela dei consumatori, nella garanzia dei diritti economici e sociali (salute, istruzione, alimentazione).
- L'obiettivo di **comunità sostenibili e inclusive** prende in considerazione anche gli impatti delle attività nella catena del valore e si traduce in tutela del diritto sui territori e dei diritti umani, nella garanzia di accesso ai servizi essenziali per le comunità vulnerabili e bisognose.

La Tassonomia sociale si completa con una serie di sotto-obiettivi, al fine di orientare le scelte di investimento: salute e sicurezza, housing, remunerazione dei lavoratori, non discriminazione.

Come per la Tassonomia ambientale, per essere considerata sostenibile dal punto di vista sociale, un'attività deve fornire un contributo sostanziale a uno dei tre obiettivi sopra citati, senza arrecare danni significativi a nessuno degli altri (secondo il principio "do no significant harm") e rispettando clausole minime di salvaguardia attualmente in via di definizione.

La Tassonomia ambientale e quella sociale dovranno interagire tra loro per evitare che il raggiungimento di un obiettivo di un'area, sociale o ambientale, non contrasti con un obiettivo dell'altra. Una soluzione potrebbe essere quella di definire un unico quadro di riferimento per l'applicazione del principio DNSH (Do Not Significant Harm) che abbiamo già visto nell'ambito della Tassonomia ambientale.

|| *Il ruolo strategico degli investimenti sociali*

La Tassonomia sociale è stata proposta alla Commissione europea nel 2022 dal Comitato economico e sociale europeo (CESE) come scelta di indirizzo strategico per fronteggiare le crisi che sono scoppiate negli ultimi anni: "Alla luce delle difficoltà della transizione verde, degli effetti economici e sociali della pandemia, della guerra in Ucraina provocata dall'aggressione russa e delle conseguenti tensioni geopolitiche, il CESE rinnova la propria richiesta di perseguire una politica economica equilibrata, rivolgendo una maggiore attenzione agli obiettivi di carattere sociale".

Alla Tassonomia sociale sono associati importanti requisiti per l'accesso al mercato dei capitali e al credito. Sempre secondo il Comitato economico e sociale europeo, "la crescente domanda di investimenti con un impatto sociale andrebbe sostenuta proponendo una tassonomia affidabile che costituisca un concetto coerente per la misurazione della sostenibilità sociale. In secondo luogo, le attività socialmente dannose potrebbero comportare rischi economici e una tassonomia potrebbe contribuire a ridurli al minimo. In terzo luogo, la trasparenza è fondamentale per l'efficienza dei mercati dei capitali e potrebbe altresì contribuire al mercato interno sociale"⁹

Le imprese sono consapevoli che le attività con effetti sociali dannosi possono implicare anche **rischi economici**: "Esistono rischi di boicottaggio se un'impresa è associata alla violazione dei diritti umani, e un'azienda corre il rischio di essere esclusa dagli appalti pubblici qualora non adempia ai propri obblighi di dovuta diligenza in materia di diritti umani.

⁹ Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema: «Tassonomia sociale — Sfide e opportunità», Gazzetta Ufficiale dell'UE, 21.12.2022

Potrebbe inoltre trovarsi coinvolta in contenziosi onerosi dovuti alla violazione dei diritti umani o le catene di approvvigionamento potrebbero subire interruzioni a causa di scioperi. Anche i rischi economici e politici associati al crescente divario tra ricchi e poveri potrebbero influenzare le attività di investimento”. Inoltre **“i rischi ambientali sono spesso accompagnati da rischi sociali**, ad esempio quando le persone perdono la casa a causa di inondazioni. Tutto considerato, i rischi di sostenibilità sociale dovrebbero essere trattati in maniera esplicita ed essere parte integrante dell’azione della Banca Centrale Europea in materia di rischi di sostenibilità”.

Legame tra dimensione ambientale, sociale ed economica della sostenibilità

Secondo lo **“Strategic foresight report 2023”** della Commissione europea¹⁰, per ottenere una trasformazione socio-economica di successo, “è essenziale rafforzare i legami tra le dimensioni ambientale, sociale ed economica della sostenibilità. (...) Uno stato di welfare e investimenti sociali sono fondamentali per gestire con successo il nostro sistema socioeconomico in tempi turbolenti. In particolare, quando si verifica una crisi, i sistemi di protezione sociale inclusivi e adeguati si rivelano l’elemento più importante per prevedere la capacità di assorbimento di un paese”.

Diversi studi hanno dimostrato che, negli ultimi 15 anni, gli Stati membri dell’Ue hanno evidenziato diversi livelli di vulnerabilità e resilienza alle crisi. Gli Stati non adeguatamente attrezzati per proteggere i **gruppi vulnerabili**, come i dipendenti a basso salario o non qualificati, i falsi lavoratori autonomi, i lavoratori flessibili e occasionali e quelli delle piattaforme digitali non sono stati in grado, come altri, di assorbire gli impatti degli shock finanziari, economici, climatici e bellici.

Purtroppo, non ci sono stati passi avanti sulla Tassonomia sociale da parte della Commissione europea negli ultimi due anni, ciò, probabilmente, perché la definizione della Tassonomia sociale coinvolge tematiche più politiche che ricadrebbero su definizioni universalmente condivise di “lavoro dignitoso”, “standard di vita adeguati” e “comunità inclusive”. Vedremo se la nuova Commissione saprà riprendere con determinazione e capacità il percorso e non si lascerà frenare dalle riserve poste dai governi nazionali meno propensi ad attuare politiche di welfare e di protezione sociale.

Le imprese sono comunque sollecitate e, in base alle loro dimensioni, obbligate a fornire maggiori informazioni basate su un set di requisiti di trasparenza strutturati secondo la logica dei criteri ESG, quindi non solo ambientali, ma anche sociali e di governance. La **direttiva europea 2022/2464** sulla rendicontazione di sostenibilità, entrata in vigore con la pubblicazione sulla Gazzetta ufficiale europea il 16 dicembre 2022 e recepita dall’ordinamento giuridico italiano il 10 settembre 2024 con Decreto Legislativo n. 125 del 6 settembre 2024, diventerà uno **strumento strategico** non solo per incrementare la quantità, la qualità e la comparabilità delle informazioni di sostenibilità che vengono divulgate dalle imprese e che possono essere utilizzate dagli investitori, ma anche e soprattutto per ampliare visione e obiettivi dell’impresa, ridefinire il ruolo del board e del management, valorizzare gli **“intangibile asset”**, (capitale sociale-relazionale, capitale umano, capitale intellettuale), reperire e analizzare dati e informazioni su aspetti inerenti le proprie catene mondiali di approvvigionamento e i relativi impatti sulla sostenibilità. La direttiva, nota come **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**, non fa sconti rispetto ad un’analisi rigorosa di una materia complessa come la sostenibilità di un’impresa, ma nello stesso tempo consente un approccio graduale che potrà trovare nel prossimo futuro, anche su base volontaria, un’efficace rispondenza da parte delle micro, piccole e medie imprese. L’obiettivo di fondo rimane quello di avviarsi senza esitazioni su un percorso di trasformazione del modo di fare business, incentrato sulla valutazione degli impatti di prodotti e processi su una sfera molto più ampia di quella limitata alla esclusiva ricerca del profitto; un business, in definitiva, che considera e persegue tutti gli aspetti del **ben-essere** degli individui e della società nel suo insieme.

¹⁰ Strategic foresight report 2023 – European Commission, July 2023

AICQ è un'Associazione, senza fini di lucro, che si propone di diffondere in Italia la cultura della Qualità, dell'Ambiente e della Salute e Sicurezza e i metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la Qualità. AICQ è articolata, verticalmente, in Associazioni Territoriali e, orizzontalmente, in Comitati Tecnici - Gruppi di lavoro dedicati a specifiche metodologie della Qualità - e in Settori Tecnologici - Gruppi di studio che promuovono la Qualità in uno specifico campo tecnologico e merceologico.

L'iscrizione 2025 garantisce:

- ricevimento gratuito (tramite email) della Rivista Qualità in formato PDF;
- consultazione dell'archivio storico della Rivista Qualità (su richiesta);
- partecipazione alle attività e ai Gruppi di Lavoro dei Comitati e dei Settori AICQ Nazionale;
- partecipazione gratuita e/o agevolata alle attività formative delle varie Territoriali;
- partecipazione gratuita a iniziative/convegni dei Comitati e Settori AICQ Nazionale;
- sconti sul prezzo delle inserzioni pubblicitarie sulla Rivista Qualità;
- convenzioni per gli Associati pubblicate sul sito web di AICQ Nazionale.

I Soci AICQ possono essere Individuali o Collettivi e sono suddivisi in classi.

I Soci Individuali si suddividono in Ordinari (con un'opzione particolare in Partnership con Accademia Italiana del Sei Sigma - AISS - come meglio specificato in tabella) e Juniores (fino a 30 anni).

I Soci Collettivi si suddividono in nove classi: S, TS, SB, A, B, C, D, E ed F.

Nel caso di iscrizione di imprese (classi B, C, E ed F) si ha diritto a un numero di rappresentanti in funzione dei dipendenti aziendali (come meglio specificato in tabella).

Esistono, infine: la classe "Soci Benemeriti" (sia Individuali sia Collettivi), che prevedono quote definite in accordo con la Presidenza dell'Associazione Territoriale di riferimento; e la classe "Socio Promoter" cioè un Socio Individuale che presenta nuovi iscritti all'Associazione (non appartenenti alla propria azienda) ottenendo ogni nuovo iscritto presentato uno sconto del 10% sulla sua quota associativa per l'anno seguente.

Quote d'iscrizione ad AICQ per l'anno 2025

Tipo socio	Sigla	Classe e numero rappresentanti		Quota d'iscrizione annuale €	Quota per ogni rappresentante aggiuntivo €
		Classe	Numero		
Individuale	I	Ordinario	1	85	-
	J	Juniores (fino a 30 anni di età)	1	30	-
Individuale (Partnership AISS)	H	Ordinario (Comprende quota AICQ + AISS)	1	130*	-
Collettivo	S	Istituti scolastici	1	50	35
	TS	Enti del Terzo Settore	1	50	
	SB	Società Benefit	2	100	
	A	Università e Pubbliche Amministrazioni	2	160	
	B	Imprese con meno di 50 dipendenti	2	160	
	C	Imprese con 51 - 200 dipendenti	3	240	
	D	Imprese con 201 - 500 dipendenti	4	320	
	F	Imprese con più di 1000 dipendenti	10	800	
Soci Benemeriti	M1	Socio Benemerito Individuale	Accordo con il Presidente della Associazione Territoriale		
	M2	Socio Sostenitore Collettivo			
Promoter	P	Socio che presenta nuovi iscritti non appartenenti alla propria azienda	Sconto del 10% sull'iscrizione all'Associazione per l'anno successivo, fino ad un massimo del 100%		

*La quota di iscrizione annuale individuale all'Associazione AICQ in classe H (pari a 130 €) prevede l'iscrizione parallela ad AISS (Associazione Italiana del Sei Sigma)

Per associarti o rinnovare l'iscrizione, inviare una email alla Territoriale AICQ di interesse:

AICQ Centronord segreteria@aicqcn.it

AICQ Piemontese segreteria@aicqpiemonte.it

AICQ Triveneta info@aicqtv.net

AICQ Emilia Romagna segreteria@aicqer.it

AICQ Tosco Ligure aicq-tl@aicq.it

AICQ Centro Insulare infosoci@aicqci.it

AICQ Meridionale segreteria@aicq-meridionale.it

AICQ Sicilia segreteria@aicqsicilia.it





Etica e responsabilità sociale d'impresa

Domenico Faraglia

In un ambiente economico sempre più complesso e volatile, caratterizzato da una crescente globalizzazione e un'attenzione crescente alla sostenibilità, l'adozione di principi etici e di responsabilità sociale è essenziale per assicurare ciò che le norme ISO definiscono il successo durevole¹. Questi principi devono essere profondamente radicati nella leadership e nella gestione aziendale, orientando l'operato del management verso comportamenti etici e socialmente responsabili nei confronti di tutti gli Stakeholder, a partire da quelli rilevanti, come azionisti, clienti, partner commerciali, dipendenti e la comunità locale. Pertanto, le decisioni organizzative devono andare oltre il semplice rispetto dei requisiti cogenti, promuovendo attivamente valori etici e di responsabilità sociale. Tali valori non solo contribuiscono a costruire una reputazione positiva per l'impresa, ma favoriscono anche la creazione di un ambiente di lavoro coeso e produttivo, rafforzando l'allineamento tra il comportamento individuale dei dipendenti e la missione aziendale. Questo assicura un contributo determinante al raggiungimento degli obiettivi strategici perseguiti dall'organizzazione.

¹ Il concetto di "successo durevole" (o sustainable success) definito nella norma ISO 9004:2018 riguarda la capacità di un'organizzazione di mantenere e migliorare la propria performance nel tempo, in modo da garantire la soddisfazione delle parti interessate e la sostenibilità nel lungo periodo.

Premessa

I valori etici sono quei principi che determinano ciò che è moralmente giusto o sbagliato per un individuo, un team o un'organizzazione. In senso generale, apprezziamo l'onestà, la correttezza e l'integrità perché rappresentano attributi moralmente positivi e virtuosi. Allo stesso modo, disapproviamo la disonestà, la falsità e il mancato rispetto delle regole, poiché sono considerati moralmente negativi e dannosi. Un quadro pragmatico di riferimento per un "comportamento etico" nel business di una impresa può essere delineato attraverso alcuni principi fondamentali identificati dalla letteratura tecnica sul tema che, se adeguatamente integrati nelle pratiche aziendali e sostenuti da un impegno costante della leadership, promuovono una cultura organizzativa basata su valori condivisi e rispettosi della dignità umana. Tra questi possiamo includere:

- *Avere cura delle persone:* Prevenire i comportamenti che possono recare danno agli individui, ponendo al primo posto i diritti e le prerogative dei propri collaboratori.
- *Essere integri:* Non limitarsi al rispetto delle norme, ma attenersi ai principi di trasparenza, correttezza, lealtà, uguaglianza, equità e merito. Questo approccio crea un contesto in cui ogni decisione aziendale è guidata da valori etici condivisi.
- *Riconoscere e rispettare le diversità:* Garantire il rispetto delle diversità di religione, genere e razza nella gestione delle risorse umane, nei meccanismi organizzativi e nelle politiche di sviluppo del personale.

Dall'analisi precedente emerge chiaramente che l'etica deve essere considerata un criterio guida imprescindibile nelle decisioni e nei comportamenti sia individuali che aziendali. Al riguardo, può essere utile precisare la distinzione tra i concetti di Etica e di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Nel tempo, la RSI non ha ricevuto una definizione univoca e universale. L'elevato grado di incertezza derivante dai continui mutamenti del contesto economico, sociale e normativo ha portato allo sviluppo di diverse teorie, sia a livello internazionale che europeo.

Una definizione che ha consentito di accomunare queste

diverse prospettive è quella contenuta nella "Guida sulla responsabilità sociale ISO 26000", emessa dall'ISO nel 2010 e applicabile a qualsiasi organizzazione. In base a questo documento, la RSI corrisponde a: *"la responsabilità di una organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento che sia etico e trasparente, che contribuisca allo sviluppo sostenibile, inclusa la salute e il benessere della società, che tenga in considerazione le aspettative degli Stakeholder, che sia conforme ai requisiti cogenti applicabili e coerente con le norme internazionali di comportamento ed infine, che sia integrato in tutta l'organizzazione e messo in pratica nelle sue relazioni"*.

La RSI è definita altresì nella Comunicazione della Commissione Europea COM (2011) n. 681 come *"la responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulla società"*.

La strategia attuale dell'UE su questo tema, che si allinea con le indicazioni della Strategia Europa 2020 e con il Green Deal europeo, pone una forte enfasi sull'integrazione della sostenibilità e dell'innovazione nelle pratiche aziendali. L'obiettivo è promuovere una crescita inclusiva e sostenibile attraverso l'adozione di principi ESG (Environmental, Social, Governance), garantendo un equilibrio tra competitività economica, inclusione sociale e protezione ambientale. In tale ambito, all'impresa viene chiesto di assumere un ruolo sociale e di rendicontare gli impatti e le conseguenze derivanti dalla propria attività, inclusi gli effetti economici e sociali che si riflettono sull'ambiente circostante.

L'Etica nell'impresa trova il suo fondamento nei valori individuali dei membri dell'organizzazione. Ogni decisione etica e comportamento aziendale è influenzato dalle convinzioni personali e dalle norme morali degli individui che, integrandosi nella cultura organizzativa, modellano l'etica aziendale complessiva. In tal modo, L'etica dell'impresa non è un'entità autonoma, ma l'insieme dei valori personali dei suoi membri e dell'insieme delle pratiche aziendali condivise (come ad esempio: codici di condotta, regolamenti interni, politiche di responsabilità sociale e procedure di *compliance*).

Il ruolo dell'etica nella strategia d'impresa

L'etica, intesa come l'insieme di principi morali che orientano il comportamento degli individui e delle organizzazioni, riveste un ruolo cruciale nella formulazione e nell'attuazione della strategia aziendale. La sua rilevanza si manifesta in molteplici aspetti, influenzando sia la reputazione dell'impresa sia la sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione stessa.

Innanzitutto, l'etica è un pilastro nella costruzione della fiducia e della credibilità degli Stakeholder. Un'impresa che opera secondo principi etici trasparenti e rigorosi genera fiducia nei confronti di clienti, fornitori, dipendenti, azionisti e della comunità. Questa fiducia si traduce in un capitale reputazionale che può essere potenziato e trasformato in un vantaggio competitivo sostenibile. In un contesto di mercati sempre più globalizzati e interconnessi, dove l'informazione si diffonde rapidamente, una solida reputazione non solo protegge l'organizzazione da potenziali rischi, ma ne rafforza la posizione, permettendo di attrarre nuovi clienti, talenti e investitori, oltre a facilitare l'accesso a nuove opportunità di mercato. Internamente, un'impresa eticamente responsabile crea un ambiente di lavoro proattivo e motivante, che si traduce in maggiore produttività e innovazione. I dipendenti sono generalmente più leali e soddisfatti quando percepiscono che l'organizzazione rispetta i valori etici, promuove il benessere e offre un ambiente di lavoro equo e inclusivo. Un clima organizzativo di questo tipo non solo riduce il turnover, ma favorisce anche l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, contribuendo alla creazione di una cultura aziendale coesa e allineata con gli obiettivi strategici dell'impresa.

L'etica aziendale gioca quindi un ruolo chiave nel processo decisionale strategico. Le scelte etiche sono cruciali per mitigare i rischi legali e regolatori, prevenendo sanzioni, contenziosi e danni alla reputazione.

Inoltre, un approccio etico può aprire nuove opportunità di business, poiché un consistente numero di clienti e molte organizzazioni preferiscono interagire con imprese che dimostrano un forte impegno verso la sostenibilità, la

responsabilità sociale, l'integrità nei rapporti commerciali e la trasparenza nella gestione delle risorse. Nell'ambito dello sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, l'etica facilita un dialogo aperto e costruttivo, essenziale per comprendere e rispondere efficacemente alle loro aspettative. La capacità di un'impresa di ascoltare e di agire su queste istanze si traduce in una maggiore legittimazione sociale e in una migliore posizione di forza negoziale.

Un altro aspetto fondamentale riguarda la gestione della sostenibilità aziendale. L'etica è strettamente connessa a questa dimensione, poiché entrambe richiedono una visione a lungo termine e l'integrazione di considerazioni sociali ed economiche nelle strategie aziendali. Un approccio etico rafforza anche la resilienza dell'organizzazione di fronte ai cambiamenti economici e sociali. Inoltre, l'etica rappresenta un elemento distintivo nel contesto competitivo. In un'era in cui i clienti sono sempre più consapevoli e informati, le imprese che si distinguono per integrità e responsabilità possono differenziarsi significativamente. Questo posizionamento diventa un valore aggiunto, che può attrarre non solo clienti, ma anche investitori attenti ad una *governance* responsabile.

In conclusione, l'etica nella strategia dell'impresa non è solo un imperativo morale, ma anche una componente strategica essenziale che permea tutte le dimensioni della gestione aziendale. Essa contribuisce, inoltre, a creare valore sostenibile, rafforza la reputazione, migliora le relazioni con gli Stakeholder, favorisce un clima organizzativo proattivo e rende l'impresa più resiliente e competitiva nel lungo termine. Integrando l'etica nelle decisioni strategiche, le imprese possono dunque affrontare con successo le sfide attuali e costruire un successo durevole.

Il rilievo della RSI nella strategia dell'impresa

La RSI rappresenta un paradigma gestionale attraverso il quale le organizzazioni integrano considerazioni sociali ed economiche nella loro strategia complessiva, oltre al rispetto degli obblighi cogenti e delle aspettative degli Stakeholder. Questo approccio, radicato nel concetto di sviluppo sostenibile, riconosce che il successo aziendale non può essere misurato esclusivamente in termi-

ni di performance finanziaria, ma deve includere anche il contributo alla società, con particolare attenzione alla comunità locale, attraverso iniziative che promuovono il benessere e la coesione sociale. In questo contesto, le organizzazioni devono impegnarsi a creare valore non solo per gli azionisti, ma per tutti i portatori di interesse, adottando pratiche che favoriscono l'equità, la giustizia sociale e l'inclusione.

Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono implementare un processo che integri gli aspetti sociali e le aspettative degli stakeholder nelle loro operazioni commerciali e nella strategia adottata. Tale processo deve avvenire in stretta collaborazione con gli interlocutori rilevanti, con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore condiviso tra azionisti, altri soggetti interessati e la società nel suo complesso. Inoltre, le imprese devono identificare, prevenire e mitigare eventuali effetti avversi derivanti dalle proprie attività, come pratiche lavorative non etiche, violazioni dei diritti umani nella catena di fornitura, impatti ambientali negativi e rischi legati alla sicurezza dei prodotti. Questo implica l'adozione di politiche e procedure che garantiscano il rispetto di standard elevati di trasparenza, sostenibilità e governance. Infine, le imprese devono monitorare costantemente i propri processi e la catena di fornitura per individuare potenziali criticità, adottando tempestivamente opportune misure correttive.

Adottando la RSI, le imprese promuovono il benessere della comunità attraverso il miglioramento delle condizioni di lavoro, i diritti umani, il coinvolgimento della comunità, la gestione della diversità e l'inclusione, il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro, nonché la salute e la sicurezza sul lavoro, creando nello stesso tempo valore economico. Tale integrazione strategica richiede una visione olistica della gestione aziendale, in cui la trasparenza, la responsabilità e l'innovazione sociale¹ diventano elementi chiave. In pratica, la RSI si manifesta attraverso

politiche e iniziative che promuovono la responsabilità sociale mediante l'adozione di misure proattive per garantire condizioni di lavoro sicure e salutarie, l'etica del lavoro², condizioni di lavoro dignitose e il rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura. Inoltre, l'engagement della comunità avviene attraverso il supporto a cause sociali e il coinvolgimento in iniziative locali.

La gestione della diversità, equità e inclusione riveste un'importanza fondamentale nella RSI, fungendo da leva strategica per la creazione di ambienti lavorativi altamente competitivi. Integrando pratiche orientate alla diversità, equità e inclusione nelle proprie strategie, le organizzazioni non si limitano a soddisfare i requisiti normativi, ma promuovono attivamente una cultura aziendale che valorizza la diversità, crea un ambiente equo per tutti i dipendenti e favorisce l'inclusione, permettendo a ciascuno di esprimere al meglio il proprio potenziale. Questo approccio non solo stimola un clima di rispetto e collaborazione, ma contribuisce anche a ottimizzare il potenziale complessivo dei dipendenti.

Anche la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (SSL) è profondamente integrata nella sostenibilità aziendale. Le imprese che promuovono ambienti di lavoro sicuri e sani tendono a essere percepite più favorevolmente da dipendenti, clienti, investitori e partner commerciali, rafforzando così la loro reputazione. Integrare la SSL nella RSI consente all'azienda di gestire meglio i rischi, riducendo incidenti, malattie professionali e, di conseguenza, potenziali passività derivanti da indennità di risarcimento e spese legali. Un ambiente di lavoro sicuro e sano non solo rispetta i diritti dei lavoratori, ma contribuisce anche a migliorare la soddisfazione, la produttività e la fidelizzazione del personale.

Quando un'impresa adotta la RSI, si impegna a rispettare, proteggere e promuovere i diritti umani all'interno della propria sfera di influenza. Questo implica l'adozione di

1 Si riferisce allo sviluppo di nuove idee, pratiche, servizi o modelli che mirano a soddisfare bisogni sociali non adeguatamente affrontati dalle soluzioni esistenti, migliorando così il benessere delle persone e delle comunità.

2 L'etica del lavoro riguarda le convinzioni e i principi morali che determinano come le persone devono comportarsi nel contesto professionale, influenzando non solo il modo in cui svolgono le loro mansioni, ma anche come interagiscono con colleghi, clienti e altri stakeholder.

pratiche che non solo evitano la violazione dei diritti umani, ma li promuovono lungo tutta la catena di fornitura. Gli aspetti rilevanti includono la garanzia di condizioni di lavoro sicure, il rispetto della privacy, l'equa retribuzione, la non discriminazione e la trasparenza, nonché il rispetto per le comunità locali. Integrare i diritti umani nella strategia aziendale non è solo un dovere morale, ma una componente essenziale per creare valore condiviso e legittimare l'impresa nel contesto in cui opera.

Il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro sono aspetti centrali della RSI, in quanto riflettono l'impegno dell'organizzazione a migliorare le condizioni di lavoro e di vita dei dipendenti. L'integrazione di politiche efficaci in questo ambito non solo promuove il benessere e la soddisfazione dei lavoratori, ma sostiene anche la sostenibilità sociale dell'impresa, creando un ambiente di lavoro più equilibrato e inclusivo. Tali sforzi hanno un impatto diretto sulla percezione degli Stakeholder, accrescendo la reputazione dell'impresa come datore di lavoro responsabile e attento alla responsabilità sociale. Implementare queste strategie non è solo una scelta etica, ma rappresenta anche un elemento distintivo in un mercato sempre più orientato verso la sostenibilità.

Il coinvolgimento della comunità rappresenta un elemento cruciale nella RSI, poiché stabilisce un legame diretto tra l'impresa e il contesto socio-economico in cui essa opera. Questo collegamento non solo riflette l'impegno etico dell'organizzazione, ma dimostra anche la sua determinazione a generare un impatto positivo e duraturo che va oltre il profitto economico. Promuovere il benessere collettivo e contribuire allo sviluppo delle aree in cui l'impresa è inserita significa adottare un approccio sistemico che non solo migliora la qualità della vita delle persone coinvolte, ma favorisce anche la creazione di un ambiente socio-economico favorevole alla crescita sostenibile dell'organizzazione stessa. Tale impegno può tradursi in una reputazione positiva e in una maggiore attrattiva per talenti e investitori, consolidando così un ciclo virtuoso di sviluppo e responsabilità condivisa.

In sintesi, la RSI è una componente fondamentale della

strategia d'impresa, che permette alle organizzazioni di coniugare performance economica e responsabilità sociale, creando valore sostenibile e contribuendo positivamente al benessere della società. Questo approccio non solo risponde alle crescenti aspettative degli stakeholder, ma contribuisce anche alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Infatti, un impegno nella RSI può migliorare la reputazione aziendale, rafforzare le relazioni con gli stakeholder, attrarre talenti e investimenti, e mitigare i rischi operativi, reputazionali e di *compliance*.

Il collegamento tra “valori etici” e “cultura d'impresa”

Nel contesto della gestione strategica, i valori RICE (Rispetto, Integrità, Comunicazione, Eccellenza) giocano un ruolo cruciale nella costruzione e nel mantenimento di una cultura etica robusta e sostenibile. Questi principi costituiscono le fondamenta su cui erigere l'intero edificio culturale di un'organizzazione, influenzando profondamente comportamenti, decisioni e relazioni, sia all'interno dell'organizzazione stessa sia con gli Stakeholder esterni. In questo modo, si crea un ambiente che rispetta i principi morali e favorisce un coeso orientamento verso il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

Il rispetto costituisce un elemento cardine per promuovere un ambiente di lavoro proattivo e inclusivo, in cui le diversità sono apprezzate e valorizzate. Questo approccio non solo rafforza la coesione interna, ma aumenta anche la capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere talenti, migliorando così il capitale umano complessivo. Tale capitale, inteso come l'insieme delle competenze, abilità, conoscenze e qualità personali che i dipendenti apportano all'impresa, rappresenta un asset intangibile cruciale per la creazione di valore e per il vantaggio competitivo a lungo termine. Investire nel capitale umano significa sviluppare e potenziare le risorse attraverso la crescita delle competenze e il benessere dei dipendenti, con l'obiettivo di migliorare la produttività, l'innovazione e le capacità operative dell'organizzazione.

L'integrità costituisce il fondamento essenziale della fiducia e della credibilità aziendale, fungendo da base per

tutte le relazioni interne ed esterne all'impresa. Un'organizzazione che agisce con trasparenza e adotta principi etici rigorosi non solo costruisce relazioni di fiducia con i propri Stakeholder, ma rafforza anche la sua reputazione sul mercato. Questo comportamento etico e trasparente contribuisce a creare legami solidi e duraturi con clienti e partner commerciali, facilitando così l'ottenimento di un vantaggio competitivo sostenibile, che permette all'impresa di differenziarsi e prosperare nel lungo termine.

La comunicazione efficace è essenziale per garantire che la visione strategica dell'impresa sia condivisa e compresa a tutti i livelli gerarchici e operativi. Essa facilita la trasmissione chiara e tempestiva delle informazioni, riduce eventuali malintesi tipici dei silos funzionali e favorisce una collaborazione sinergica tra le varie aree aziendali. In un'ottica di gestione strategica efficiente, la comunicazione diventa quindi uno strumento imprescindibile per allineare gli obiettivi individuali con quelli organizzativi, migliorando l'efficienza operativa e il coinvolgimento del personale.

L'eccellenza si concretizza in un impegno costante verso il miglioramento continuo e l'innovazione. Questo valore rappresenta l'ambizione di superare gli standard preesistenti, guidando l'impresa verso livelli superiori di performance e competitività. In una cultura che valorizza l'eccellenza, ogni individuo è incoraggiato a contribuire in modo decisivo al conseguimento degli obiettivi strategici aziendali, con piena consapevolezza del proprio ruolo nel sistema di gestione per la qualità e dei benefici derivanti dall'incremento delle prestazioni.

L'eccellenza, quindi, non è solo un traguardo, ma un processo dinamico che integra il miglioramento continuo e l'adozione di soluzioni innovative come elementi fondamentali per il successo sostenibile.

In sintesi, i valori RICE costituiscono veri e propri elementi propulsori della cultura aziendale. Essi influenzano signi-

ficativamente la gestione delle risorse umane, le relazioni con gli Stakeholder, la comunicazione interna ed esterna, la capacità di innovare e mantenere l'eccellenza operativa. La loro integrazione nel tessuto organizzativo non solo rafforza la coesione interna, ma facilita anche la realizzazione degli obiettivi strategici, assicurando un vantaggio competitivo durevole nel tempo.

La costruzione di un ambiente etico orientato alla RSI

La costruzione di un ambiente etico orientato alla RSI all'interno di un'organizzazione è un processo complesso e integrato che richiede un approccio sistemico e un impegno continuo del management. In tale ambito, è fondamentale definire e diffondere valori condivisi, ovvero i principi guida che ispirano le attività aziendali, attraverso codici di condotta e politiche redatti con la partecipazione attiva del top management. Questi documenti devono essere accompagnati da meccanismi di governance etica, come gli Organismi di Vigilanza³ e il Responsabile Etico (o *Chief Ethics Officer*⁴) nei Modelli 231, supportati da sistemi di monitoraggio e reporting per gestire tempestivamente eventuali deviazioni dagli standard definiti.

In questo contesto, la formazione continua è cruciale, attraverso programmi che sensibilizzano i dipendenti sull'impatto dell'etica sull'integrità delle decisioni quotidiane e sulla sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione. Inoltre, è essenziale creare un ambiente di comunicazione aperto e sicuro per segnalare comportamenti non etici e adottare pratiche di leadership in cui le figure apicali fungano da modelli comportamentali, rafforzando l'impegno verso una condotta responsabile. In tale ambito, le metriche etiche dovrebbero essere incorporate nei sistemi di valutazione delle performance e nei meccanismi di incentivazione per garantire che gli obiettivi individuali e collettivi siano in armonia con gli standard etici dell'impresa.

3 L'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. n. 231/01 è un'area interna all'impresa dotata di autonomi poteri di iniziativa e di controllo che ha il compito di vigilare affinché non si verificano condotte fraudolente da parte delle figure apicali.

4 Ethics Officer è la funzione aziendale creata appositamente per fornire la supervisione e la guida necessarie alla corretta adozione del Codice Etico, promuovendo all'interno e all'esterno dell'azienda comportamenti conformi a leggi, normative e procedure vigenti.

Parallelamente, la costruzione di un ambiente orientato alla RSI richiede un'integrazione dei principi di responsabilità sociale nei processi strategici e operativi dell'organizzazione. Questo implica una revisione delle strategie aziendali per considerare e affrontare le sfide sociali attraverso una valutazione d'impatto sociale. È fondamentale la creazione di sistemi di monitoraggio delle performance RSI basati su indicatori chiave di prestazione (KPI) e trasparenti meccanismi di reporting periodici. Inoltre, è essenziale il coinvolgimento attivo degli Stakeholder, attraverso un dialogo strutturato e la raccolta dei pertinenti feedback. In questo contesto, la creazione di valore condiviso e l'impatto positivo a lungo termine sono essenziali, richiedendo un equilibrio dinamico tra interessi economici e sociali (in linea con il modello della Catena del Valore Sociale⁵).

Infine, una cultura aziendale etica e orientata alla RSI deve essere promossa attraverso la formazione continua, la comunicazione interna e una leadership esemplare. Questo approccio assicura che le pratiche etiche e sostenibili siano integrate nella cultura dell'organizzazione. In particolare, la leadership caratterizzata da integrità e responsabilità si distingue per la capacità di influenzare e motivare attraverso l'esempio personale, stabilendo standard elevati e creando una cultura di eccellenza all'interno dell'organizzazione.

L'importanza dello stile di leadership

Nell'ambito della gestione strategica di un'impresa, la traduzione operativa dei valori condivisi non può prescindere

da un'analisi approfondita dello stile di leadership⁶. Il *tone at the top*⁷ rappresenta infatti il perno attorno al quale ruota l'intera cultura aziendale, influenzando profondamente la coerenza tra i principi enunciati e le pratiche quotidiane. Attraverso lo stile e il comportamento, i leader non solo esplicitano i valori fondamentali, ma li rappresentano, diventando così un modello di riferimento per l'intera organizzazione.

Tramite il proprio operato, il management stabilisce implicitamente le norme di condotta e i criteri di eccellenza a cui i collaboratori si conformano. Questo processo di emulazione, che si verifica spesso in modo subliminale, crea un ambiente in cui le azioni e le decisioni quotidiane sono profondamente influenzate dalla percezione delle aspettative della leadership. L'impegno autentico del management nel vivere i valori aziendali genera un effetto a cascata che permea l'organizzazione, rendendo pervasivi i valori aziendali. Un approccio leader-centricò alla definizione dello stile comporta una comunicazione continua e trasparente, che non solo rafforza i valori condivisi, ma ne facilita l'adozione a tutti i livelli gerarchici. Il management deve saper equilibrare empatia ed autorevolezza, dimostrando competenza e integrità in ogni interazione. Questo crea un clima di fiducia e rispetto, essenziale per la coesione e la motivazione del personale.

La capacità del management di ascoltare attivamente e di rispondere in modo congruente alle esigenze dei collaboratori rafforza ulteriormente l'adesione ai valori aziendali. La promozione di un ambiente inclusivo e partecipativo, dove le opinioni sono valorizzate e il feedback è utilizzato

5 Il modello della Catena del Valore Sociale consente di individuare gli impatti rilevanti delle attività aziendali, la natura di questi impatti, le attività di responsabilità sociale svolte dall'impresa.

6 Sebbene i termini "leadership" e "management" siano nel seguito utilizzati in modo intercambiabile, rappresentano due concetti distinti nell'ambito della gestione strategica delle organizzazioni. Il management si concentra principalmente sulla pianificazione, organizzazione, direzione e coordinamento delle risorse per raggiungere obiettivi prestabiliti. Questo comporta la traduzione degli obiettivi strategici in attività pratiche e monitorabili, stabilendo piani di azione, allocando risorse e misurando i progressi. Al contrario, la leadership riguarda la capacità di ispirare e guidare le persone verso una visione comune. I leader sono responsabili della creazione di una visione, della motivazione dei team, della promozione dell'innovazione e della gestione del cambiamento all'interno dell'organizzazione. La leadership implica anche la costruzione di relazioni e la capacità di influenzare e guidare il cambiamento in modo collaborativo. Benché questi ruoli siano distinti, in molti contesti un'efficace gestione richiede competenze di leadership e viceversa; ad esempio, la capacità di *problem-solving* e la gestione del cambiamento sono aspetti in cui management e leadership si intrecciano. La convergenza tra questi due ruoli è sempre più riconosciuta come fondamentale per il successo delle organizzazioni.

7 Nell'ambito dello *Strategic Management*, il *tone at the top* si riferisce al comportamento, ai valori e alle attitudini che la leadership di un'organizzazione, in particolare il top management, esprime e promuove.

come strumento di miglioramento continuo, supporta la connessione tra i valori dichiarati e la realtà operativa.

Infine, lo stile manageriale deve essere supportato da pratiche di *governance*, che favoriscano la responsabilità e la trasparenza. L'implementazione di meccanismi di controllo interno e di revisione periodica delle prassi aziendali, allineati ai valori condivisi, garantisce che gli standard etici e operativi siano mantenuti nel tempo.

In sintesi, il *tone at the top* non è semplicemente un aspetto accessorio della leadership, ma rappresenta il fulcro attorno al quale si articola la capacità dell'organizzazione di tradurre i valori condivisi in pratiche operative. Attraverso uno stile di leadership esemplare, è possibile creare un ambiente in cui i principi aziendali non solo sono compresi, ma vissuti quotidianamente da ogni membro dell'organizzazione.

L'integrazione dell'etica e della RSI nella strategia aziendale non solo rafforza la sostenibilità a lungo termine, ma consolida anche la reputazione aziendale e promuove la fiducia degli Stakeholder.

I valori e la cultura d'impresa sono essenziali per instaurare un ambiente etico che incentivi comportamenti responsabili e allineati agli obiettivi di RSI. La creazione di questo ambiente richiede un impegno costante nella definizione e applicazione di principi etici, supportati da uno stile di leadership che favorisca trasparenza, integrità e responsabilità.

Conclusioni

La strategia d'impresa non può prescindere dall'integrazione dei principi etici e della responsabilità sociale nei processi decisionali strategici, al fine di garantire un allineamento tra obiettivi economici e impegno sociale, migliorando così la sostenibilità e la reputazione dell'organizzazione nel lungo periodo.

I valori e la cultura d'impresa, essendo il cuore pulsante dell'identità organizzativa, influenzano direttamente l'efficacia delle pratiche di responsabilità sociale e la capacità dell'impresa di operare in modo etico e responsabile.

Per costruire un ambiente orientato alla responsabilità sociale, è essenziale integrare coerentemente politiche aziendali, pratiche operative e comportamenti quotidiani. In questo contesto, lo stile di leadership emerge come un fattore determinante: leader etici e visionari sono in grado di modellare la cultura aziendale, ispirare comportamenti virtuosi e garantire che le pratiche di responsabilità sociale siano radicate nel tessuto dell'organizzazione.

In sintesi, il successo sostenibile di un'impresa dipende dalla sua capacità di incorporare la responsabilità sociale nella propria strategia; in questo ambito, è fondamentale sostenere i propri valori etici e promuovere una cultura aziendale coerente. Solo attraverso una leadership che incoraggia attivamente questi principi, le imprese possono raggiungere una performance strategica eccellente, in grado di rispondere efficacemente alle sfide contemporanee e costruire un futuro sostenibile.

Per approfondire:

- **D. FARAGLIA**, *Qualità per Competere* - Collana di Management - Franco Angeli Ed., Milano, 2020.
- **R. KANITZ, M. REINWALD, K. GONZALEZ, A. BURMEISTER, Y. SONG, M. HOEGL**, *Research: 4 Ways Employees Respond to DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) Initiatives*, Harvard Business Review, 2024.
- **J. KOTTER**, *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, reprint of the article published in December 2001.

改善

Il miglioramento continuo nella governance e nella sostenibilità

Giovanni Scalera

Ogni sistema e modello di gestione ha, come traguardo finale e motivo di esistere, il miglioramento continuo, concreto e misurabile. L'attività iniziale del sistema, il motore del miglioramento, è la pianificazione, il plan della ruota di Deming, Plan-Do-Check-Act. L'analisi della situazione attuale, del contesto as is, è la base dell'attività di pianificazione: consente di governare in modo consapevole il miglioramento che l'azienda intende perseguire in futuro e di fissare traguardi misurabili e raggiungibili nei tempi previsti. Al completamento delle azioni disposte, al termine dell'intero giro della ruota di Deming, l'attività di plan del successivo giro della ruota dovrà valutare gli esiti delle azioni a suo tempo disposte e poi verificare l'efficacia del sistema e modello di gestione attuato.

1. Il riesame di direzione

L'attività di pianificazione è condotta dall'Organo di governo e dall'Alta direzione in una riunione periodica, almeno una volta l'anno, oltre che a fronte di cambiamenti di scenario ritenuti importanti; il *riesame di direzione*, così lo chiamano al punto 9.3 delle norme ISO della serie HS (*Harmonized Structure*), Compliance, Qualità, Sicurezza, Ambiente ed altre.

Un'analoga rassegna degli eventi importanti avvenuti nell'anno precedente, delle non conformità in genere ed il riepilogo delle azioni disposte per conseguire gli obiettivi di miglioramento e i loro esiti, costituiscono l'oggetto del *riesame* previsto anche da altri sistemi e modelli e norme di legge: il controllo di gestione (*budgetting & reporting* ai fini della Business Continuity), la SA 8000, il Modello 231 / 2001, il D.Lgs. 81 del 2008, la rendicontazione di sostenibilità da allegare al Bilancio di esercizio, il codice di condotta antitrust ed altri ancora.

Sono riesami disgiunti? Così sembrerebbe, visto che ciascun sistema o modello o norma di legge pretende il *suo riesame*, i partecipanti, il suo ordine del giorno, il suo verbale, come se gli altri *riesami* non trattassero gli stessi argomenti, gli stessi eventi, gli stessi rischi, gli stessi esiti, le stesse misurazioni e gli stessi traguardi da raggiungere.

Oppure sono sezioni e verbalizzazioni distinte di uno stesso *riesame*?

2. Il riesame secondo la ISO 37301 (Compliance) e le altre norme ISO - HS

Il par. 9.3 della struttura armonizzata delle norme ISO - HS indica in dettaglio conduzione, finalità e partecipanti, argomenti da trattare, esiti, documentazione e condivisione degli esiti del riesame.

La frequenza prevista è non meno di una volta per anno, oltre che a fronte di cambiamenti rilevanti del contesto interno ed esterno e delle attese delle parti interessate.

2.1. Il Modello 231 / 2001

Il testo del D.Lgs. 231 del 2001 non prevede (e nemmeno le sue numerose modifiche e integrazioni successive lo prevedono) che sia condotta periodicamente, da parte del vertice apicale dell'Ente e dei responsabili, una riunione di *riesame* degli obiettivi di pieno rispetto della legalità e degli esiti delle azioni e dei protocolli disposti, al fine della migliore prevenzione dei reati da responsabilità amministrativa.

Tuttavia, considerando che il modello organizzativo di cui agli artt. 6 e 7 del D.Lgs. n.231 / 2001 prevede:

- che sia condotta l'analisi dei rischi che siano commessi reati cosiddetti da *responsabilità amministrativa*, nel corso delle attività e dei processi operativi dell'Ente,
- che, a fronte di tale analisi, siano predisposti gli opportuni controlli di prevenzione,
- che il modello stesso sia oggetto di *vigilanza* sulla sua effettiva attuazione, oltre che sull'adeguatezza dei suoi controlli preventivi,
- che l'Organismo indipendente incaricato di tale vigilanza ri-

ceva adeguati *flussi informativi* relativi alle operatività svolte dall'Ente,

- che analoghi *flussi informativi* riguardanti gli esiti della vigilanza siano riportati al vertice apicale,
- che l'analisi dei rischi e l'efficacia dei protocolli di prevenzione siano oggetto delle opportune valutazioni e dei necessari aggiornamenti, a cura dell'Organismo di vigilanza,

tutto ciò **considerato**, i contenuti e le finalità del modello richiedono che siano riesaminati in modo sistematico ed esaustivo le decisioni e le azioni disposte dai responsabili dell'Ente, la loro attuazione, i loro esiti, e l'efficacia del modello gestionale adottato ed attuato; richiedono inoltre che i contenuti di tale riesame siano oggetto dei flussi informativi tra Organismo di vigilanza e vertice apicale.

2.2 La norma SA 8000

Il par. 9.1.7 della norma SA 8000: 2014 è dedicato al riesame di direzione: l'organizzazione deve condurre con regolarità un riesame di direzione della propria *politica* di responsabilità sociale, delle altre politiche e *procedure adottate* per applicare lo standard e dei *risultati di performance*, nell'ottica del miglioramento continuo.

2.3 La Direttiva CSR

La Direttiva CSRD, non è un sistema di gestione; peraltro, i requisiti della rendicontazione di sostenibilità, i contenuti verificati dal revisore da allegare e correlare alle poste del bilancio di esercizio e gli standard da applicare nella raccolta e nella rappresentazione dei contenuti evidenziano che il report stesso è il risultato di un riesame dell'apposito sistema di gestione, condotto e diretto dall'Organo di governo.

Nella *Tabella che segue* sono confrontate le caratteristiche del Riesame di direzione, come previste dai diversi modelli e sistemi di gestione considerati.

A ciascuno il suo (Riesame)?

In tema di sistemi di gestione integrati, il principio di fondo è che l'attività prevista da due o più sistemi (per esempio, un audit), se contempla gli stessi responsabili, partecipanti, contenuti, modalità di esecuzione, esiti e controlli, vada condotta in modo unificato.

Quando necessario, il verbale che ne attesta l'avvenuta esecuzione e ne riporta argomenti ed esiti, potrà essere formalizzato in modo distinto per ciascun sistema e modello di gestione.

Tale principio può essere applicato anche per l'attività di *riesame di direzione*.

In alcuni casi, per motivi vari (privacy), taluni eventi saranno oggetto di approfondimenti e verbalizzazioni condivise solo con gli interessati e i loro responsabili: per esempio (ma anche in altri casi), le circostanze, le conseguenze e le presunte responsabilità di un infortunio nei luoghi di lavoro o di una malattia professionale, oppure i dettagli e i protagonisti di una segnalazione riservata (whistleblowing).

Questo è possibile (e talvolta consigliato) nel rispetto della integrità e dell'efficienza della riunione di riesame di direzione e della governance del miglioramento continuo.

Comparazione del riesame nei diversi sistemi e modelli di gestione

Requisiti del RIESAME di DIREZIONE	MOG 231	ISO (HS)	SA 8000	CCRD (BdS)
Riferimenti - vedi nota:	n. 1	n. 2	n. 3	n. 4
Frequenza	non specificata	almeno annuale	con regolarità	nel bilancio di esercizio
Conduzione	Vertice Apicale (Organo di governo), ODV	Alta Direzione e Resp. del Sistema di gestione		Organo di governo, Revisori
Argomenti - dati di input e valutazioni				
standard di legge (siti, impianti, attrezzature ...)	1a	SI	SI (§ 3.1, 9.1.2)	SI
valutazione dei rischi (e degli impatti) derivanti dalle attività operative	1b	SI	SI (§ 3.2, 3.3, 3.7, 9.3)	SI (Cap. I., III.)
organizzazione, governance, supporto e risorse	1c	SI	SI	SI (Cap. II.. A)
formazione e informazione dei dipendenti	1e	SI	SI (§ 3.6, 9.1, 9.6, 9.9)	SI
vigilanza sul rispetto delle istruzioni impartite	1f	SI	SI (§ 9.4)	//
documentazioni e certificazioni obbligatorie	1g	SI	SI (§ 9.1.2)	SI
verifiche dell'attuazione e dell'efficacia	1h	SI	SI (§ 9.4)	SI
registrazioni dell'esecuzione di quanto sopra	2.	SI	SI (§ 9.1, 9.4)	SI
articolazione di funzioni, competenze e poteri	3.	SI	SI	SI
sistema disciplinare e sanzionatorio	Art.6 comma 2.e del 231/2001	SI	SI (§ 6, 8.2)	SI
controllo dell'attuazione del sistema / modello	4.	SI	SI (§ 9.4)	(GRI 1, § 5.2)
valutazione dell'idoneità del sistema / modello	4.	SI	SI (§ 9.4)	(GRI 1, § 5.2)
azioni deliberate in riesami precedenti	[4.]	SI	SI (§ 9.4)	SI
cambiamenti nei fattori esterni (parti interessate)	[4.]	SI	SI (§ 9.4)	GRI 3
prestazioni del sistema di gestione	4.	SI	SI (§ 9.4)	GRI 2
opportunità per il miglioramento continuo	4.	SI	SI (§ 9.4)	GRI 2
efficacia del sistema	4.	SI	SI (§ 9.4)	GRI 2
preoccupazioni delle parti interessate (whistleblowing) e reclami	Art.6 comma 2bis.d del 231/2001	SI	SI (§ 9.6, 9.7)	GRI 2, GRI 3
Esiti: decisioni, documentazione e condivisione				
decisioni e azioni intraprese	//	SI	SI (§ 9.8)	SI
esigenze di modifiche del sistema di gestione	4.	SI	SI (§ 9.4)	SI
obiettivi di miglioramento	//	SI	SI (§ 9.4)	SI
documentazione dei contenuti e degli esiti	2.	SI	SI	SI
condivisione degli esiti del riesame	//	SI	SI	SI

NOTE (Riferimenti utilizzati nella compilazione della tabella)

Nota n. 1: I requisiti che il Modello deve possedere per essere considerato esimente sono indicati dall'art. 30 del D.Lgs 81/2008, al comma specificato in colonna; fanno riferimento al reato di cui all'Art. 25 septies del 231/2001. Per analogia, si può ritenere che le condizioni per ritenere esimente il Modello 231 siano, grosso modo, similari anche per le altre tipologie di reato da responsabilità amministrativa. La caratteristica di esimente è, di fatto, il motivo di esistere di un Modello 231/ 2001. Per tali motivi, si può ritenere che il flusso informativo dell'Organismo di vigilanza al vertice apicale dell'ente debba possedere le caratteristiche di un riesame di direzione.

Nota n. 2: Sono HS le norme ISO 37301 (Compliance), 9001 (Qualità), 45001 (Salute e Sicurezza), 14001 (Ambiente), 37001 (Antibribery), ed altre ancora. Le caratteristiche del Riesame di direzione sono specificate al par. 9.3 delle norme ISO HS; nella tabella si è fatto riferimento più precisamente alla ISO 37301 (Compliance).

Nota n. 3: Il riesame di direzione è descritto sinteticamente al paragrafo 9.1.7 della norma SA 8000; l'interpretazione del paragrafo e gli altri punti della norma consentono di ipotizzare i contenuti e le modalità di conduzione del riesame; in alcuni casi sono segnalati i paragrafi della norma che anche parzialmente trattano il tema.

Nota n. 4: Modalità e contenuti del Report di sostenibilità sono descritti da varie pubblicazioni del 2024; ai fini di una chiara rappresentazione del processo di rendicontazione di sostenibilità, sono stati utilizzati i contenuti del documento di Assonime - Linee Guida per il reporting di sostenibilità. Per taluni punti del sistema si è fatto riferimento agli standard internazionali della serie GRI, tra i più diffusi nelle attività di rendicontazione di sostenibilità.



TERZA PARTE*

Analisi e commento alla Direttiva UE/2024/1385 sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica

Giovanna R. Stumpo

La Direttiva UE/2024/1385 (anche solo la Direttiva) stabilisce un complesso ed articolato quadro misure di prevenzione, intervento precoce, protezione ed assistenza specialistica alle vittime di violenza femminile e domestica (anche solo le vittime) che si impongono agli Stati Membri (anche solo gli SM) ed a tutti coloro che istituzionalmente sono tenuti ad intervenire sia a livello nazionale che sovranazionale in via preventiva o a fronte dell'avvenuta commissione dei reati di violenza. A garanzia e tutela della salute fisica e mentale delle vittime. Rilevano in proposito le disposizioni di cui ai Capi III, IV e V della Direttiva, articoli da 14 a 37.

* Si rimanda per la Parte I al n° 5/2024 e per la Parte II al n° 6/2024 Rivista Qualità.

1. Obbligo di misure di prevenzione

Per previsione dell'art. 14 gli SM sono tenuti a fornire numerose misure di prevenzione della commissione di reati di violenza femminile e domestica. In estrema sintesi, in attuazione della Direttiva si tratterà di:

i) Facilitare la vittima nella denuncia e nella presentazione delle prove: la denuncia alle competenti Autorità dovrà poter essere resa disponibile con canali accessibili, di facile utilizzo, sicuri e prontamente disponibili. Rientrano tra queste modalità - almeno per i reati informatici (cfr. artt. da 5 a 8¹) i canali di segnalazione online o tramite altre TIC. Con analoghe modalità informatiche, dovrà essere fornita alla vittima la possibilità di presentare elementi di prova.

ii) Agevolare e tutelare il segnalante: chiunque sia a conoscenza di atti di violenza, o sospetti in buona fede che atti di violenza siano avvenuti o possano prodursi nuovi atti di violenza, dovrà poterlo segnalare alle Autorità competenti a livello nazionale senza temere conseguenze negative. Specifiche misure dovranno riguardare la tutela dei Professionisti della sanità soggetti a obblighi di riservatezza, in modo che gli stessi possano segnalare: i) quando abbiano fondati motivi per ritenere che sussista rischio imminente che una persona subisca un danno fisico grave risultante da violenza; ii) ove abbiano fondati motivi per ritenere che un minore abbia subito un danno fisico grave a causa di violenza.

iii) Garantire la sicurezza del minore segnalante: ove a segnalare il reato di violenza sia un minore, si dovranno attivare misure di tutela rafforzata a tutela del "superiore interesse del minore". Occorreranno: i) procedure di denuncia sicure, riservate, "a misura", oltretutto accessibili con un linguaggio consono, in funzione di età e maturità; ii) assistenza da parte dei Professionisti formati per lavorare con i minori per agevolarli nelle procedure di denuncia; iii) legittimazione della capacità del minore a denunciare, non subordinata al consenso del titolare della responsabilità genitoriale, qualora quest'ultimo sia coinvolto in atti di violenza; con obbligo - per una tale situazione- per le Autorità competenti di attivare misure necessarie per tutelare la sicurezza del minore, prima che tale persona venga informata della segnalazione.

2. Garanzia di accesso alla Giustizia

La protezione delle vittime, passa anche da canali di ac-

cesso alla giustizia, che dovranno essere oltremodo agevolati. In proposito, ai sensi dell'art. 15, gli SM dovranno:

iv) Garantire un quadro di competenze adeguate: persone, unità o servizi incaricati dell'indagine e dell'azione penale per i reati di violenza dovranno essere dotati di competenze adeguate in materia e di efficaci strumenti per indagare e perseguire efficacemente detti atti; in particolare per raccogliere, analizzare e procurarsi prove elettroniche, nei casi di criminalità online.

v) Fornire rapido accesso all'A.G.: gli atti di violenza domestica denunciati dovranno essere trattati e deferiti senza indugio alle Autorità competenti per le indagini, per l'azione penale, nonché ai fini dell'adozione delle necessarie misure di protezione. In presenza di fondati motivi per sospettare che possa essere stato commesso un reato, le stesse Autorità dovranno essere legittimate ad investigare senza indebito ritardo indipendentemente da preventiva denuncia e procedendo d'ufficio.

vi) Tutelare in modo rigoroso le vittime di violenza sessuale: per facilitare la vittima di violenza sessuale nel procurarsi volontariamente le prove della subita violenza, le Autorità competenti, senza indebito ritardo, dovranno indirizzarla verso Professionisti della sanità o servizi di assistenza specializzati nel procurarsi le prove; facendo in modo che vittime siano informate dell'importanza della raccolta di tali prove, quanto prima. Nei casi di subito stupro, le indagini o l'azione penale non dovranno essere subordinate alla querela o alla denuncia della vittima o del suo rappresentante; del pari, occorrerà escludersi la possibilità che un procedimento penale instaurato possa essere interrotto, per il solo fatto che la querela/la denuncia sia stata ritirata.

3. Contenimento dei rischi, tramite valutazioni su base personalizzata

La Direttiva precisa che le esigenze di protezione e di assistenza devono sempre essere ponderate su base personalizzata e tenendo conto della situazione specifica della vittima e/o delle persone a carico. Per previsione dell'art. 16: "la valutazione individuale dovrà conto della situazione specifica della vittima, compresa l'eventualità che subisca discriminazioni fondate su una combinazione di sesso e altri motivi di discriminazione come quelli di cui all'art. 21 della Carta («discriminazione intersezionale»),

1 I.e. Condivisione non consensuale di materiale intimo o manipolatorio (art. 5); Stalking on line (art. 6); Molestie on line (art. 7).

e sia pertanto esposta a un maggior rischio di violenza, e di quanto riferito dalla vittima e della sua valutazione della situazione. Essa è condotta nell'interesse superiore della vittima, prestando particolare attenzione alla necessità di evitare la vittimizzazione secondaria o ripetuta”.

Tale valutazione richiede: tempi rapidi; eventuale coinvolgimento di tutte le competenti Autorità (non esclusi i servizi di assistenza quali i centri per la protezione delle vittime, i servizi specializzati, i servizi sociali, i Professionisti della sanità, le case rifugio per donne, i servizi di assistenza specialistica e altri pertinenti portatori di interessi); focalizzazione sul rischio rappresentato dall'autore del reato o dall'indagato.

Il rischio oggetto di valutazione, può essere riferito a molteplici possibili situazioni (i.e. a) reiterazione; b) lesioni fisiche o psicologiche; c) eventuale uso o accesso ad armi; d) convivenza dell'autore del reato/dell'indagato con la vittima; e) abuso di sostanze stupefacenti o di alcol da parte dell'autore del reato/dell'indagato; f) maltrattamento di minori o suoi problemi di salute mentale; h) comportamento persecutorio (*stalking*)).

Sulla base della valutazione individuale di cui sopra, dovranno essere poi adottate misure di protezione adegua-

te, tra cui: audizioni della vittima in locali appositi/tramite operatori appositamente formati; ordini urgenti di allontanamento, ordinanze restrittive e ordini di protezione (art. 19); ulteriori e diverse misure (v. **TABELLA 1**), tra cui quelle necessarie per gestire il comportamento dell'autore del reato /dell'indagato.

Le misure di cui sopra dovranno essere riesaminate ad intervalli regolari per essere ove del caso, aggiornate e/o integrate.

4. Garanzie di Assistenza Specialistica

Per previsione dell'art. 25, gli SM saranno tenuti a provvedere affinché per le vittime, indipendentemente dal fatto che abbiano presentato querela, siano disponibili servizi di assistenza specialistica. Tali servizi dovranno essere disponibili per le vittime sia durante, sia per un congruo periodo successivo alla conclusione del procedimento penale.

Si tratterà di:

- a. fornire informazioni e assistenza su questioni pratiche inerenti al reato, compreso l'accesso all'alloggio, all'istruzione, alla tutela dei minori, alla formazione, al sostegno finanziario e all'assistenza per conservare o trovare un lavoro;

TABELLA 1 - MISURE DI PROTEZIONE DELLA VITTIMA PREVISTE DALLA DIRETTIVA (UE)2024/1385

INDIRIZZAMENTO VERSO SERVIZI DI ASSISTENZA (art. 18): Se la valutazione individuale comporta specifiche esigenze di assistenza o protezione o se la vittima chiede assistenza, gli SM saranno tenuti a far sì che i servizi di assistenza, come i servizi di assistenza specialistici, in cooperazione con le Autorità competenti, contattino – senza indebito ritardo ed in modo coordinato- le vittime per prestare loro assistenza, tutelandone l'incolumità. Laddove necessario, le Autorità competenti potranno indirizzare le vittime minori verso servizi di assistenza, se necessario senza il previo consenso dei titolari della responsabilità genitoriale.

PROTEZIONE DELLA VITA PRIVATA (art. 20): Gli SM provvederanno affinché, ai fini dei procedimenti penali, siano ammesse prove relative al comportamento sessuale passato della vittima o ad altri aspetti della sua vita privata a quello connessi, nel rispetto dei principi di pertinenza e necessità.

ORIENTAMENTI PER FORZE DELL'ORDINE/ AUTORITÀ INQUIRENTI (art. 21): Gli SM potranno emanare Orientamenti indirizzati alle Autorità competenti che agiscono nei procedimenti penali. Tali Orientamenti dovranno essere attenti alla prospettiva di genere, avranno natura consultiva e potranno includere linee guida per: a) garantire che ogni forma di violenza sia debitamente identificata; b) raccogliere e conservare prove pertinenti, comprese le prove online; c) condurre la valutazione individuale di cui alla Direttiva, compreso il procedimento per rivederle; d) gestire i casi che potrebbero richiedere l'emissione o l'attuazione di ordini urgenti di allontanamento, ordinanze restrittive o ordini di protezione; e) interagire con le vittime in modo consono al trauma, alla dimensione di genere, alla disabilità e all'età del minore, e garantire il diritto di quest'ultimo a essere ascoltato ed il suo interesse superiore; f) assicurare che le vittime siano trattate in modo rispettoso e che il procedimento si svolga in modo da prevenire la vittimizzazione secondaria o ripetuta; g) rispondere alle più ampie esigenze di protezione, a tutte le pertinenti esigenze di assistenza delle vittime di discriminazioni intersezionali (rif. art. 33, par. 1); h) identificare ed evitare stereotipi di genere; i) sensibilizzare in merito a tutti i gruppi di vittime nel contesto della violenza domestica; j) indirizzare le vittime verso servizi di assistenza specialistica, compresi i servizi medici, al fine di garantire che le stesse siano trattate in modo adeguato e che i casi di violenza siano gestiti senza indebito ritardo; k) garantire la tutela della vita privata e delle informazioni riservate delle vittime. Gli Orientamenti dovranno essere riesaminati, se necessario a fini di aggiornamento e tenendo conto del modo in cui si applicano nella pratica.

COINVOLGIMENTO DI ORGANISMI NAZIONALI, INCLUSI GLI ORGANISMI PER LA PARITÀ DI GENERE (art. 22): Gli SM saranno tenuti a designare uno o più Organismi competenti in materia di violenza per i compiti seguenti: a) pubblicare relazioni e formulare raccomandazioni sulle questioni connesse alla violenza contro le donne e alla violenza domestica, anche raccogliendo le migliori prassi esistenti; b) scambiare le informazioni disponibili con gli Organismi europei pertinenti, come l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. Gli SM potranno anche consultare le organizzazioni della società civile a fini di sensibilizzazione. Gli Organismi di cui sopra potranno far parte degli Organismi per la parità istituiti a norma delle Direttive 2004/113/CE, 2006/54/CE e 2010/41/UE.

RIMOZIONE DI MATERIALI ON LINE (art. 23): Gli SM dovranno adottare misure necessarie per garantire che il materiale online accessibile al pubblico di cui all'art. 5, par. 1, lett. a) e b), e agli artt. 7 e 8 Direttiva sia prontamente rimosso o che l'accesso a tale materiale sia disattivato. Destinatari di possibili ordini giuridici vincolanti per rimuovere tale materiale o per disabilitare l'accesso al medesimo, sono primariamente i prestatori di servizi di hosting. Qualora la rimozione non sia fattibile, le Autorità competenti potranno anche rivolgere gli ordini di disabilitazione dell'accesso al materiale in questione a pertinenti prestatori di servizi intermediari diversi dai prestatori di servizi di hosting che dispongono della capacità tecnica e operativa di agire riguardo tale materiale. Ordini ed altre misure dovranno essere: i) disposti secondo procedure trasparenti; ii) motivati; iii) soggetti ad adeguate garanzie (tra cui quella che escluda che la rimozione del materiale /la disabilitazione dell'accesso al medesimo conformemente agli Ordini che li hanno previsti, possa impedire alle Autorità competenti a livello nazionale di procurarsi, senza indebito ritardo, prove necessarie per indagare e perseguire i reati informatici)².

RISARCIMENTI (art. 24): Gli SM provvederanno affinché la vittima di violenza abbia il diritto di chiedere all'autore del reato, a norma del diritto nazionale, il risarcimento integrale dei danni derivanti dai reati commessi. Se del caso, la decisione di risarcimento, potrà essere deliberata direttamente nel corso del procedimento penale.

- b. fornire informazioni sull'accesso alla consulenza legale, compresa la possibilità di usufruire del patrocinio a spese dello Stato, se disponibile;
- c. dare informazioni e, se del caso, indirizzamento verso servizi che forniscono esami medici e forensi, che possono includere servizi sanitari completi, nonché informazioni sulla consulenza psicosociale e, se del caso, sull'orientamento verso tali servizi, compresa l'assistenza per i traumi;
- d. garantire assistenza alle vittime di criminalità informatica di cui alla Direttiva, compresa quella sulle modalità per documentare la criminalità informatica e sui mezzi di ricorso, anche giurisdizionali, per rimuovere i contenuti online connessi al reato;
- e. fornire informazioni e, se del caso, indirizzamento verso i servizi di assistenza alle donne, i centri anti-violenza, i centri di accoglienza e i centri anti-violenza sessuale;
- f. dare informazioni e, se del caso, indirizzamento verso servizi di assistenza specialistica per le vittime a maggior rischio di violenza, che possono includere servizi di riabilitazione e integrazione socioeconomica a seguito dello sfruttamento sessuale.

I servizi comprendono almeno l'assistenza medica di prima necessità e l'indirizzamento a ulteriori cure mediche, come previsto dal sistema sanitario nazionale, nonché i servizi sociali, il sostegno psicosociale, i servizi legali e i servizi di polizia, o informazioni su tali servizi e su come raggiungerli³.

5. Linee telefoniche H24 e case rifugio

Per assistere le vittime di violenza, la Direttiva prevede che gli SM debbano - per il tramite dei servizi di assistenza specialistici - rendere disponibili a livello statale, gratuitamente, H24 e 7 gg./7gg. "linee di assistenza telefonica, per fornire alle vittime, informazioni e consulenza" (cfr. art. 29), nonché -per le vittime ad alto rischio - case rifugio ed altre sistemazioni temporanee (cfr. art. 30). In particolare:

Linee telefoniche dedicate: L'assistenza telefonica dovrà essere raggiungibile dalle vittime attraverso il numero armonizzato a livello UE, ossia il «116 016», oltre a qualsiasi numero o numeri nazionali esistenti. Competerà agli SM attivarsi affinché gli utenti finali siano adeguatamente informati dell'esistenza del numero delle linee di assistenza telefonica, anche con ricorso a periodiche campagne di sensibilizzazione. Le informazioni e le consulenze di cui alla linea telefonica dedicata: i) dovranno essere fornite in via riservata o tenendo debitamente conto dell'anonimato della vittima; ii) possibilmente dovranno avvenire attraverso TIC sicure e accessibili, comprese le applicazioni online; iii) dovranno essere realizzate con un linguaggio di facile comprensione a tutela delle categorie protette (i.e. ad es. utenti finali con disabilità) e ove necessario (per risolvere problemi linguistici), con ricorso a servizi di interpretazione.

Case rifugio e altre sistemazioni temporanee: le case rifugio e altre eventuali sistemazioni temporanee rispondono specificamente alle esigenze delle vittime, tra cui quelle delle vittime ad alto rischio. Tali strutture assisto-

² I destinatari degli Ordini di rimozione o disattivazione dovranno poter usufruire del diritto a un ricorso giurisdizionale effettivo, per l'eventualità che intendano impugnarli dinanzi agli Organi giurisdizionali dello SM/ dell'Autorità competente che li abbia emessi.

³ Sui servizi di assistenza specialistica sempre l'art.25 ulteriormente precisa che "sono forniti di persona, sono adattati alle esigenze delle vittime e sono facilmente accessibili e prontamente disponibili, anche online o attraverso altri mezzi adeguati, come le TIC" "Gli Stati membri garantiscono risorse umane e finanziarie sufficienti per erogare i servizi di assistenza specialistica di cui al par. 1".

no le vittime nel percorso di recupero, fornendo loro condizioni di vita sicure, facilmente accessibili ed adeguate al ritorno a una vita indipendente; con informativa sui servizi di assistenza e di indirizzamento, anche per un'ulteriore assistenza medica. Per previsione della Direttiva esse dovranno: i) essere fornite in numero sufficiente; ii) essere facilmente accessibili e attrezzate per soddisfare le esigenze specifiche delle donne, anche fornendo locali dedicati con spazio per i minori, e garantendo i diritti e le esigenze di questi ultimi, anche nei casi in cui le vittime siano minorenni; iii) essere disponibili anche per le persone a carico, fino all'età di 18 anni, indipendentemente dalla loro nazionalità, cittadinanza, luogo di residenza o status di soggiorno.

6. Orientamenti, protocolli e altre misure di assistenza ad hoc

Agli SM è fatto obbligo di attivarsi affinché siano emanati Orientamenti e protocolli a beneficio dei Professionisti della sanità, dei servizi sociali e dei servizi sanitari con istruzioni su come individuare le vittime, fornire un'assistenza adeguata e indirizzarle verso i pertinenti servizi di

assistenza, nonché sui modi atti ad evitare la vittimizzazione secondaria.

Tali Orientamenti e protocolli:

- i. indicheranno come rispondere alle esigenze specifiche delle vittime a maggior rischio di violenza a causa di discriminazioni fondate su una combinazione di sesso e qualsiasi altro motivo di discriminazione;
- ii. dovranno essere elaborati tenendo conto delle specificità di genere, dei traumi, e con riguardo ai minori, in collaborazione con i prestatori di servizi di assistenza specialistica; andranno anche riesaminati e, se del caso, aggiornati per tenere conto delle modifiche del diritto e delle prassi;
- iii. dovranno comprendere la conservazione e la documentazione delle prove e la loro ulteriore trasmissione ai centri medico-legali competenti conformemente al diritto nazionale.

La Direttiva contempla poi specifiche misure di assistenza specialistica calibrate sulle singole fattispecie di reato sessuale e per la cura del minore vittima di violenza (v. [Tabella 2](#)).

Tabella 2 - ASSISTENZA SPECIALISTICA ALLE VITTIME DI REATO SESSUALE ED AL MINORE (in pillole)
<p>VITTIME DI VIOLENZA SESSUALE (art. 26): Gli SM sono tenuti a predisporre centri anti-stupro o centri anti-violenza sessuale adeguatamente attrezzati e facilmente accessibili, che possono far parte del sistema sanitario nazionale, per garantire un'assistenza efficace alle vittime di violenza sessuale e assicurare la gestione clinica dello stupro, anche assistendo nel conservare e documentare le prove. I centri dovranno fornire un sostegno consono al trauma subito e, se del caso, indirizzeranno verso un sostegno e un'assistenza specializzati per i traumi, dopo che è stato commesso il reato⁴.</p>
<p>VITTIME DI MUTILAZIONI GENITALI FEMMINILI (art. 27): Gli SM garantiranno alle vittime di mutilazioni genitali femminili un'assistenza efficace, consona all'età e facilmente accessibile, anche fornendo terapie ginecologiche, sessuologiche e psicologiche, trattamento post-traumatico e consulenza ritagliati sulle loro esigenze specifiche, dopo che è stato commesso il reato e per tutto il tempo necessario. Rientrano in questa assistenza le informazioni sui servizi che eseguono interventi di ricostruzione chirurgica dei genitali e del clitoride presso gli ospedali pubblici. L'assistenza alla vittima potrà essere erogata dagli stessi centri previsti all'art. 26 o diversamente da centri sanitari dedicati.</p>
<p>VITTIME DI MOLESTIA SESSUALE SUL LAVORO (art.28): In caso di molestie sessuali sul lavoro che costituiscono reato ai sensi del diritto nazionale, gli SM provvedono affinché siano disponibili servizi di consulenza per le vittime e per i datori di lavoro. Tali servizi comprenderanno informazioni su come affrontare adeguatamente tali casi di molestie sessuali e anche sui mezzi di ricorso a disposizione per allontanare l'autore del reato dal luogo di lavoro.</p>
<p>VITTIME CON ESIGENZE INTERSEZIONALI E GRUPPI A RISCHIO (art. 33) Gli SM provvederanno affinché sia prestata un'assistenza specifica alle vittime di discriminazioni intersezionali che sono a maggior rischio di violenza contro le donne o di violenza domestica. I servizi di assistenza dedicati: i) dovranno disporre di capacità sufficienti per accogliere le vittime con disabilità tenendo conto delle loro esigenze specifiche, compresa l'assistenza personale; ii) dovranno essere disponibili per le vittime che sono cittadini di Paesi terzi, conformemente al principio di non discriminazione.⁵</p>

4 Gli SM provvederanno anche affinché le vittime di violenza sessuale abbiano accesso a esami medici e medico-legali. Tali esami potranno essere effettuati tramite rinvio a centri o unità specializzati. Se la vittima è un minore, i servizi dovranno essere forniti secondo modalità consone. Gli SM provvederanno anche affinché: i) le vittime di violenza sessuale abbiano un accesso tempestivo ai servizi sanitari, compresi i servizi di assistenza sanitaria sessuale e riproduttiva, conformemente al diritto nazionale; ii) i servizi siano gratuiti, fatti salvi i servizi previsti dal sistema sanitario nazionale, e accessibili ogni giorno della settimana; iii) ci sia una distribuzione geografica ed una capacità di assistenza da parte dei servizi, su tutto il territorio.

5 Gli SM provvederanno affinché: i) le vittime che ne facciano richiesta possano essere alloggiate, separatamente dalle persone dell'altro sesso nei centri di trattenimento per cittadini di Paesi terzi oggetto di procedure di rimpatrio o alloggiate separatamente nei centri di accoglienza per richiedenti protezione internazionale; ii) le persone possano segnalare al personale competente casi di violenza negli istituti e nei centri di accoglienza e di trattenimento, e affinché siano predisposte procedure volte a garantire che tale personale o le Autorità competenti diano adeguato e rapido seguito a tali segnalazioni.

MINORE VITTIMA DI VIOLENZA (art.31): Gli SM dovranno provvedere affinché al minore sia prestata un'assistenza specifica e adeguata non appena le Autorità competenti abbiano fondati motivi per ritenere che lo stesso possa essere stato vittima di violenza o testimone di tali atti. L'assistenza ai minori sarà fornita da personale specializzato secondo modalità consone all'età, alle esigenze di sviluppo e alla situazione individuale dei minori, nel rispetto dell'interesse superiore del minore. Alle vittime minori saranno erogate cure mediche e un sostegno emotivo, psicosociale, psicologico ed educativo consoni all'età, adattandosi alle esigenze di sviluppo e alla situazione individuale, e qualsiasi altra assistenza adeguata, specificamente ritagliata sulle situazioni di violenza domestica. Qualora risulterà necessario prevedere ad una sistemazione temporanea, i minori, dopo essere stati sentiti sulla questione, tenendo conto della loro età e maturità, saranno collocati in via prioritaria con altri familiari (con un genitore o un titolare della responsabilità genitoriale non violento) in alloggi permanenti o temporanei dotati di servizi di sostegno. Il tutto nel rispetto del principio dell'interesse superiore del minore che è decisivo nel valutare le questioni relative ad una sistemazione temporanea⁶.

7. Misure di prevenzione e di intervento precoce

Per prevenire la violenza contro le donne e la violenza domestica, la Direttiva richiede un approccio globale a più livelli, da attivarsi con una pluralità di misure a cura degli SM, in via preventiva⁷. Più nel dettaglio e in estrema sintesi, in attuazione della Direttiva si tratterà di:

i) Organizzare campagne e programmi di sensibilizzazione: gli SM si attiveranno o sosterranno programmi di ricerca ed educativi volti a migliorare la consapevolezza e la comprensione del pubblico circa le diverse manifestazioni e cause profonde di tutte le forme di violenza contro le donne e di violenza domestica, sulla necessità della prevenzione e, se del caso, sulle conseguenze di tale violenza, in particolare sui minori. Campagne o programmi di sensibilizzazione mirati potranno essere rivolti alle persone fin dalla più tenera età ed essere realizzate in cooperazione con le pertinenti organizzazioni della società civile, i servizi di assistenza specialistica, le parti sociali, le comunità interessate e altri portatori di interessi. Ove previste dalle pertinenti politiche nazionali, tali campagne potranno focalizzarsi anche sulle tematiche delle molestie sessuali sul lavoro e sulle azioni da intraprendere a tutela dei lavoratori più esposti.

ii) Prevedere interventi per promuovere cambiamenti nei modelli comportamentali:

gli SM dovranno adottare misure adeguate per promuovere cambiamenti nei modelli comportamentali radicati nei rapporti di potere storicamente iniqui tra donne e uomini o basati sui ruoli stereotipati di donna e uomo, in particolare nel contesto delle relazioni sessuali, del sesso e del consenso. Le misure si baseranno sui principi di uguaglianza di genere e non discriminazione e sui diritti fondamentali e riguarderanno, in particolare, il ruolo centrale del consenso nelle relazioni sessuali, che deve essere dato volontariamente quale libera manifestazione della volontà della persona. Comprenderanno campagne o programmi di sensibilizzazione, messa a disposizione e distribuzione di materiale di educazione al consenso e un'ampia divulgazione di informazioni sulle misure di prevenzione dello stupro. Mireranno in particolare a diffondere una maggiore consapevolezza del fatto che il sesso non consensuale è considerato reato⁸.

iii) Fare formazione ed informazione adeguata a livello professionale:

i funzionari con probabilità di entrare in contatto con le vittime (i.e. gli agenti di polizia ed il personale giudiziario) saranno destinatari di una formazione sia generale che specialistica e di informazioni mirate affinché possano individuare, prevenire e affrontare i casi

⁶ Integra l'art. 31, il disposto dell'art. 32 (Incolunità del minore), a norma del quale: "Gli Stati membri provvedono affinché le pertinenti Autorità competenti abbiano accesso alle informazioni relative alla violenza contro le donne o alla violenza domestica che coinvolge minori, nella misura necessaria per consentire che tali informazioni possano essere prese in considerazione nella valutazione dell'interesse superiore del minore nel quadro dei procedimenti civili riguardanti tali minori. Gli Stati Membri istituiscono e mantengono luoghi sicuri per permettere un contatto sicuro tra il minore e il titolare della responsabilità genitoriale che sia autore o indagato di reati di violenza contro le donne o di violenza domestica, purché il titolare di responsabilità genitoriale abbia il diritto di visita. Gli Stati Membri assicurano la vigilanza, se del caso, di Professionisti formati nell'interesse superiore del minore".

⁷ Come chiarito dall'art. 34 tali misure preventive: "mirano in particolare a contrastare gli stereotipi di genere dannosi, a promuovere l'uguaglianza di genere, il rispetto reciproco e il diritto all'integrità personale e a incoraggiare tutte le persone, in particolare gli uomini e i ragazzi, a fungere da modelli di riferimento positivi per agevolare cambiamenti comportamentali in tutta la società, in linea con gli obiettivi della direttiva"; "....."; "mirano a contrastare lo sfruttamento sessuale e a ridurre il numero di vittime"; ".... sono volte a sviluppare o acuire la sensibilità del pubblico in relazione alla pratica dannosa delle mutilazioni genitali femminili e dei matrimoni forzati, tenendo conto del numero di persone esposte al rischio di tali pratiche o che le subiscono nello Stato Membro interessato"; "....." riguardano in modo specifico i reati informatici di cui agli artt. da 5 a 8. In particolare gli Stati Membri provvedono affinché tali misure preventive includano lo sviluppo di competenze di alfabetizzazione digitale, tra cui competenze critiche del mondo digitale e il pensiero critico, per permettere agli utenti di individuare e affrontare i casi di violenza online, cercare assistenza e prevenire detta violenza".

⁸ La Direttiva chiarisce che il materiale di educazione al consenso contribuisce a far comprendere che il consenso deve essere dato volontariamente quale libera manifestazione della volontà della persona, del rispetto reciproco e del diritto all'integrità sessuale e all'autonomia fisica di una persona. Tale materiale richiederà di essere adattato all'evoluzione delle capacità delle persone cui è destinato. Le misure sono promosse o attuate periodicamente se del caso anche, con il coinvolgimento della società civile e le ONG, in particolare con le organizzazioni femminili. Di esse verrà data ampia informativa e pubblica divulgazione.

di violenza ed interagire con le vittime in modo consono al trauma, alla dimensione di genere e all'età del minore. Analogamente saranno altresì destinatari di percorsi di formazione ora generica, ora specifica e di informazione mirata, anche con riferimento alle fattispecie di reato informatico: i Professionisti della sanità, dei servizi sociali ed il personale educativo che hanno probabilità di entrare in contatto con le vittime (ciò al fine di consentire loro di individuare i casi di violenza e di indirizzarle verso servizi di assistenza specialistica); i Giudici e i PM coinvolti nei procedimenti penali e nelle indagini (per i quali la formazione dovrà basarsi sui diritti umani, essere incentrata sulle vittime e sensibile alle specificità di genere, delle persone con disabilità e dei minori); gli Avvocati (per sensibilizzarli maggiormente sulle esigenze delle vittime e per facilitarli nell'interagire con le vittime in modo consono al trauma, alla dimensione, al genere e all'età dei minori); i Professionisti della sanità (i.e. pediatri, ginecologi, ostetriche e personale sanitario che si occupa di assistenza psicologi-

ca; per i quali la formazione dovrà essere mirata per individuare e affrontare in modo attento le specificità culturali, ed i bisogni di assistenza fisica, psicologica e sessuale); il Personale con funzioni di vigilanza sul luogo di lavoro nel settore pubblico e privato (per una formazione incentrata sull'imparare a riconoscere, prevenire ed affrontare le molestie sessuali sul lavoro); il Personale delle Autorità competenti a ricevere le segnalazioni (così che siano agevolate le attività di denuncia, le vittime ottengano assistenza adeguata, si evitino situazioni di vittimizzazione secondaria)⁹.

IV) Istituire Programmi di intervento e recupero che coinvolgono anche gli autori del reato: Gli SM dovranno adottare programmi di intervento mirati per prevenire e ridurre al minimo il rischio di reati di violenza o loro recidiva. La partecipazione ai programmi dovrà essere resa disponibile: i) alle persone che abbiano già commesso un reato di violenza; ii) a coloro che si ritiene siano a rischio di commissione di reato di violenza; iii) agli autori di stupro.

MISURE DI INTERVENTO E COOPERAZIONE (in pillole)

In chiusura delle sue Disposizioni, ai Capi VI e VII, la Direttiva contiene previsioni di coordinamento e finali. In sintesi:

Politiche nazionali ed Organismi dedicati: gli SM dovranno attuare su tutto il territorio nazionale politiche efficaci, globali e coordinate comprendenti tutte le misure pertinenti per prevenire e contrastare ogni forma di violenza contro le donne e di violenza domestica. Con obbligo di designare uno o più Organismi ufficiali incaricati di coordinare, attuare, monitorare e valutare tali politiche e misure.

Piani d'azione di prevenzione: Entro il 14 giugno 2029, gli SM in consultazione con i Servizi di assistenza specialistica, valuteranno l'utilità di specifici Piani d'azione nazionali per prevenire e combattere la violenza di genere, individuando priorità d'azione, obiettivi, meccanismi di monitoraggio, risorse necessarie e relative allocazioni. Tali Piani dovranno essere riesaminati e aggiornati per garantirne continuità e pertinenza.

Misure di cooperazione nazionale: al fine di proteggere le vittime di violenza gli SM dovranno garantire meccanismi adeguati per il coordinamento e la cooperazione effettiva tra le Autorità, le Agenzie e gli Organismi pertinenti, compresi i Difensori civici, gli Enti locali e regionali, le Forze dell'ordine, le Autorità giudiziarie, i Servizi di assistenza (in particolare quelli di assistenza specialistica per le donne), le ONG, i Servizi sociali (comprese le Autorità per la tutela o il benessere dei minori), gli Istituti di insegnamento e di cura, le Parti sociali, altre Organizzazioni ed entità pertinenti.

Misure di cooperazione sovranazionale: per agevolare la cooperazione reciproca a livello dell'Unione gli SM dovranno adottare misure adeguate e finalizzate a: i) scambio reciproco di migliori prassi attraverso reti consolidate che si occupano di questioni relative alla violenza contro le donne e alla violenza domestica, nonché con le Agenzie dell'Unione, nei limiti dei rispettivi mandati; b) ove necessario, consultazione reciproca sui singoli casi, anche attraverso Eurojust e la rete giudiziaria europea in materia penale, entro i limiti dei rispettivi mandati.

Raccolta dati e ricerca: gli SM dovranno istituire un sistema per la raccolta, lo sviluppo, la produzione e la diffusione delle statistiche sulla violenza contro le donne e sulla violenza domestica. Al contempo gli SM dovranno: i) svolgere indagini sulla popolazione a intervalli regolari per valutare la prevalenza e le tendenze per tutte le forme di violenza contemplate dalla Direttiva; ii) trasmettere i dati di cui alle condotte indagini alla Commissione Eurstat. Si prevede anche che come minimo fino alla fine del quadro finanziario pluriennale 2021-2027, la Commissione a sua volta sosterrà/effettuerà ricerche sulle cause profonde, gli effetti, l'incidenza e le percentuali di condanna delle forme di violenza contemplate dalla Direttiva.

Relazioni e riesame: Entro il 14 giugno 2032 gli SM dovranno comunicare alla Commissione tutte le informazioni pertinenti circa il funzionamento efficace della Direttiva. La Commissione – sempre entro tale scadenza – altresì sottoporrà al Consiglio ed al PE una Relazione sulla valutazione dell'efficacia delle misure messe in campo nell'UE, indicando l'eventuale necessità di ampliare l'ambito di applicazione della Direttiva, di introdurre nuovi reati, di integrare con nuove proposte legislative. Del pari la Commissione considererà specificatamente l'eventuale necessità di ulteriori misure a livello UE per contrastare efficacemente le molestie e la violenza sessuali sul luogo di lavoro, tenendo conto delle Convenzioni internazionali applicabili, del quadro giuridico dell'UE sulla parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego e del quadro giuridico in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

⁹ L'art. 36 aggiunge: "Fatta salva la libertà e il pluralismo dei media, gli Stati Membri incoraggiano e sostengono attività di formazione per i media a cura di organizzazioni professionali, organismi di autoregolamentazione e rappresentanti del settore o altri organismi indipendenti, al fine di combattere le rappresentazioni stereotipate di donne e uomini, le raffigurazioni sessiste delle donne e la colpevolizzazione delle vittime nei media, così da ridurre il rischio di violenza contro le donne e di violenza domestica".

Scegli gli strumenti giusti per la tua trasformazione digitale!



- Siti Web / Web App
- E-Commerce
- e-Learning / Formazione a distanza
- SEO / SEM / DEM
- Infrastrutture informatiche
- Social Media Marketing
- Content e Influencer marketing
- Packaging / Graphic Design
- Corporate Communication
- Brand image
- Strategia / Pubblicità



Riduzione del Divario di Genere

Il Global Gender Gap Report 2024 evidenzia che i tempi si allungano

di **Ilaria Nutta**
Socia AICQ Centronord

Il Global Gender Gap Report 11 giugno 2024 evidenzia in maniera preoccupante la lentezza dei progressi - pur presenti-, che renderà impossibile portare a compimento gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 -Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Obiettivo 5 Parità di Genere) entro la scadenza del 2030. Qualche dato.

Il risultato finale del Report ha visto un lieve miglioramento di 0,1 punti percentuali passando dal 68,5 del 2023 al 68,6% del 2024. Lo scorso anno era stato registrato un rallentamento nella corsa per azzerare le differenze di genere; ma sulla base dei risultati, quest'anno si è osservato addirittura un'inversione di tendenza (dai 131 anni del 2023 a 134 anni del 2024). Ricordando che gli indicatori analizzati dal Report, per misurare il divario di genere, sono "Partecipazione e opportunità economiche", "Istruzione", "Salute e sopravvivenza" e "Potere politico", rispetto al 2023 a livello globale ci sono stati piccoli miglioramenti in tutti gli ambiti a parte quello dell'istruzione. La partecipazione politica, economica e le opportunità di lavoro si confermano essere le aree con il maggior divario e su cui si deve lavorare; anche l'Italia conferma questo dato. Il Report evidenzia infatti che l'Italia scende dal 79° all'87° posto globale ed anche che non siamo in buona posizione neppure in Europa (che è la più virtuosa a livello globale con il maggior numero di Paesi tra i primi 10). Infatti, su 27 Paesi, siamo ultimi per la partecipazione economica e ci collochiamo addirittura al 20° posto per l'Istruzione nonostante il nostro gap sia molto basso (score 0,996).

Cosa va fatto? Come tutti gli altri Paesi, l'Italia deve investire con impegno, convinzione, continuità nelle politiche per la Parità di Genere con interventi che riducano il gap salariale, promuovano la conciliazione vita privata - vita professionale, realizzino la presenza in posizioni apicali sia in ambito politico sia aziendale. Questo tipo di Politica ha permesso ad es. all'Islanda, di essere al primo posto nel mondo. Potremmo vedere un buon risultato nel Report 2025 grazie alla spinta data dalla volontaria certificazione accreditata del Sistema di Gestione delle Pari opportunità a norma UNI/PdR 125:2022; una preziosa Linea guida sviluppata a livello nazionale con l'obiettivo

di promuovere e certificare politiche aziendali ed organizzative orientate alla parità di genere e alla diversità. La prassi UNI supporta le organizzazioni nel miglioramento o nella creazione di ambienti di lavoro inclusivi volti alle pari opportunità, contribuendo a ridurre il divario di genere anche a livello sociale, qualificando le aziende sul mercato e valorizzandone l'impegno per la riduzione del gender gap. Da quando è entrata in vigore, la certificazione sulla parità di genere ha raggiunto numeri importanti; 50 Organismi hanno ottenuto nel 2023 l'accreditamento per certificare le imprese, e ci sono altre richieste in corso (oltre 8000 siti produttivi hanno richiesto la certificazione che corrispondono a circa 1800 imprese certificate - dati agg. a maggio 2024). In tale ambito, AICQ CN si è impegnata da subito promuovendo per TQM Corsi per la qualificazione ad Auditor e Lead Auditor secondo le norme UNI/PdR 125:2022 e UNI ISO 30415:2021 per i Sistemi di Gestione per la Parità di genere e la Diversity inclusion.

Lo scorso maggio 2024 è entrata inoltre in vigore la norma ISO 53800 che rappresenta un importante cambiamento a livello internazionale per la gestione dei progetti sulla Parità di genere e sull'empowerment femminile. La nuova norma ISO è certificabile, si basa anch'essa su indicatori specifici (ad es. la presenza di donne in posizioni manageriali, l'equità salariale e la gestione inclusiva delle risorse umane), è integrabile con la certificazione UNI/PdR 125. Ove correttamente interpretata ed applicata, la ISO 53800 porterà ad un'accelerazione nella riduzione del gap e c'è da augurarsi che il miglioramento sia poi continuo e non si limiti a ricercare nelle certificazioni solo benefici a breve termine ma che a livello di mercato e da parte degli Stakeholders rilevanti vi sia una effettiva consapevolezza che le pari opportunità sono un beneficio per le organizzazioni anche a lungo termine. L'impegno deve essere continuo e a lungo termine.

Stabilità dei risultati e miglioramento "life long" sono possibili solo se cambiano anche mentalità, approcci, comportamenti e dinamiche relazionali e comunicative. Confidiamo - per tutto questo-, anche e soprattutto nell'impegno e negli esempi virtuosi delle generazioni future.



Auditor di Sistemi di Gestione per la Qualità Settore Agroalimentare Prodotto regolamentato

Corso specialistico sviluppato in modalità mista (asincrona e sincrona) da Tecnoacademy, qualificato AICQ SICEV (Corso n. 378) e strutturato in due moduli:

1° Modulo (modalità asincrona) della durata di 24 ore di lezioni on line dove sono essenzialmente illustrati i contenuti delle numerose norme di riferimento.

2° Modulo (modalità sincrona) della durata di 16 ore con la presenza on line dei docenti, dedicato ad esercitazioni su casi di studio e alla prova d'esame finale.

SCOPRI DI PIÙ



Fino al
31/12/2025



24h su 24



FAD + ICT



Corso 40 ore Auditor/Lead Auditor di Sistema di Gestione Qualità UNI EN ISO 9001:2015

Il corso consente di approfondire i requisiti dei Sistemi di Gestione Qualità in conformità alla norma ISO 9001:2015 e di sviluppare le conoscenze di base necessarie per effettuare un audit completo di questo sistema, con l'obiettivo di fornire le conoscenze necessarie per assumere il ruolo sia di progettista sia di valutatore di un Sistema di Gestione. Il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



3-4-5 e 10-11
marzo 2025



8:30 - 17:30



Online - LIVE



Corso 40 ore Auditor/Lead Auditor di Sistema di Gestione per l'Energia UNI EN ISO 50001:2018

Riconosciuto da AICQ SICEV, il corso fornisce le conoscenze necessarie per gestire efficacemente i processi di audit di 1°, 2° e 3° parte e per implementare e monitorare un SGE. Esercitazioni pratiche, simulazioni di audit e presentazione finale dei risultati da parte dei gruppi di lavoro sotto la guida del docente completano la preparazione a sostenere efficacemente l'esame finale.

SCOPRI DI PIÙ



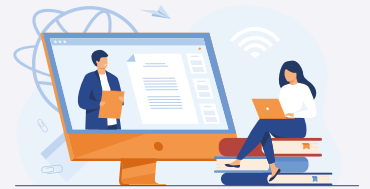
3-4-5 e 10-11
marzo 2025



9:00 - 18:00



Online - LIVE



Corso 16 ore sulla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018 per i Laboratori di Prova

Il corso patrocinato da Accredia fornisce le nozioni di base per l'implementazione del Sistema di Gestione nei Laboratori di Prova. In particolare, il corso è aggiornato con i contenuti della nuova revisione del regolamento tecnico Accredia RT-08 rev.05. Risulta quindi propedeutico per coloro che intendessero frequentare il corso per Valutatori Interni del Sistema di Gestione o altri corsi di approfondimento, per esempio per la stima dell'incertezza di misura.

SCOPRI DI PIÙ



3-4-11-12 marzo 2025



14:00-18:00
(3 e 11 marzo)

9:00 -13:00
(4 e 12 marzo)



Online - LIVE



Corso 40 ore Auditor/Lead Auditor di Sistema di Gestione Salute e Sicurezza - UNI ISO 45001:2018

Il corso ha la finalità di approfondire i concetti e i requisiti dei Sistemi di Gestione per la SSL in conformità alla norma UNI ISO 45001:2018 e di sviluppare le conoscenze necessarie per effettuare un audit completo di questo sistema. Il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



12-13-14 e 17-18 marzo 2025



8:30 - 17:30



Online LIVE



Corso 24 ore per Auditor Interno Sistema di Gestione Qualità Aerospaziale secondo la UNI EN 9100:2018

Il corso forma i responsabili delle verifiche ispettive interne dei sistemi di gestione qualità aerospaziale secondo la UNI EN 9100:2018. Fornisce ai partecipanti una metodologia operativa applicabile in azienda, l'orientamento comportamentale e le tecniche di comunicazione efficaci per la gestione del ruolo.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



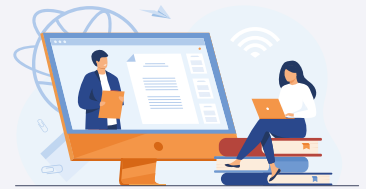
11-12-13 marzo 2025



9:00 - 18:00



Aula



Corso 24 ore per Auditor Interno Sistema di Gestione Ambientale secondo la UNI EN ISO 14001:2015

Corso riconosciuto AICQ SICEV. Il corso forma i responsabili delle verifiche ispettive interne dei Sistemi di Gestione Ambientale secondo la UNI EN ISO 14001:2015. Ha lo scopo di fornire ai partecipanti una metodologia operativa, l'orientamento comportamentale e le tecniche di comunicazione efficaci per la gestione del ruolo.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



17-18-19 marzo
2025



9:00 - 18:00



Aula



Corso di aggiornamento per Auditor/ Lead Auditor - ISO 45001:2018

La ISO 45001 del 2018, quale naturale evoluzione della BS OHSAS 18001, è il nuovo riferimento i Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza del Lavoratore.

L'obiettivo del corso è trasferire agli Auditor di Terza parte le competenze necessarie per l'aggiornamento alla norma ISO 45001:2018, analizzando i nuovi requisiti.

SCOPRI DI PIÙ



18 marzo 2025



9:00 - 18:00



Videoconferenza



L'autocontrollo HACCP nelle preparazioni alimentari sulla base del Codex Alimentarius 2022 e la Comunicazione della Commissione n. 2022/C 335/01

Nel 2022 è stato apportato un significativo aggiornamento del Codex Alimentarius, il documento guida per la realizzazione del Piano HACCP, ultimamente ripreso nel 2023 con l'adozione del nuovo Albero delle Decisioni per i CCP. A settembre 2022 la C. E. ha emesso una comunicazione riguardante le corrette prassi igieniche e le procedure basate sui principi del sistema HACCP.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



20 marzo 2025



8:30 - 17:30



Online - LIVE



Il Bilancio di Sostenibilità. Strumenti pratici per la rendicontazione economica, sociale e ambientale

Il corso si propone di introdurre i partecipanti allo strumento di comunicazione più diffuso: il Bilancio (o Rapporto) di Sostenibilità, presentando le opzioni possibili e il percorso da intraprendere all'interno della propria Organizzazione.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



20 marzo 2025



9:00 - 18:00



Aula



Six Sigma Yellow Belt. Corso introduttivo al miglioramento dei processi aziendali

Il corso approfondisce i fondamenti della metodologia Six Sigma, focalizzata sulla riduzione delle variazioni e sull'eliminazione dei difetti nei processi produttivi. Vengono introdotti strumenti come il ciclo DMAIC (Definire, Misurare, Analizzare, Migliorare, Controllare) e concetti base di statistica. Si tratta del primo step del percorso di Lean Six Sigma.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



24 e 25 marzo 2025



9:00 - 17:00



Webinar



Corso 28 ore Project Management Base

Il corso introduce alle metodologie gestionali, alle pratiche e ai processi di Project Management. L'illustrazione del Project Management è basata sugli standard nazionali e internazionali, a partire dalle norme UNI ISO 21502:2021 e UNI 11648:2022. Il corso non si limita alla teoria, al fine di esaminare con approccio pratico alcuni casi significativi di gestione di progetti complessi. Il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



26-27-28-29 marzo 2025



8:30 - 17:30
il 29 marzo
solo mattina:
8:30 - 12:30



Online - LIVE



Auditor interno Sistema di Gestione Qualità Settore Automotive IATF 16949:2016

Il corso di formazione entra nel merito ed approfondisce tutte le novità, le linee di indirizzo ed i requisiti della IATF 16949:2016. Il corso forma i responsabili delle verifiche ispettive interne dei Sistemi di Gestione Qualità Settore Automotive secondo la IATF 16949:2016.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



26-27-28 marzo
2025



9:00 - 18:00



Aula



Corso 16 ore su UNI/PdR 125:2022 e UNI ISO 30415:2021 per Auditor dei Sistemi di Gestione per la Parità di Genere

La Legge 5 novembre 2021 n. 162 ha istituito la Certificazione della Parità di Genere. Ai fini dell'ottenimento di questa certificazione è stata pubblicata il 16 marzo 2022 la Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022. Il corso approfondisce sia questa PdR sia la Linea Guida UNI ISO 30415 su Diversità e Inclusione. Rivolto a consulenti, auditor e responsabili aziendali, il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



28-29 marzo e
3-4 aprile 2025



28 marzo e
3 aprile:
13:30-17:30
29 marzo e
4 aprile:
8:30-12:30



Online LIVE



Corso 16 ore sulla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018 per i Laboratori di Prova

Il corso patrocinato da Accredia fornisce le nozioni di base per l'implementazione del Sistema di Gestione nei Laboratori di Prova. In particolare, il corso è aggiornato con i contenuti della nuova revisione del regolamento tecnico Accredia RT-08 rev.05. Risulta quindi propedeutico per coloro che intendessero frequentare il corso per Valutatori Interni del Sistema di Gestione o altri corsi di approfondimento, per esempio per la stima dell'incertezza di misura.

SCOPRI DI PIÙ



1-2 aprile
2025



9:00 - 13:00
14:00 - 18:00



Online - LIVE



Corso 40 ore - Gestione e Verifica della Manutenzione secondo quanto previsto dalla UNI EN 15628

La formazione ha come scopo l'adeguamento e l'aggiornamento delle competenze del Personale di Manutenzione con un programma teorico e pratico per Tecnici Specialisti di Manutenzione e Supervisor dei Lavori di Manutenzione/Ingegneri di Manutenzione secondo quanto previsto dalla norma UNI EN 15628. Il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



1-2-7-8-9
aprile 2025



8:30 - 17:30



Online LIVE



Corso 40 ore Auditor/Lead Auditor di Sistema di Gestione Qualità - UNI EN ISO 9001:2015

Il corso è organizzato per rispondere alla richiesta di formazione ed addestramento sulle metodologie di esecuzione delle Verifiche Ispettive secondo la norma UNI EN ISO 1901:2018, applicata alla valutazione e sorveglianza di sistemi di gestione ambientali realizzati in conformità alla norma ISO 14001. Il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



9-10-11-14-15
aprile 2025



8:30 - 17:30



Online LIVE



Corso 40 ore Auditor/Lead Auditor di Sistema di Gestione Qualità - UNI EN ISO 9001:2015

Il corso consente di approfondire i requisiti dei Sistemi di Gestione Qualità in conformità alla norma ISO 9001:2015 e di sviluppare le conoscenze di base necessarie per effettuare un audit completo di questo sistema, con l'obiettivo di fornire le conoscenze necessarie per assumere il ruolo sia di progettista sia di valutatore di un Sistema di Gestione. Il corso è qualificato AICQ SICEV.

Corso organizzato da:



SCOPRI DI PIÙ



28-29-30
aprile e
5-6 maggio
2025



8:30 - 17:30



Online - LIVE



La transizione digitale del trasporto ferroviario

Il **Settore Trasporto su Rotaia** di **AICQ Nazionale** è lieto di annunciare l'edizione 2025 della sua Giornata annuale di Studio e Dibattito che sarà dedicata alla transizione digitale del trasporto ferroviario. Appuntamento consolidato ed atteso dal mondo ferroviario per l'attualità delle tematiche proposte e per l'autorevolezza dei Relatori, il Convegno

Nazionale, come da tradizione, si terrà a Firenze in presenza e quest'anno, giovedì, 27 marzo 2025.

Nel significativo documento "Digitalisation in railway transport A lever to improve rail competitiveness", l'Unione Europea indica le quattro tecnologie abilitanti da considerare per implementare la trasformazione digitale del trasporto ferroviario: IoT, Internet of Things; Cloud computing; Big Data; Artificial Intelligence.

A queste quattro tecnologie vanno aggiunte due tecnologie che non sono ancillari ma comportano un effetto sinergico: Digital twins; Cybersecurity.

Il Convegno evidenzierà gli aspetti della transizione digitale dando voce agli enti regolatori europei, ai gestori di infrastruttura, agli operatori ferroviari, all'industria e agli enti di normazione.

Rendere il trasporto ferroviario più competitivo è la sfida principale che gli organi nazionali e sovranazionali hanno davanti a sé per il raggiungimento di una vera mobilità sostenibile che tenga conto dell'ambiente, della società e dell'economia. Infine, il Convegno fornirà una visione di come la trasformazione digitale può coinvolgere tutto il settore del trasporto su rotaia, con prospettive di ulteriore sviluppo nel trasporto passeggeri e merci per un utilizzo sempre più efficace e sostenibile.

STAY TUNED



Aggiornamenti tecnici e metodologici sul pest management

In programma per il 17 aprile 2025, dalle 14:30 alle 17:30, il Seminario gratuito sul tema del "pest management" che è stato organizzato da **AICQ Centronord**, in collaborazione con il **Settore Alimentare** di AICQ.

Il pest management comprende tutte le attività che hanno l'obiettivo di prevenire, controllare e gestire la presenza di organismi infestanti, in modo da tutelare l'ambiente di lavoro, e contribuire alla sicurezza del prodotto alimentare.

In questo settore, in continua evoluzione, è fondamentale acquisire e aggiornare le proprie competenze, come richiesto anche dai principali Standard di Sicurezza Alimentare.

Il Seminario prevede approfondimenti sui più recenti aggiornamenti tecnici e metodologici e un focus sulla normativa, con il fine di rendere più consapevoli e responsabili gli operatori del settore. Interverranno Marco Genicco e Massimo Raio.

STAY TUNED



ISO 7101:2023 - La nuova Norma per la Qualità nelle Organizzazioni sanitarie

Organizzato da **AICQ Centro Insulare** in collaborazione con il **Settore AICQ Sanità** e PQ2000 srl, con il patrocinio di AICQ SICEV, l'evento "ISO 7101:2023 - La nuova norma per la qualità nelle organizzazioni sanitarie" si è tenuto lo scorso 4 dicembre 2024 e ha visto l'interessantissima presentazione del dott. **Generoso Alfano** - Consigliere AICQ Centro Insulare, Lead Auditor Settore Sanità e servizi sociali, Clinical Risk Manager, Valutatore Clinico Dispositivi Medici. L'incontro è stato seguito da circa trenta persone e ha riscosso l'interesse e l'apprezzamento di tutti gli intervenuti. Il dott. Alfano ha proposto una ricca e dettagliata presentazione dello standard ISO 7101, pubblicato nel dicembre 2023 e adottato da UNI - in versione inglese - nel 2024.



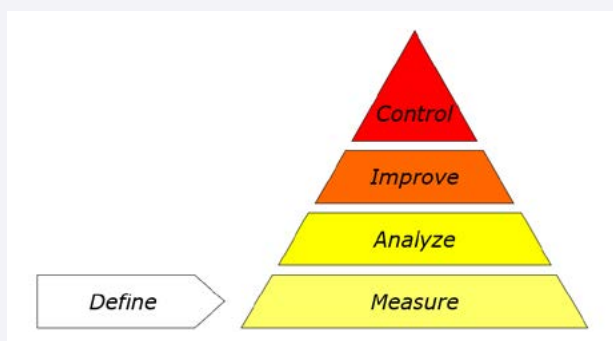
Sono stati presentati i requisiti di sistema indicati dalla norma e applicabili nelle Organizzazioni che operano in campo sanitario proponendo un focus sugli strumenti atti a erogare una assistenza sanitaria di elevata qualità e a generare in continuum un miglioramento della qualità dei servizi erogati, per dimostrare la capacità dell'Organizzazione di soddisfare i bisogni degli utenti, rendere la loro esperienza e quella degli altri portatori di interesse migliore, strutturare e mantenere processi capaci di garantire una assistenza equa, tempestiva, sicura, efficace, efficiente e centrata sul paziente. Ripercorrendo la struttura della Norma, il dott. Alfano ne ha evidenziato gli aspetti (requisiti) innovativi e specifici, che si aggiungono a quelli della ISO 9001:2015, stimolando la discussione sui vantaggi che potranno derivare per i pazienti, per le Organizzazioni che la applicheranno e, più in generale, per il sistema sanitario. Nelle conclusioni, sono stati messi in luce i vantaggi ulteriori che potrebbero derivare per le Organizzazioni sanitarie che applicano lo standard da un eventuale riconoscimento di parte terza della compliance ai requisiti in esso contenuti.

[LINK DI APPROFONDIMENTO](#)

Lean Six Sigma per tutti: sul corso White Belt gratuito di inizio 2025

Alessandro Celegato
Ilaria Nutta

L'Accademia Italiana del Sei Sigma (AISS), organizzazione no-profit con oltre vent'anni di esperienza nella formazione e consulenza aziendale, ha lanciato un corso gratuito White Belt Lean Six Sigma. L'iniziativa è stata realizzata con il supporto del Comitato Metodi Statistici di AICQ che si appoggia alla Federata AICQ Centronord. Di seguito, una breve presentazione.



1. DMAIC: LA CHIAVE PER L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI

Il Six Sigma si distingue da altri approcci, come il PDCA (Plan Do Check Act), per la sua rigorosa attenzione all'analisi dei dati e per l'uso di strumenti statistici che consentono di prendere decisioni informate e oggettive.

Il cuore del Six Sigma è il DMAIC, un processo strutturato in cinque fasi:

D- Define: definire gli obiettivi del progetto e le relative metriche.



M - Measure: raccogliere i dati relativi al processo da migliorare.

A - Analyze: analizzare i dati per identificare le cause alla radice dei problemi.

I - Improve: implementare soluzioni per eliminare le cause dei problemi e migliorare il processo.

C - Control: monitorare il processo nel tempo per garantire il mantenimento dei miglioramenti ottenuti.

Questa metodologia di miglioramento continuo, nata in Motorola nel 1986, è oggi applicata con successo in vari settori, industriali e non (ad esempio nella sanità).

2. OBIETTIVI E PROGRAMMA DEL CORSO

Il Corso White Belt ha inteso fornire ai partecipanti una base teorica ed esempi applicativi sulla metodologia DMAIC per la gestione dei progetti Sei Sigma; in particolare: familiarizzare con la storia e i principi chiave del Lean Six Sigma; riconoscere i benefici del Lean Six Sigma; conoscere come il Lean Six Sigma può essere applicato al miglioramento dei processi aziendali; avere una panoramica del ciclo DMAIC per la gestione dei progetti Sei Sigma; comprendere come ogni fase del ciclo contribuisca al miglioramento continuo dei processi; conoscere ed applicare gli strumenti di base della metodologia DMAIC.

I contenuti focus del Corso, si possono così riassumere: il Lean Six Sigma; il modello Kano, Qualità - Gestione del rischio; VOC (Voice of the Customer) e CTQ (Critical to Quality); gli sprechi ed i costi della non qualità; la metodologia DMAIC con focus sulle carte di controllo, sulla capacità di processo; sul concetto di Design of Experiment.

In sintesi, il Workshop formativo si è prefisso di illustrare come ridurre i rischi, migliorando l'efficienza e la qualità dei processi aziendali.

2.1 Prerequisiti e destinatari

Per la partecipazione al Corso, non si sono previsti prerequisiti specifici.

Il Corso è stato pensato appositamente per a chi lavora negli studi di progettazione, nelle aziende manifatturiere e nelle aziende di servizi.

In particolare, lo si è indirizzato anche alle Organizzazioni certificate (o in corso di certificazione) UNI EN ISO 9001 desiderose di ottimizzare gli aspetti relativi al processo di progettazione e di approfondire la gestione del rischio.

2.2 Normative di riferimento e Sei Sigma

Nella bibliografia della norma UNI EN ISO 9001 è richiamata la UNI ISO/TR 10017, che descrive gli strumenti statistici contestualizzati nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità.

L'applicazione di tali strumenti nel contesto Sei Sigma è approfondito attraverso le norme UNI ISO 13053-1 e UNI ISO 13053-2. Di queste, la prima norma descrive la metodologia DMAIC, mentre la UNI ISO 13053-2 illustra gli strumenti e le tecniche da applicare in ogni fase della metodologia DMAIC.

3. BREVI CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE – SUPPORTO AL PROGETTO DI RICERCA LISA

Il Corso White Belt ha voluto rappresentare il primo passo di un percorso di formazione che può portare a conseguire successive certificazioni (Yellow Belt, Green Belt, Black Belt), riconosciute a livello internazionale.

Iscrivendosi al Corso, si è dato anche un contributo attivo al Progetto di ricerca LISA - Livello di Implementazione della Statistica nelle Aziende/ Imprese, sviluppato da AISS e finanziato da ASA (Associazione di Statistica Applicata).

LISA si propone di mappare l'utilizzo della statistica nelle aziende italiane. I risultati di questa ricerca contribuiranno nel comprendere il reale utilizzo della statistica, e le eventuali esigenze delle imprese.



Mappa del percorso formativo Lean Six Sigma White Belt

CAMPAGNA

Porta un amico

*Promo collegata alla Campagna Soci
2025 valida fino ad Aprile 2025*

Preg. mo Socio AICQ

con piacere ti informiamo che da questo numero della Rivista Qualità 2024 abbiamo rinnovato la Campagna "Porta un amico", già del 2023, rivolta ai Soci dell'Associazione con la finalità di promuoverla e di portare nuovi Soci.

Per ogni nuovo "amico" che verrà da te segnalato, potrai usufruire di un'intera pagina promozionale su un numero della Rivista a scelta, dedicata alla tua azienda e/o attività.

La presente Campagna promozionale è riservata ai Soci AICQ ed è valida fino ad Aprile 2025. La Segreteria di Redazione (segreteria.rivistaqualita@aicq.it) è a disposizione per l'invio del contatto, per le indicazioni utili alla realizzazione della pagina pubblicitaria e per ogni ulteriore informazione relativa alla Campagna "Porta un amico".

**GRATIS UNA PAGINA
PUBBLICITARIA**

COSA ASPETTI?!

Approfitta di questa occasione promozionale!



Triennio 2025-2027: Comitati e Settori in rinnovo

AICQ Nazionale, assieme alle sue Territoriali, ha avviato l'iter di rinnovo dei Consigli Direttivi di molteplici suoi Settori e Comitati per il triennio 2025-2027.

Già rinnovato il Consiglio Direttivo del Settore Alimentare con l'elezione al vertice di Nicoletto Raimondo al posto di Fabio Valsecchi, Automotive che vede la nomina alla sua presidenza di Marco Valлоне, Pubblica Amministrazione che riconferma al vertice Luigi Gaggeri. Per i Comitati si sono chiusi, invece, gli iter elettivi di: Compliance 231 Legalità con la nomina alla sua presidenza di Giovanna R. Stumpo; Laboratori di Prova e Taratura; Metodi Statistici e Salute e Sicurezza con le riconferme ai vertici rispettivamente di Andrea Fedele, di Alessandro Celegato e di Alessandro Cafiero; Welfare e Conciliazione Vita Lavoro con Nadia Panasyuk alla presidenza al posto di Michael Galster.

A tutti i Presidenti, nuovi e riconfermati, senza dimenticare gli uscenti, va un grazie per l'impegno dimostrato!

Per conoscere le composizioni dei nuovi Consigli Direttivi e non solo, in genere saperne di più sulle attività in corso:

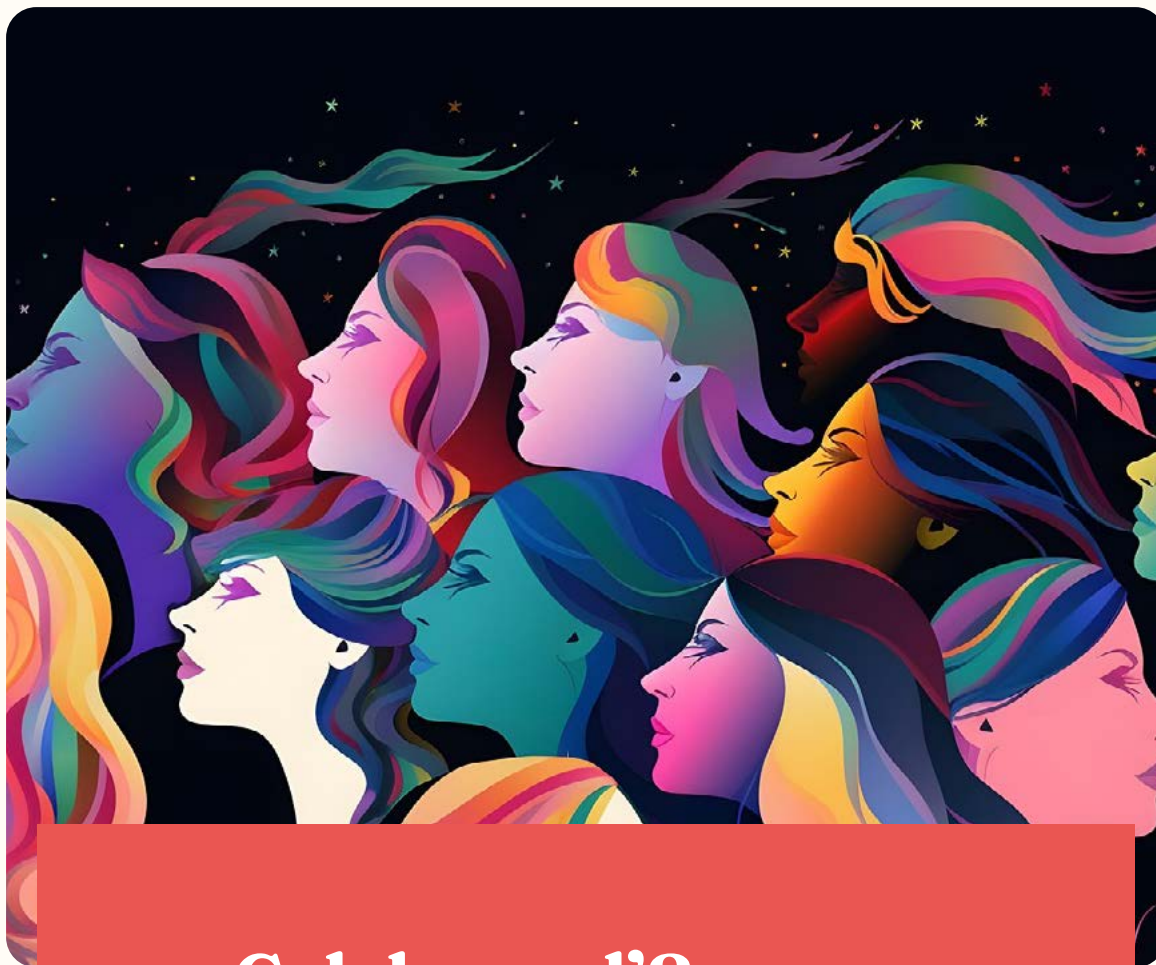
[Settore Alimentare](#)[Settore Autoveicoli](#)[Settore Pubblica Amministrazione](#)[Compliance 231 Legalità](#)[Comitato Metodi Statistici](#)[Comitato Laboratori di Prova e Taratura](#)[Comitato Salute e Sicurezza](#)[Comitato Welfare e Conciliazione Vita e Lavoro](#)

Il 2025 vede un nuovo Sito per AICQ

Il 15 gennaio 2025 ha segnato la messa on line del nuovo Sito Nazionale di AICQ che ha voluto puntare su: semplicità nei contenuti per le sezioni Formazione e Rivista Qualità, rimandi chiari a Eventi e News, informazioni puntuali sui Partner e modalità sintetiche su come sono state riposizionate le Quote Associate.

Ampio spazio viene lasciato ai Comitati e Settori, il cuore pulsante di AICQ Nazionale, a cui sono dedicate, per tutti quelli attivi, pagine dalla grafica accattivante e con sintetiche ma puntuali informazioni di contatto, obiettivi e mission, oltre a richiami a news ed eventi che li vedono direttamente coinvolti. Per soci e non: buona navigazione in totale libertà, senza alcuna area riservata!

[VAI AL NUOVO SITO AICQ](#)



Celebrare l'8 marzo con AICQ SICEV

Anche quest'anno AICQ SICEV organizza un evento per celebrare l'8 marzo nell'ottica di cogliere l'occasione di questa ricorrenza per condividere idee ed esperienze utili a promuovere la parità di genere e a rafforzare il peso della presenza femminile nelle organizzazioni di ogni tipo e dimensione.

In coerenza con l'approccio orientato ai risultati, verrà prospettata l'applicabilità pratica della linea guida ISO 53800 in connessione con la ISO 30415 e la UNI PdR 125.

Parallelamente agli standard tecnici verranno illustrati i più recenti aggiornamenti della normativa cogente per superare il divario di genere e fornire supporti concreti alla progressione del ruolo delle donne nel mondo del lavoro e nella società.



Il Registro dei Tributaristi secondo la UNI 11511

La figura del consulente tributario è fattivamente operativa in Italia dal 1972, l'anno in cui ben diciannove decreti hanno iniziato a dare attuazione alla riforma tributaria nazionale.

Il riconoscimento formale di questa importante professionalità ha tuttavia richiesto anni ed è maturato grazie alla dedizione e all'impegno profuso dalle Associazioni costituite dai professionisti su base volontaria, con l' A.N.C.I.T. in prima fila.

AICQ SICEV ha definito lo schema per la certificazione dei Tributaristi in conformità alla norma UNI 11511, in cui sono formulati i requisiti relativi all'attività professionale del Tributarista/Consulente Tributario, il quale fornisce consulenza e opera, con la propria capacità tecnica, nei settori tributario, fiscale, amministrativo e aziendale, in ambito sia pubblico sia privato.



La rilevanza professionale dell'Educatore del Gesto Grafico

L'Educatore del Gesto Grafico è un profilo professionale altamente specializzato che, collaborando con altre figure specialistiche, favorisce, sostiene e integra i processi di apprendimento dell'espressione del gesto grafico e della scrittura manuale.

La norma UNI 11760 ne ha definito i requisiti di conoscenza, abilità e competenza.

AICQ SICEV crede nella rilevanza di questa professionalità e, in coerenza con la sua visione etica e il suo senso di responsabilità sociale, oltre ad avere emesso nel 2021 lo specifico schema di certificazione secondo la norma UNI, si è di recente attivata anche per agevolare, con un'appropriata modalità di qualificazione, l'orientamento delle giovani generazioni verso questa professione di grande rilevanza nel contesto educativo contemporaneo.



Nuova immagine, stesso impegno: logo e marchio di accreditamento

Accredia ha presentato il nuovo logo istituzionale e il sistema dei marchi di accreditamento, frutto di un rebranding che ha riguardato anche il sito web, per testimoniare visivamente lo sviluppo dell'accREDITAMENTO in Italia, che da quindici anni contribuisce alla competitività delle imprese, grazie alle verifiche degli organismi e dei laboratori accreditati. Il cambio di logo rappresenta l'allineamento a un'identità viviva più attuale, che combina tre simboli potenti – la lettera “A”, il triangolo e il cerchio –, mentre i colori grafite e ocra richiamano positività ed energia, simboleggiando un'apertura verso il futuro e un impegno per il cambiamento. Nuovo anche il payoff “Competere per crescere” che vuole comunicare sia l'impegno di Accredia nel garantire la competenza di organismi e laboratori, sia la possibilità per imprese e professionisti di competere meglio sul mercato grazie alle certificazioni accreditate. In coerenza, sono stati progettati i marchi di accreditamento dedicati ai soggetti accreditati. Tra le novità del sistema, ogni marchio di accreditamento è ora associato al singolo schema di valutazione della conformità in cui opera l'organismo o laboratorio, dai sistemi di gestione ai prodotti e servizi, dalle prove alle tarature, ecc.

Logo istituzionale, marchio e marchi di accreditamento



Certificazioni, ispezioni, verifiche e validazioni, tra risultati e prospettive

Il Dipartimento Certificazione e Ispezione di Accredia ha aperto l'anno con il suo Convegno annuale, che ha visto la partecipazione degli organismi, degli ispettori e delle Associazioni dei soggetti accreditati, per fornire una panoramica delle attività svolte e le prospettive di sviluppo. Nell'area volontaria, la maggior parte degli accreditamenti/estensioni rilasciati nel 2024 ha riguardato schemi consolidati, con un forte incremento sia nel settore ambientale sia per i sistemi di gestione, oltre che per il prodotto e la verifica/validazione. Nel settore regolamentato, le attività sono state segnate dalla pubblicazione del documento tecnico DT-04-DC per la taratura delle masse, dal Regolamento UE 2023/1230 relativo alle macchine, e dalla modifica della Direttiva MID 2014/43 UE sugli strumenti con funzioni metrico-legali. Tra le novità del 2025, ci sono la semplificazione dei controlli, secondo il nuovo D.Lgs. 103/2024 e il tema dell'accessibilità turistica. Verranno avviati nuovi schemi su temi di attualità come i droni, il trasporto intermodale, le batterie, il benessere animale e la deforestazione, e si rafforzeranno le relazioni con le principali piattaforme di schemi proprietari, come GFSI per il food, IEC per il mondo elettrico e ISEAL Alliance per la sostenibilità.

[Video e atti del Convegno annuale del Dipartimento Certificazione e Ispezione](#)



Laboratori di prova e medici e PTP: le novità dell'accreditamento

“Laboratori più solidi, meglio organizzati e più orientati al mercato” è uno dei messaggi del Congresso nazionale dei laboratori di prova e degli ispettori, svolto a fine 2024. Tra le novità passate in rassegna, la norma ISO 15189 per le analisi mediche, pubblicata in revisione a dicembre 2022, la cui deadline per l'emissione di nuovi certificati è prevista per il 20 agosto 2025, e la UNI CEI EN ISO/IEC 17043 per le prove valutative interlaboratorio, di maggio 2023, che sarà pubblicata come norma armonizzata. Tra gli aggiornamenti legislativi, il Decreto MASAF del 21 marzo 2024 per i prodotti biologici, che definisce i requisiti dei laboratori che intendono proporsi come ufficiali per svolgere le prove in conformità al Regolamento UE 2018/848. Infine, nuove attività derivano dal Regolamento 2024/3110 sui Prodotti da Costruzione e dal Regolamento di esecuzione UE 2024/482 sulle modalità di applicazione del Cybersecurity Act (Regolamento UE 2019/881). In questo caso, l'adozione del sistema europeo di certificazione della cybersecurity basato sui criteri comuni (EUCC) prevede che i certificati siano rilasciati da soggetti accreditati secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17065 e che i Laboratori di Valutazione della Sicurezza Informatica siano accreditati alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018.

Atti del Congresso annuale del Dipartimento Laboratori di prova

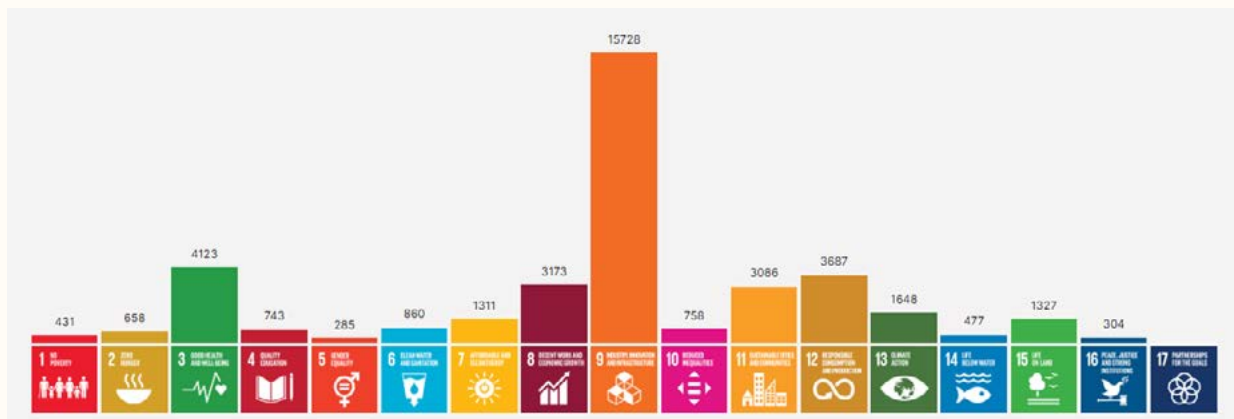
Newsletter ASviS

Continua anche nel 2025 la collaborazione con l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), nata per l'attuazione anche in Italia dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dei suoi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

AICQ nazionale fa parte da anni delle oltre 300 realtà nazionali di questa rete di associazioni nata il 3 febbraio del 2016 per far crescere la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitare la società italiana, i soggetti economici e sociali e le istituzioni allo scopo di realizzare in Italia gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Queste organizzazioni nazionali che condividono la missione dell'Alleanza appartengono alle seguenti categorie:

- associazioni rappresentative delle parti sociali;
- reti di associazioni;
- enti di diritto pubblico;
- associazioni di enti pubblici territoriali;
- università, enti e centri di ricerca pubblici e privati, e le relative reti;
- associazioni di soggetti attivi nei mondi della cultura e dell'informazione;
- fondazioni e reti di fondazioni;
- soggetti italiani di tipo associativo, anche appartenenti ad associazioni o a reti internazionali, attivi sui temi dello sviluppo sostenibile.

In questo numero ASviS ci presenta un articolo molto tecnico incentrato sui Sistemi di Gestione delle organizzazioni per aiutare le stesse al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile; altri due contributi molto interessanti e di stretta attualità sono legati alla sostenibilità.



Il ruolo dell'ISO nel sostenere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - vedi qui!



L'importanza di applicare i principi della ISO 53002 per raggiungere la sostenibilità

9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE



Nell'approfondimento scritto per ASviS da **Oliviero Casale** (segretario di **AICQ Emilia Romagna**) e pubblicato l'8 ottobre 2024 si tratta una materia ben nota a molti dei lettori di Qualità ossia i Sistemi di Gestione. Finalmente, fra le tante norme dedicate alle organizzazioni, **ISO (International Standard Organization)** nel mese di settembre 2024 ha emesso la norma **ISO/UNDP PAS 53002:2024** - "Linee guida per contribuire agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite" frutto della collaborazione tra **ISO** e **UNDP** (Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo) liberamente scaricabile dal sito del Comitato

Tecnico **ISO/PC 343** Gestione degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Pur essendo una linea guida e non una norma di requisiti, questa norma rispetta i requisiti dell'**HS Harmonized Structure** documento normativo interno ad ISO che stabilisce un framework comprendente definizioni e parti comuni obbligatorie per le norme dei Sistemi di Gestione (Management System - MS).



L'articolo, con un taglio molto didattico ma estremamente chiaro in quanto dedicato anche ai non esperti della normazione delle organizzazioni, segue un percorso logico che a partire dal classico ciclo **PDCA** suddiviso nelle sue quattro fasi (**1. Plan (Pianificare)**: stabilire obiettivi e processi necessari per ottenere risultati in conformità con la politica del Sistema di Gestione. **2. Do (Fare)**: implementare i processi pianificati. **3. Check (Verificare)**: monitorare e misurare i processi e i prodotti rispetto agli obiettivi e ai requisiti, e segnalare i risultati. **4. Act (Agire)**: implementare azioni per il miglioramento continuo delle prestazioni del Sistema di Gestione) prosegue descrivendo quanto basta del formato della struttura armonizzata HS, i legami di quest'ultima con la sostenibilità e le caratteristiche principali della norma ISO 53002 che sono le seguenti:

- **Miglioramento continuo**: è un aspetto centrale della ISO 53002, supportato dal ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Questo modello garantisce che sia possibile pianificare, attuare, monitorare e migliorare costantemente le proprie prestazioni in materia di sviluppo sostenibile, adattandosi nel tempo ai cambiamenti del contesto esterno e alle nuove sfide emergenti.
- **Coinvolgimento delle Parti interessate**: è un elemento cruciale dell'implementazione della norma. Dipendenti, fornitori, clienti e comunità locali devono essere attivamente coinvolti, poiché il loro contributo è essenziale per identificare rischi e opportunità, migliorando così l'efficacia delle azioni di sostenibilità intraprese.
- **Gestione rischi ed opportunità**: è una caratteristica rilevante della ISO 53002. La norma incoraggia le organizzazioni a vedere i rischi come occasioni per innovare e migliorare. L'innovazione, in questo contesto, non si limita allo sviluppo di nuovi prodotti, ma si estende ai modelli di business e ai processi operativi, stimolando la creatività per affrontare le sfide della sostenibilità.
- **Resilienza organizzativa**: rivela la capacità di adattarsi e di reagire ai cambiamenti nel contesto esterno. In un mondo caratterizzato da incertezze crescenti, le organizzazioni devono sviluppare la capacità di implementare la resilienza, riuscendo così non solo a gestire i rischi e prevenire effetti indesiderati, ma anche a cogliere opportunità attraverso l'innovazione.

L'articolo si concentra anche su una serie di consigli pratici su come implementare la ISO 53002 nelle organizzazioni, oltre a offrire riflessioni e collegamenti tra diverse norme ISO, raccolti sotto il titolo **Visione prospettica dei Sistemi di Gestione**.

Nelle conclusioni, Casale osserva che la ISO 53002 rappresenta uno strumento fondamentale per le organizzazioni che desiderano affrontare in modo strutturato e sistematico le sfide della sostenibilità. Integrando gli SDGs nelle proprie strategie, le organizzazioni non solo migliorano le loro prestazioni ambientali e sociali, ma rafforzano anche la competitività nel mercato globale. Sebbene la norma non tratti esplicitamente i concetti di bene comune e antifragilità, ne incorpora alcuni principi fondamentali.

L'integrazione degli SDGs promossa dalla ISO 53002 contribuisce a migliorare l'impatto delle organizzazioni non solo sugli stakeholder diretti, ma anche sulle comunità locali e sui gruppi vulnerabili. Pur senza un riferimento esplicito al bene comune, la norma abbraccia il principio della creazione di valore condiviso per il benessere collettivo, allineando le azioni operative a un approccio che massimizza i benefici per tutte le parti coinvolte, compresi il pianeta e le generazioni future.

Analogamente, il concetto di antifragilità è richiamato attraverso l'attenzione posta sulla resilienza e sulla gestione del rischio e delle opportunità. Grazie alla flessibilità e all'approccio strategico della ISO 53002, le organizzazioni possono adottarla per rispondere alle proprie esigenze, garantendo un miglioramento continuo e trasformando i rischi in opportunità.

È possibile scaricare gratuitamente la norma ISO 53002 dal portale ISO



Per approfondire



In un nuovo anno denso di rischi l'UE è chiamata a un grande salto di qualità



L'Editoriale di *Enrico Giovannini* e pubblicato sul portale web di ASviS giovedì 9 gennaio 2025 ci aiuta ad analizzare tutte le incertezze con le quali si apre il nuovo anno. Sullo scenario mondiale ma anche su quello europeo e nazionale. *Dalle mosse del duo Trump-Musk ai grandi appuntamenti globali e alle sfide per l'Unione europea il 2025. Questa, in sintesi, è la sua riflessione sui possibili cambiamenti che il 2025 porterà a tutti noi, come cittadini del mondo, europei e italiani.* L'analisi parte dal *Rapporto ASviS 2024*, e in particolare dall'indagine condotta per conto di Earth4All e Global Commons Alliance nei Paesi del G20, secondo la quale, solo il 39% degli intervistati ritiene che il proprio Governo prenda decisioni che beneficino la maggioranza della popolazione; il 37%

non crede che sia in grado di prendere decisioni di lungo termine di cui beneficino la maggioranza della popolazione in 20-30 anni; il 65% crede che il sistema politico e quello economico richiedano cambiamenti significativi; l'81% considera la democrazia il migliore sistema politico possibile, ma il 40% dichiara di apprezzare leader che non hanno bisogno del Parlamento per decidere.

Il secondo mandato del presidente Trump si annuncia denso di grandi cambiamenti e quindi di grandi incognite alle quali l'Autore fornisce le sue interpretazioni sui possibili sviluppi. Digitalizzazione, politiche sul clima, riduzione della spesa pubblica sembrano essere fattori in grado di causare un **profondo cambiamento nel funzionamento di uno Stato liberale e democratico come gli Stati Uniti**.

Anche la messa in discussione dei principali principi della statistica pone gravi preoccupazioni sul prossimo futuro.



L'UE dovrà gestire un nuovo ciclo politico denso di annunci e aspettative, e dovrà dimostrarsi in grado di fare un grande salto di qualità. Le politiche europee avviate nella precedente legislatura 2019-2024 dovranno essere attuate nei prossimi anni integrandosi nella maniera più coerente ed efficace possibile con il quadro degli **orientamenti politici 2024-2029** sui quali **Ursula von der Leyen** è stata rieletta presidente della

Commissione europea. Si tratta di un'agenda complessa e irta di potenziali ostacoli anche a causa di una maggioranza parlamentare che ha già mostrato forti eterogeneità nei primi mesi della nuova legislatura. **Le scadenze più prossime prevedono la presentazione di nuovi quadri strategici** (alcuni dei quali dovrebbero essere adottati dalla Commissione, insediatasi l'01/12/2024, nei primi 100 giorni di mandato) tra cui: il "Patto per l'industria pulita", la "Visione per l'agricoltura e l'alimentazione", il "Patto per rafforzare il dialogo sociale", il "Libro bianco sulla difesa europea" e la semplificazione degli **obblighi di rendicontazione** (compresa quella di sostenibilità) per le piccole-medie imprese.

L'articolo si conclude con la determinazione che anche nel nuovo anno **l'ASviS continuerà nel suo impegno per affermare in Italia i valori dello sviluppo sostenibile** dal punto di vista economico, sociale, ambientale e istituzionale, come insegna l'Agenda 2030 avendo sempre come riferimento quei valori di giustizia, all'interno dell'attuale generazione e tra generazioni, alla base del concetto di sostenibilità. In questi giorni, a conferma delle preoccupazioni di Giovannini e in coerenza con quanto già fatto nel 2016 al suo primo insediamento, Trump ha già nuovamente disdetto la partecipazione degli USA agli accordi 2015 di Parigi che hanno fissato i 17 SDGs dell'ONU.

[Per approfondire](#)

L'ossessione per la crescita ha creato un'economia del burnout, lo studio ONU

3 SALUTE E BENESSERE



L'approfondimento pubblicato da [Ivan Manzo](#) il 7 gennaio 2025 ci ricorda che circa 970 milioni di persone nel mondo soffrono di disturbi mentali. La relazione tra la **crescita economica** e la **salute mentale** rappresenta un tema di grande rilevanza mondiale, che coinvolge aspetti economici, sociali e psicologici. Sebbene una maggiore prosperità economica possa offrire opportunità significative per il miglioramento del **benessere**, i suoi effetti non sono sempre positivi. Un'economia in crescita può migliorare le condizioni di vita, aumentare il reddito disponibile e favorire l'accesso a **servizi essenziali**

come l'istruzione e la sanità. Questi fattori contribuiscono a ridurre il livello di stress, migliorando il **benessere mentale** della popolazione. Inoltre, con risorse economiche più ampie, i Governi possono investire nei servizi di salute mentale, potenziando la prevenzione e il trattamento dei **disturbi psicologici**. Un esempio è rappresentato dagli investimenti in programmi di supporto psicologico nelle scuole e nei luoghi di lavoro, che possono contribuire a creare **ambienti più sani e inclusivi**. Questi interventi non solo migliorano la **qualità della vita** delle persone, ma hanno anche un impatto positivo sulla produttività e sulla **coesione sociale**. Tuttavia, sempre più studi ci dicono che la crescita economica non è priva di **rischi**. Un ritmo accelerato di crescita economica può ad esempio comportare un **aumento dello stress lavorativo**, con pressioni crescenti per raggiungere obiettivi ambiziosi. Questo fenomeno è spesso associato al "**burnout**", una condizione di **esaurimento emotivo** che colpisce milioni di lavoratori in tutto il mondo. Anche le **disuguaglianze economiche** rappresentano un ulteriore fattore critico. In presenza di crescita, una distribuzione iniqua delle risorse può alimentare sentimenti di esclusione sociale, ansia e depressione, specialmente tra le fasce più vulnerabili della popolazione. Infine, l'**urbanizzazione rapida**, spesso legata alla crescita economica, può generare ambienti alienanti e stressanti, aumentando il rischio di problemi di salute mentale.

L'articolo prosegue citando il [rapporto](#) a opera del **Relatore speciale delle Nazioni Unite sulla povertà estrema e i diritti umani, Olivier De Schutter**, secondo il quale le politiche governative orientate esclusivamente alla crescita economica stanno avendo un **impatto devastante sulla salute mentale** delle persone in condizioni di povertà. La conclusione riporta le possibili soluzioni proposte in ambito ONU. Tutte queste considerazioni sono pertanto di particolare interesse per tutte le organizzazioni che hanno a cuore il benessere delle proprie persone come fattore di crescita e di competitività.

[Per approfondire](#)



Un esempio di comunicazione sostenibile e completa

Con il Premio Speciale per la categoria “**Comunicazione della sostenibilità**”, UNI ha ricevuto un significativo riconoscimento per l’impegno (profuso dal 2020) nel realizzare un **Rendiconto di Sostenibilità** che comunichi temi complessi – come a volte può essere la normazione tecnica volontaria – in termini e con modalità chiare, con un racconto fluido e comprensibile, dove i dati e le informazioni qualitative si equilibrano, dove gli indicatori di performance sono ben evidenti, così come i risultati (raggiunti o meno) e gli impatti generati secondo l’Agenda ONU 2030.

Un riconoscimento che riguarda non solo i contenuti ma anche la forma del documento: nella sua versione digitale interattiva, infatti, è possibile approfondire facilmente numerosi temi, collegandosi direttamente al sito web e la sua **versione accessibile** garantisce l’uso alle persone ipovedenti e diversamente abili, senza barriere.

Il Premio – consegnato in occasione della cerimonia “Oscar di bilancio” che si è tenuta il 13 dicembre a Milano presso Palazzo Mezzanotte – conferma l’impegno UNI per una **comunicazione trasparente e innovativa, per la sostenibilità**.

Gianna Zappi, Vice Direttrice Generale Sostenibilità e Valorizzazione UNI, nell’esprimere soddisfazione per l’importante risultato raggiunto, conferma la volontà dell’Ente di continuare lungo un percorso così ben avviato: “Questo riconoscimento ci spinge a proseguire con ancora maggior impegno verso un mondo fatto bene ...”.

[Link di approfondimento](#)



Prestazioni ambientali in edilizia: guida pratica per il consumatore

Arriva in italiano la norma UNI EN 17672 che fornisce le linee guida per valutare l'impatto ambientale dei prodotti da costruzione, uno strumento strategico per la sostenibilità nel settore edilizio.

La normazione tecnica offre nuove risposte concrete per valutare l'impatto ambientale dei prodotti da costruzione e comunicarlo efficacemente ai consumatori. La commissione Prodotti, processi e sistemi per l'organismo edilizio ha infatti reso disponibile in italiano la norma EN 17672, che definisce le modalità per una comunicazione trasparente tra aziende e consumatori.

La norma introduce regole comuni per la comunicazione, inclusi i sistemi di confronto basati sulle Dichiarazioni Ambientali di Prodotto (EPD) secondo la EN 15804. L'obiettivo è fornire ai consumatori informazioni chiare per confrontare consapevolmente gli impatti ambientali di prodotti da costruzione, sistemi assemblati ed elementi costruttivi, seguendo l'approccio dell'Impronta Ambientale di Prodotto adattato alla EN 15804.

Il documento permette di aggregare i risultati degli impatti ambientali dall'estrazione delle materie prime fino al fine vita, offrendo una visione completa "dalla culla alla tomba". Introduce inoltre regole per il benchmarking e per definire l'equivalenza funzionale, considerando scenari predefiniti e le conclusioni della fase pilota dell'Impronta Ambientale di Prodotto (PEF).

[Link di approfondimento](#)



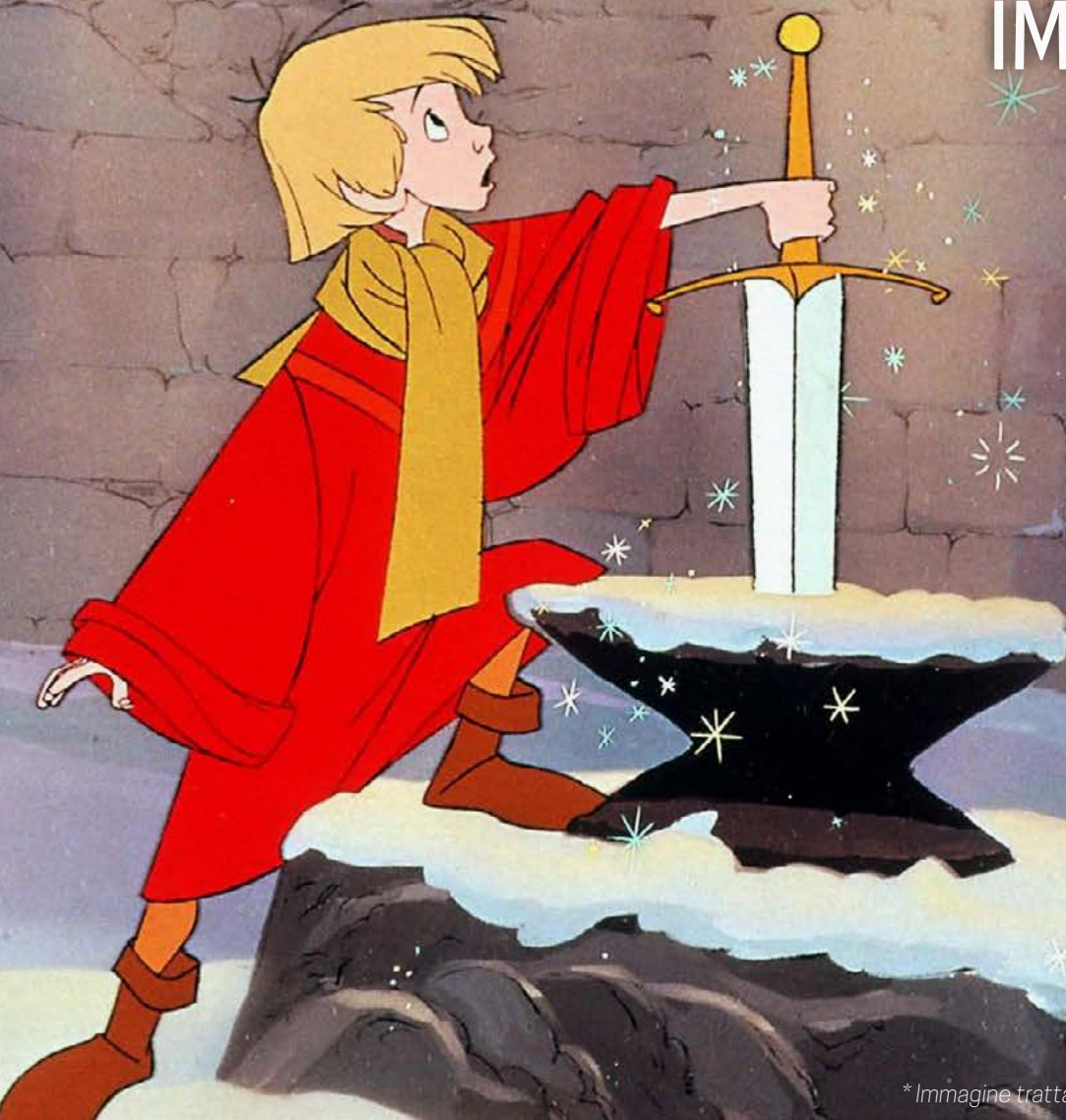
Sport invernali più sicuri: arriva la norma per le maschere protettive

La sicurezza sulle **piste da sci** passa anche attraverso una corretta **protezione degli occhi**. Per questo motivo, la **commissione Sicurezza UNI** ha di recente recepito anche in italiano la EN ISO 18527-1, dedicata alle **maschere protettive per sci e snowboard**. La disponibilità del testo in italiano rappresenta un importante passo avanti per rendere la norma ancora più accessibile agli operatori del nostro Paese. Questa norma si inserisce in un contesto internazionale più ampio, dove una famiglia di documenti, che comprende le serie **ISO 16321**, **ISO 18526** e **ISO 18527**, risponde alle esigenze globali di standardizzazione. La **ISO 4007**, in particolare, fornisce i termini e le definizioni di riferimento per tutti i tipi di prodotto, mentre i metodi di prova sono dettagliati nella serie ISO 18526.

Il documento si concentra sulle maschere con lenti piane destinate alla **protezione degli occhi durante lo sci alpino, lo snowboard e attività similari**. La protezione offerta è completa: dalle radiazioni ultraviolette e solari visibili, alla difesa da pioggia, neve e vento. Un'attenzione particolare è dedicata anche alle maschere dotate di **inserti per lenti da vista**, garantendo così una soluzione sicura anche per gli sportivi che necessitano di correzione visiva.

[Link di approfondimento](#)

TI PIACCIONO
ANCHE LE SFIDE
IMPOSSIBILI?



** Immagine tratta da WIKIPEDIA - La spada nella roccia (film)*

**COSA ASPETTI
A COMUNICARLO?**

LISTINO INSERZIONI PUBBLICITARIE & PUBBLIREDAZIONALI 2025



Al fine di utilizzare al meglio le potenzialità promozionali di AICQ viene offerta ai Soci:

INSERZIONE PUBBLICITARIA SULLA RIVISTA QUALITÀ

	SOLO 1 NUMERO	SU 3 NUMERI	SU 6 NUMERI
PAGINA INTERA	1500€*	3000€*	5000€*
MEZZA PAGINA	750€*	1500€*	3000€*

*i prezzi si intendono per inserzioni pubblicitarie graficamente già realizzate e pronte per il servizio di inserimento delle stesse in Rivista

LOGO E PRESENTAZIONE AZIENDALE

LOGO E PRESENTAZIONE AZIENDA SUL SITO AICQ	PER 6 MESI	PER 1 ANNO
	600€*	1000€*

*i prezzi si intendono per inserimento di loghi graficamente già realizzati, in formato vettoriale o in formato jpg ad alta definizione (min. 300 KB) e pronti per il servizio di inserimento sul sito.

BANNER E PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA IN NEWSLETTER	PER 6 MESI	PER 1 ANNO
	600€*	1000€*

*i prezzi si intendono per inserimento di banner graficamente già realizzati e pronti per il servizio di inserimento nella newsletter

INTERVISTA / PUBBLIREDAZIONALE: gratis con l'acquisto di una delle proposte di inserzione pubblicitaria



Scontistica da riservare ai soci:

20%

MAGGIORI INFORMAZIONI

Per necessità relative a progettazione e sviluppo grafico, contattare l'agenzia referente della Redazione per ricevere un preventivo (si applica la scontistica ai soci del 20%): s.fumagalli@afterpixel.com

Per informazioni sulle disponibilità, per pianificare campagne sulla testata o per altre necessità, contattare la Segreteria di Redazione: segreteria.rivistaqualita@aicq.it

La segreteria di redazione è a disposizione per maggiori informazioni e affiancamento finalizzato a

- progettualità promozionali personalizzate
- supporto di progettazione e sviluppo grafico
- ideazione e realizzazione di video promo



RECENSIONE DI PIERO MIGNARDI

TITOLO:	IL GLOSSARIO DELLA SOSTENIBILITÀ - ASVIS
EDITORE:	RAI Libri
PAGINE:	222

Dal 9 gennaio 2025 arriva anche in edicola e librerie oltre che su [RAI Play](#) la raccolta di “100 parole chiave per un futuro da realizzare”, nata dalla collaborazione tra ASviS, Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) e la “Rai per la sostenibilità-Esg”, per invitare i cittadini in generale a riflettere e agire per uno sviluppo sostenibile.

Il Glossario della sostenibilità nasce con l’obiettivo di rendere accessibile il linguaggio della sostenibilità a un pubblico ampio, anche normalmente non interessato all’argomento.

L’idea è stata sperimentata con successo nel programma “Uno Mattina In Famiglia” su RAI 1, diventando, data la sua acquisita popolarità, un appuntamento fisso con Lucia Cuffaro.

Termini come accessibilità e volontariato, passando per crowdfunding civico, ecoimpronta, riuso, STEM, sono state raccontate, anche attraverso esempi concreti, sotto forma di “pillole” conclusive del noto programma di RAI 1 e raccolte in una [pagina di RAI Play](#). Si tratta di **100 parole chiave** “per un futuro sostenibile” (in senso ambientale, sociale ed economico), in linea con i 17 Obiettivi dell’Agenda ONU 2030.

Il Glossario della sostenibilità è la base ideale per una campagna di sensibilizzazione sull’argomento: un’iniziativa importante per una sempre maggiore conoscenza e per una sempre più diffusa consapevolezza dell’impor-

tanza di uno sviluppo sostenibile, ma è soprattutto un potenziale strumento didattico per le scuole (dalle superiori alle università) e anche per tutti coloro che vogliono approfondire questa tematica e contribuire alla costruzione di un futuro migliore.

Le 100 parole chiave del Glossario “**per un futuro da realizzare**” toccano **temi trasversali**, dall’inclusione sociale alla tutela dell’ambiente, rendendo la sostenibilità un concetto concreto e applicabile nella vita quotidiana. Questo approccio innovativo ha contribuito a diffondere una cultura accessibile ed inclusiva, **sensibilizzando un pubblico ampio** sull’importanza di adottare comportamenti responsabili.

Il Glossario della sostenibilità rappresenta un’ottima lettura per riflettere sulle sfide di oggi, uno strumento didattico ideale per scuole, università e chiunque voglia approfondire i temi della sostenibilità partendo da zero. La sua struttura, pensata per essere chiara e accessibile, lo rende adatto alle esperte e agli esperti, ma soprattutto a chi si avvicina per la prima volta a questi argomenti. La sfida principale, infatti, è stata trasformare termini complessi in concetti chiari e comprensibili, favorendo una **maggiore consapevolezza e partecipazione**.

[PER SAPERNE DI PIÙ](#)



RECENSIONE DI MASSIMO LEONE

TITOLO:	SULLA QUALITÀ
AUTORE:	Robert M. Pirsig, a cura di Wendy K. Pirsig
EDITORE:	Adelphi Edizioni, Milano.
PAGINE:	164
EURO:	14,00

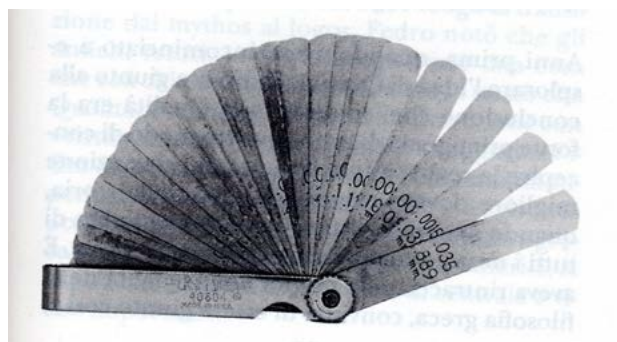
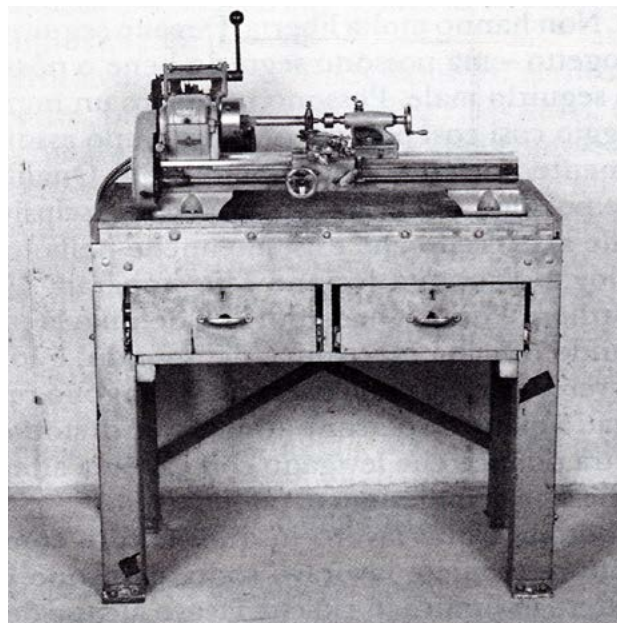
In una conferenza tenuta nel 1974, poco dopo l'uscita del suo libro più noto, *Lo zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, Robert Pirsig raccontava quanto aveva appreso dalla sua esperienza di scrittore tecnico presso la Northern Pump. **«È un'azienda seria e all'antica. I fabbricanti di utensili di precisione, i meccanici, sono dei veri artisti. ... Devono seguire il progetto - ma possono seguirlo bene o possono seguirlo male. Possono produrre un ingranaggio così così o possono produrne uno assolutamente perfetto. Questi margini di Qualità, che possono sembrarci appannaggio esclusivo delle arti, credo che esistano anche nella tecnologia.»** La Qualità può quindi rappresentare il ponte tra due ambienti che si considerano spesso nettamente separati, quello dell'arte e quello della tecnologia.

Da quando nel 1960, mentre era insegnante di retorica al Montana State College, la collega anziana Sarah Vinke gli disse «Spero che tu stia insegnando ai tuoi studenti la Qualità», Robert Pirsig non smise mai di riflettere sulla qualità.

L'antologia di brani tratti da libri, note inedite, trascrizioni di conferenze e interviste *Sulla Qualità*, curata da sua moglie Wendy K. Pirsig, rappresenta un'ottima introduzione al pensiero dello scrittore e filosofo americano, che ci ha lasciato questa esortazione: «Lo scopo della vita di ognuno non consiste nella sola autogrificazione: c'è uno scopo morale assai più alto. Ma con ciò non mi riferisco

alle anguste restrizioni sociali vittoriane. Piuttosto ciascuno deve contribuire alla qualità del mondo.»

Il libro è impreziosito dalle foto di David Lindberg, che ci mostrano gli attrezzi dell'officina privata di Robert Pirsig.





CENTRONORD
PIEMONTESE

TRIVENETA

EMILIA ROMAGNA

TOSCO LIGURE

CENTRO INSULARE

MERIDIONALE

SICILIA

PORTAVOCE NAZIONALE

ALESSANDRO CAFIERO

portavoce.nazionale@aicq.it

CONSIGLIO DIRETTIVO

Sergio Fornai, Coordinatore Settori

Dario Marino, Promotore Eventi

Piero Mignardi, Coordinatore Comitati

Giuseppe Sabatino, Prom. Att. Formative

Giovanna R.Stumpo, Direttore Editoriale

PRESIDENTE DELL'ASSEMBLEA

ETTORE LA VOLPE

presidente.assemblea@aicq.it

ASSEMBLEA AICQ

Emanuele Gambini, Marco A. Imbesi, Massimo Leone, Dario Marino, Riccardo Rosi, Antonio Scipioni, Cristian Sfolzini, Pietro Vitiello

PRESIDENTI FEDERATE

RICCARDO ROSI

AICQ Piemontese

segreteria@aicqpiemonte.it

CRISTIAN SFOLZINI

AICQ Centronord

segreteria@aicqcn.it

DARIO MARINO

AICQ Meridionale

segreteria@aicq-meridionale.it

PIETRO VITIELLO

AICQ Sicilia

segreteria@aicqsicilia.it

EMANUELE GAMBINI

AICQ Tosco Ligure

aicq-tl@aicq.it

MASSIMO LEONE

AICQ Centro Insulare

info@aicqci.it

ANTONIO SCIPIONI

AICQ Triveneta

info@aicqtv.net

MARCO A. IMBESI

AICQ Emilia Romagna

segreteria@aicqer.it

PRESIDENTI SETTORI

AEROSPACE
Mario Ferrante

ALIMENTARE
Nicoletto Raimondo

AUTOVEICOLI
Marco Vallone

COSTRUZIONI
In rinnovo

EDUCATION
Catterina Pasqualin

**PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**
Luigi Gaggeri

SANITÀ
In rinnovo

**TRASPORTO
SU ROTAIA**
Gianfranco Saccione

TURISMO
In rinnovo



PRESIDENTI COMITATI

**AMBIENTE
& ENERGIA**
In rinnovo

**COMPLIANCE
231 LEGALITÀ**
Giovanna R. Stumpo

**LABORATORI DI
PROVA E TARATURA**
Andrea Fedele

METODI STATISTICI
Alessandro Celegato

**METODOLOGIE
ASSICURAZIONE QUALITÀ**
In rinnovo

**NORMATIVA E CERTIFICAZIONE
SISTEMI GESTIONE**
In rinnovo

**QUALITÀ DEL
SOFTWARE**
In rinnovo

**RESPONSABILITÀ
SOCIALE**
In rinnovo

RETI DI IMPRESE
In rinnovo

SALUTE E SICUREZZA
Alessandro Cafiero

WELFARE E CONCILIAZIONE VITA LAVORO
Nadia Panasyuk

INTERVISTE



ALESSANDRO POLIDORO

Ingegnere industriale con un Dottorato in Scienze Fisiche e Ingegneria dell'Innovazione Industriale ed Energetica conseguito presso l'Università degli Studi Guglielmo Marconi. Certificato come Project Manager (ISIPM-AV, PRINCE2), Black Belt Lean Six Sigma e KNIME Certified Trainer. Direttore dell'Accademia Italiana del Sei Sigma (AISS) dal 2023, docente per master e corsi su tematiche Industry 4.0 e Lean 4.0, e consulente per innovazione industriale e digital transformation. Ha ricoperto ruoli manageriali in aziende multinazionali nel settore automotive e industriale. Attualmente ICT Manager Manufacturing presso Ariston Group.



LAURA MARENGO

Sono Dirigente dell'Area Legale, Compliance e Segreteria Generale dell'Unione Industriali Torino, mi occupo, in particolare, di diritto di impresa e digital compliance. Sono docente di corsi e consulente in materia di Modelli Organizzativi ex D.lgs. 231/2001, Privacy GDPR, diritto dell'informatica, AI ACT, contrattualistica e legal compliance. Partecipo al progetto ESG- Environment Social Governance dell'Unione Industriali Torino, curando in particolare gli aspetti giuridici. Sono membro di alcuni Organismi di Vigilanza, ricopro la carica di DPO- Data Protection Officer per alcuni enti e coordino il Tavolo Privacy e Nuove Tecnologie dell'Unione Industriali. Possiedo l'abilitazione alla professione forense e la certificazione AICQ SICEV di Compliance Manager.



APPROFONDIMENTI



OLIVIERO CASALE

Innovation Manager certificato su norma UNI 11814 e Circular Economy Advisor certificato. Attualmente è General Manager di UniProfessioni che si occupa di consulenza e formazione per i sistemi di gestione dell'innovazione e l'economia circolare.



Svolge attività associativa come Segretario di AICQ Emilia Romagna e Presidente di Confassociazioni Emilia Romagna. Da anni è impegnato nell'ambito della normazione tecnica come componente della Cabina di Regia UNI per la Digitalizzazione, del WG1 ISO/TC279 Innovation Management, del WG7 CEN/389 Innovation Management Professionals e dell'UNI/CT016 GL89 Gestione dell'Innovazione. Ha partecipato ai lavori per la redazione di diverse norme e prassi di riferimento, tra cui la ISO 56001 per i sistemi di gestione dell'innovazione e l'UNI/PdR 155:2023 "Gestione dell'innovazione sostenibile nelle imprese attraverso l'Open Innovation".



FRANCESCO NAVIGLIO

Formatore ed esperto di Sistemi di Gestione e Risorse Umane. Vicepresidente del Comitato AICQ Salute e Sicurezza, e componente in UNI della CT 042-Salute e Sicurezza e del GL 68 - HSE Manager. Ex Direttore in INAIL degli Uffici di Organizzazione (1996-2000); della Direzione provinciale di Brescia (2000-2004); Direttore Vicario del Centro Elettronico (2004-2006) e successivamente Direttore del Servizio Formazione. Da oltre 20 anni Lead Auditor di Sistemi di Gestione certificati Qualità, SA 8000 e SSL.



SPECIALE APPROFONDIMENTI



PIERGIUSEPPE CASSONE

Innovation Manager presso Confindustria Bergamo; Coordinatore del UNI/TC 016 GL89 e Capo Delegazione Italiano (HoD) presso ISO/TC 279 Innovation Management; inoltre, Esperto dell'UE selezionato da EIT per la valutazione delle KIC.



MARCO CIBIÈN

Ingegnere meccanico, esperto di normazione tecnica e valutazione della conformità, con focus su sistemi di gestione e governance delle organizzazioni, professioni, sostenibilità, etica. Public speaker, formatore, autore e content creator. Da marzo 2024 ricopre il ruolo di Training & Sustainable Transition Manager presso ICIM Consulting Srl.



MASSIMO FATO

Senior Advisor, Chief Value Officer certificato, Circular Economy Advisor certificato, Valutatore d'Impatto certificato. Laureato in Ingegneria Elettronica all'Università di Bologna, ha conseguito il Master Executive in Sustainability & Business Innovation presso la Bologna Business School. Con lunga esperienza manageriale in azienda multinazionale, si occupa di formazione e di coaching manageriale affiancando la Direzione e il Management sulle tematiche ESG, circular economy, digital transformation, reporting di sostenibilità. Attualmente per AICQ, è Vice Presidente di AICQ Emilia Romagna.



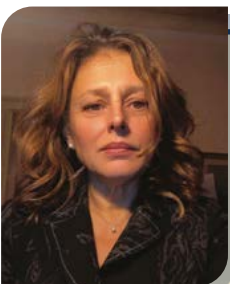
RICK FERNANDEZ

Presidente 20-20 Innovation Inc., Direttore IMSP (Innovation Management Systems Professionals.com), Presidente di TAG statunitense TC279 Gestione dell'innovazione e Componente del Chairman Advisory Group ISO/TC279 Innovation Management.



ALVARO REYNOSO

Direttore Innovation Management System Professionals (IMSP), Direttore PCAinnovation, Presidente del TC279 del Guatemala e Componente del Chairman Advisory Group ISO/TC279 Innovation Management.



PAOLA RINALDI

Laureata in fisica, ha conseguito il dottorato in Ingegneria Elettrotecnica. È titolare del corso di Affidabilità Controllo Qualità e Certificazione di Processo e di Prodotto per il corso di Laurea in Ingegneria Gestionale presso l'Università degli Studi di Bologna. Per AICQ, è attualmente Vice Presidente di AICQ Emilia Romagna.



FOCUS



DOMENICO FARAGLIA

Ingegnere, Lead Auditor ISO 27001 (Sicurezza delle Informazioni) ed EN 9100 (Qualità nell'industria aerospaziale), Aerospace Experienced Auditor IAGQ. Dal 2019 collabora con primari Organismi di Certificazione, come TUV, KIWA e DNV, per audit di terza parte nel Settore Aerospazio e Difesa.

Ha maturato esperienze professionali in aziende leader come Alenia (ora Leonardo Spa), Alcatel-Telettra, Italtel, Siemens ICN e Intecs Spa. È stato inoltre valutatore del Premio Qualità Italia e del Premio Imprese per l'Innovazione di Confindustria. Autore del libro "Qualità per Competere" (Franco Angeli Editore, 2020) e di oltre venticinque articoli pubblicati sulla rivista Qualità di AICQ, incentrati su Quality Management, Risk Management e Business Continuity. Suoi contributi sono stati accettati anche da Quality Progress, rivista dell'American Society for Quality (ASQ). Attualmente ricopre l'incarico di Consigliere in AICQ Centro Insulare.



GIOVANNI SCALERA

Laureato in ingegneria aerospaziale, è consulente di direzione e di ingegneria forense, progetta e realizza Modelli Organizzativi ex

231/2001 e coordina Organismi di Vigilanza di aziende industriali e di logistica; è componente della Commissione UNI "CT 052 - Valutazione della conformità", in rappresentanza di AICQ Centronord. Per AICQ SICEV, è il referente degli schemi 231 e antitribery.



LA PAGINA ROSA



ILARIA NUTTA

Laureata in Ingegneria Chimica presso il Politecnico di Milano, attualmente è Manufacturing Engineer (certificata Black Belt) presso una multinazionale leader nel suo settore. Nel suo percorso professionale ha sviluppato esperienza nell'analisi e ottimizzazione dei processi mediante il controllo statistico e la valutazione dei rischi di processo (pFMEA). Ha acquisito competenze in ambito D.Lgs. 81/08 e D.Lgs. 231. Attualmente è Vice Presidente di AICQ Centronord e del Comitato AICQ Metodi Statistici. Per AICQ Centronord inoltre opera come docente in particolare su temi di Statistica, Qualità e Parità di Genere per la quale è rappresentante di AICQ nell'Organo Tecnico UNI/CT 038/GL 04 Parità di Genere.



REPORT EVENTI



ALESSANDRO CELEGATO

Perito Industriale sia in Costruzioni Aeronautiche che in Elettronica, svolge la sua attività professionale in qualità di Quality System Manager, presso una multinazionale leader nel suo settore. Vicepresidente e docente per AICQ Centronord, Consigliere Direttivo, docente e Quality Manager dell'Accademia Italiana del Sei Sigma e Direttore della Rivista Quality & Engineering. Inoltre, Vicepresidente dell'Associazione Statistica Applicata e Presidente del Comitato AICQ Metodi Statistici. Per conto di AICQ, infine, opera nei Comitati Tecnici ISO: CT 016/GL 69 - Applicazioni dei metodi statistici e CT 042/GL 01- Statistica.



NEWS



FRANCESCA NIZZERO

Esperta in redazione editoriale, in comunicazione e relazioni esterne con oltre 15 anni di esperienza nell'accreditamento. Appassionata di scrittura e podcasting è Responsabile della comunicazione digital di Accredia.



ALBERTO MONTEVERDI

Lavora nella normazione dal 1996, occupandosi di marketing, comunicazione, formazione. Attualmente è responsabile delle pubbliche relazioni UNI e dal 2022 Direttore Responsabile di "STANDARD - Il magazine di UNI per un mondo fatto bene".

Curioso, critico, pragmatico e creativo, gli piace fare bene le cose e si impegna a fare sapere agli altri che il modo - semplice! - esiste.



LETTURE CONSIGLIATE



MASSIMO LEONE

Biologo, iscritto all'Ordine dei Biologi del Lazio e dell'Abruzzo, consulente sulla gestione ambientale, collabora per le analisi delle acque con il laboratorio L.I.B.A. con sede a Fondi (Latina).

È Presidente di AICQ Centro Insulare, membro del CdA di Progetto Qualità 2000 s.r.l. e di AICQ SICEV s.r.l., membro del CdA e responsabile relazioni esterne di Porto di Sperlonga s.r.l., presidente della comunità energetica rinnovabile Associazione Lazio Nuovo ETS, membro del Comitato per la salvaguardia dell'imparzialità di NQA Italia.



DIREZIONE E REDAZIONE



GIOVANNA R. STUMPO

Direttore Editoriale



ALESSANDRO CAFIERO

Portavoce Nazionale AICQ e Presidente Comitato AICQ Salute e Sicurezza



ETTORE LA VOLPE

Presidente AICQ Assemblea degli Enti Associati



PIERO MIGNARDI

Coordinatore Comitati Consiglio Direttivo AICQ



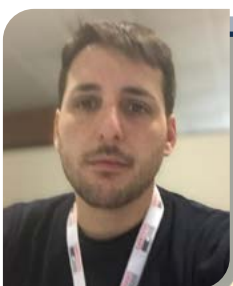
SERGIO FORNAI

Coordinatore Settori Consiglio Direttivo AICQ



GIUSEPPE SABATINO

Referente Formazione AICQ



DARIO MARINO

Presidente AICQ Meridionale



MARIA GRAZIA CATTANEO

Membro Consiglio Direttivo Settore AICQ Sanità



SUPPORTO ALLA REDAZIONE



MARTA GENTILI

Segreteria e supporto
impostazione grafica e
comunicazione



TOMMASO PAZZAGLIA

Supporto marketing e
comunicazione



**AFTERPIXEL
STEFANO FUMAGALLI**

Sviluppo e progettazione
impostazione grafica



**AFTERPIXEL
SIMONA SORRENTINO**

Sviluppo e progettazione
impostazione grafica



Qualità

NUMERO 1 | 2025

Edizione Nazionale AICQ
Autorizzazione del Trib. di Torino
n. 783 del Registro del 28/11/52
ISSN 2037-4186 | N° ROC - 19667

Direzione e redazione editoriale:

direttore.rivistaqualita@aicq.it
segreteria.rivistaqualita@aicq.it

aicqna.it 

Gli articoli vengono pubblicati sotto la responsabilità degli Autori in conformità al Regolamento n.679/2016/UE come integrato dal Dlgs. n.196/2003 e succ. mod. ed int. e fatti salvi i diritti dell'Interessato a norma degli artt. 15 e seg. del suddetto Regolamento, l'invio degli stessi alla Redazione della Rivista Qualità, autorizza AICQ al trattamento dei dati personali anche ai fini della spedizione della presente pubblicazione.

Le immagini sono liberamente tratte da Freepik

Spedizione in digitale gratuita per i Soci

Condizioni per l'acquisto per i non soci

1 numero/anno della Rivista €20,00

3 numeri/anno della Rivista €50,00

Abbonamento annuale alla Rivista 6 numeri/anno €90,00

Promo Abbonamento annuale "Under 40" €70,00

Modalità di pagamento

Bonifico bancario

Conto Corrente AICQ

IBAN: IT7510306909606100000119944