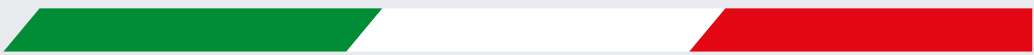


Qualità



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

ITALIAN JOURNAL OF QUALITY
& MANAGEMENT SYSTEMS



QUALITY-



Cavalcare l'onda del cambiamento

Giovanna R. Stumpo

Cavalcare l'onda del cambiamento.

E' questo il titolo più calzante per il n. 1/2003 della Rivista Qualità. Perché da quest'anno si è scelto di cambiare, spinti dalla necessità di un miglior allineamento con le evoluzioni dell'attuale "communication society"; che affida l'efficace trasmissione di messaggio, informazioni, notizie, sapere sostanziale e tecnico ad un "communication mix" fatto di strumenti e canali sia di tipo tradizionale sia di tipo innovativo. La transizione verso una Rivista fruibile – anche, se non con preferenza – "in mobilità", non sarà tuttavia immediata. Metodologicamente, abbiamo pensato ad un "precorso evolutivo" per "step gradual", aggiungendo piccole novità numero per numero, nel corso del 2023. Per cominciare, abbiamo optato per una nuova impostazione strutturale. Per sezioni tematiche distinte e ben

identificabili, ciascuna destinata a contenuti tra loro diversi. La struttura è altresì meno "autoreferenziale" rispetto al passato e più "dialogante" ed aperta verso l'esterno. In questa ottica, sono state pensate sezioni riservate a selezionati Stakeholders di AICQ; per notizie ed aggiornamenti in ambiti specialistici di interesse ed attualità. Le sezioni non saranno peraltro fisse per ogni numero; se ne aggiungeranno cioè di nuove e di diverse man mano, nel corso dell'anno. In allineamento alla scelta premiante dell'attenzione dovuta al mondo delle relazioni, allo sviluppo degli approcci

sinergici, e per meglio rispondere al "dinamismo" tipico del nostro tempo. Sul piano dei contenuti, la Rivista rispetta e mantiene il suo storico spessore tecnico specialistico, ma non sarà più monotematica. Già questo primo numero presenta numerosi contenuti dal taglio multi disciplinare; per una lettura più varia, ed un'offerta di materiali atti ad una consultazione più "fluida". Ove possibile, si è fatto ricorso al "collegamento ipertestuale"; per un rimando veloce a materiali aggiuntivi al testo.



Tutta la grafica è stata ripensata, in chiave più "fresca" e moderna.

Resta il formato PDF; ma per valorizzare la preziosità della Rivista, in prospettiva si avrà una impostazione "sfogliabile a libro". Lo stile è anche più giornalistico. Sempre personalistico ovviamente; ma in generale più asciutto nella lunghezza dei testi e con un maggior corredo di "elementi visual".

Il ricorso ricco ad immagini ed a materiale fotografico è quindi anch'esso frutto di una scelta voluta; per un ulteriore "up grade" – nei prossimi numeri potranno integrare anche materiali video ed audio. Rimando quindi in chiusura alla foto scelta per il 1° Editoriale 2023. Come il surfista dell'immagine, noi della Redazione abbiamo optato per un approccio sfidante. Consapevoli che per non essere travolti dall'onda del cambiamento, a tutti si richiede preparazione, perseveranza e prudenza. Ed anche che, per cavalcarla questa onda, occorre non di meno, una buona dose di coraggio.

IN QUESTO NUMERO...

APPROFONDIMENTI



Il nuovo framework europeo per la tutela dei dati e la prevenzione sistemica degli attacchi informatici: dalla DIRETTIVA NIS 1 alla DIRETTIVA NIS2

Vincenzo Colarocco, Simona Lanna

6



La rivoluzione digitale ed il futuro dei Sapiens: la sfida del III Millennio

Giorgio Grossi

10



La norma UNI ISO 37301:2021 Un buon riferimento anche per i modelli 231

Emanuele Montemarano

14



Usa e getta: un nuovo modello di consumo superato. La bozza di regolamento UE sugli imballaggi ed i rifiuti d'imballaggio in fase di approvazione

Donatella Pavan

18



Norma UNI 11871:2022 per Studi Legali e/o di Dottori Commercialisti. Declinazioni applicative specifiche e nel confronto con altre norme

Giovanna R. Stumpo

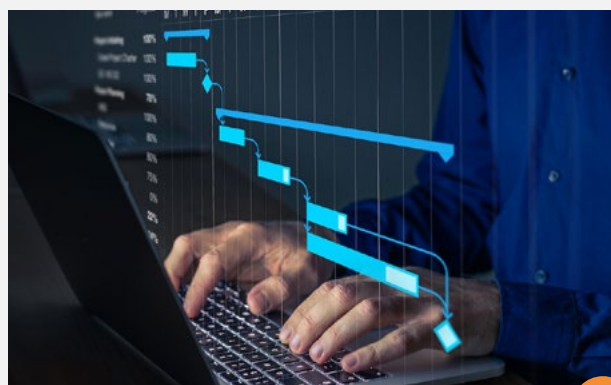
24



E- mail, Social Network, Motori di ricerca – Il nuovo costo dell'informazione

Leonardo Tilotta

30



SPECIALE APPROFONDIMENTI



Il nuovo Project Management: UNI ISO 21502

Pier Luigi Guida

34

FOCUS



Con la sinergia AICQ I'ITIS di Parma ha inaugurato la III° edizione del Corso "Valutatori Interni di Sistemi Qualità"

Giampaolo Sarti

48



Valorizzare la figura del Controller con la certificazione a norma UNI 11618 Aicq Sicev Assocontroller

Maurizio Grillini, Stefano Casalboni, Giovanni Ciuchi

50

NEWS

-  **News di AICQ Sicev** 55
-  **News di ACCREDIA** 58

FORMAZIONE / CONVEGNISTICA

-  **Convegno** 61
"LA QUALITÀ NELL'AEROSPACE"
Sfide e risultati
-  **Corso di Formazione** 62
AUDITOR DI SISTEMI
DI GESTIONE PER LA QUALITÀ
SETTORE AGROALIMENTARE
PRODOTTO REGOLAMENTATO
-  **Corso di formazione** 64
AUDITOR DI SISTEMI DI
GESTIONE PER LA COMPLIANCE
IN OTTICA INTEGRATA

LETTURE CONSIGLIATE

-  **L'ITALIA E GLI OBIETTIVI DI** 65
SVILUPPO SOSTENIBILE
-  **OBIETTIVI DI SVILUPPO** 66
SOSTENIBILE E POLITICHE EUROPEE
ACCELERARE LE TRANSIZIONI

-
-  **Contatti** 68
 -  **Hanno collaborato** 70
-



**VUOI CONTATTARE
LA REDAZIONE?**

—

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

Scrivi a

segreteria.rivistaqualita@aicq.it




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

Simona Lanna
Vincenzo Colarocco



Il nuovo *framework* europeo per la tutela dei dati e la prevenzione sistemica degli attacchi informatici: dalla Direttiva NIS1 alla Direttiva NIS2

PARTE 1



Il 27 dicembre 2022 è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale UE la Direttiva UE/2022/2555 sulla sicurezza delle reti e dei sistemi informativi nell'Unione ("Direttiva NIS2") in aggiornamento, a soli 6 anni di distanza, della Direttiva UE/2016/1148 ("Direttiva NIS1") recepita in Italia con il DLgs. n.65/2018. La Direttive NIS rappresentano solo alcune delle pedine messe in gioco dal Legislatore europeo, unitamente al recentissimo Regolamento UE/2022/2554 "Digital Operational Resilience Act" ("Regolamento DORA") ed alla Direttiva UE/2022/2557 ("Direttiva CER"), nella lunga partita a scacchi per la sovranità digitale.

1. Obiettivi europei per la tutela dei dati

La pandemia da Covid-19 ha provocato lo sviluppo repentino di nuovi *software* ed applicativi informatici, resi indispensabili per lo svolgimento di tutte le attività economiche e sociali che, durante il periodo di restrizioni, potevano compiersi solamente *online*. La situazione emergenziale ha, dunque, notevolmente accelerato i processi di trasformazione digitale e di interconnessione sociale già in corso da anni; generando rilevanti opportunità di crescita dal punto di vista sociale nonché commerciale. Tuttavia, tali processi non si sono dimostrati privi di rischi: negli ultimi anni, infatti, il numero, la portata, il livello di sofisticazione, la frequenza e l'impatto degli incidenti informatici sono aumentati notevolmente e rappresentano sempre più una minaccia strategica per tutta l'Unione Europea e per tutti gli operatori di mercato.

Gli incidenti informatici rappresentano una grave minaccia per il funzionamento dei sistemi e di rete in quanto possono provocare, su larga scala, una interruzione delle attività economiche nel mercato interno e gravi perdite finanziarie; ingenerando danni sia di tipo economico che sociale. L'UE necessita quindi di una strategia basata su regole comuni finalizzate al respingimento, ma soprattutto, alla prevenzione degli attacchi *cyber*, anche in collaborazione e cooperazione tra i Paesi membri.

Il nuovo *cyber framework* europeo intende incentivare tutti gli attori del vecchio continente ad implementare sistemi idonei a garantire migliori procedure di prevenzione, gestione e risposta alle minacce *cyber* attraverso una maggiore consapevolezza sulle minacce informatiche e un **aumento generale del livello di resilienza informatica di tutti gli operatori**, siano questi pubblici o privati.

2. Fallimenti della Direttiva NIS1, di prossima abrogazione

La Direttiva (UE) 2016/1148 mirava a sviluppare capacità di cybersicurezza in tutti i Paesi UE, a mitigare le minacce ai sistemi informatici e di rete utilizzati per fornire servizi essenziali in settori chiave; oltreché a garantire la continuità di tali servizi in caso di incidenti, contribuendo a garantire la sicurezza dell'Unione ed il funzionamento efficace dei suoi processi economici e sociali.

Tuttavia, seppur la Direttiva NIS1 sia riuscita ad incrementare la consapevolezza generale dei singoli Stati membri in merito ai rischi legati alle minacce informatiche – inaugurando un percorso che ha portato ogni Paese dell'Unione a dotarsi di una propria strategia nazionale sulla sicurezza dei sistemi informatici e di rete – la normativa che verrà abrogata il prossimo 18 ottobre 2024 – ha mostrato tutte le sue *carenze intrinseche*² che le hanno impedito di raggiungere pienamente gli obiettivi per cui era stata emanata e che la rendono, oggi, inadeguata ad affrontare le sfide odierne e, soprattutto, future in materia di cybersicurezza. Ciò è dovuto soprattutto alle notevoli divergenze registrate nella fase di attuazione da parte degli Stati membri, sia per quanto riguarda la definizione ed identificazione dei soggetti sottoposti alla disciplina, sia relativamente al suo ambito di applicazione, rimessi alla loro discrezione.

In molti casi, inoltre, gli Stati membri hanno imposto obblighi difformi, o addirittura confliggenti, agli operatori interessati dalla disciplina rendendo difficoltose le attività di tipo transfrontaliero e incidendo negativamente sulla sicurezza generale delle catene di approvvigionamento.

1. La pubblicazione della Direttiva UE/2022/2555 (NIS2) sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea è reperibile al presente link <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> 

2. Cfr. Direttiva (UE) 2022/2555 "NIS2", Considerando (2)

3. L'emananda Direttiva NIS2: obiettivi e novità

Entro il termine di abrogazione della Direttiva NIS1, ciascuno Stato membro dovrà recepire, in un atto normativo interno, la neo-introdotta disciplina in materia di cybersicurezza, la quale mira ad eliminare le divergenze emerse tra i diversi Paesi in attuazione della precedente direttiva in materia, attraverso la definizione di meccanismi di cooperazione efficace tra le diverse Autorità nazionali, l'aggiornamento dell'elenco dei settori e delle attività soggetti agli obblighi previsti in ambito *cyber security* e la previsione di mezzi di ricorso e misure di esecuzione funzionali all'applicazione dei predetti obblighi.

La novità più rilevante riguarda l'introduzione di un approccio *risk-based* (approccio basato sul

rischio), consistente nell'introduzione di specifici obblighi in capo alle imprese interessate dalla Direttiva, chiamate ad implementare, su propria responsabilità, un processo di *risk assessment* finalizzato alla corretta prevenzione e gestione degli eventi *cyber* potenzialmente malevoli. Gli operatori coinvolti dalla normativa saranno chiamati ad esaminare anche le misure di prevenzione e gestione del rischio implementate dai propri fornitori ed a monitorare costantemente la propria *supply chain*, anche tramite *audit* sui propri fornitori.

Da ultimo, al fine di garantire una maggiore uniformità delle normative nazionali di recepimento, la Direttiva indica una serie di misure tecniche e organizzative che le imprese "essenziali" e "importanti" sono chiamate ad implementare.

Nell'ambito del nuovo framework europeo sulla cybersicurezza, l'Unione incentiva l'utilizzo di prodotti informatici certificati nell'ambito dei sistemi europei di certificazione della cybersicurezza.

A tal fine, la Direttiva riconosce agli Stati membri la possibilità di imporre ai soggetti essenziali/importanti di utilizzare determinati software o sistemi informatici certificati.



La Direttiva NIS2 fornisce, tra le altre, le seguenti definizioni al fine di agevolare la comprensione della nuova disciplina e la consapevolezza in materia di sicurezza informatica e delle reti:



- **«sicurezza dei sistemi informatici e di rete»:** la capacità dei sistemi informatici e di rete di resistere, con un determinato livello di confidenza, agli eventi che potrebbero compromettere la disponibilità, l'autenticità, l'integrità o la riservatezza dei dati conservati, trasmessi o elaborati o dei servizi offerti da tali sistemi informatici e di rete o accessibili attraverso di essi;
- **«strategia nazionale/europea per la cibersecurity»:** un quadro coerente di uno Stato membro/dell'Unione europea che prevede priorità e obiettivi strategici in materia di cibersecurity e la *governance* per il loro conseguimento in tale Stato membro;
- **«quasi incidente»:** un evento che avrebbe potuto compromettere la disponibilità, l'autenticità, l'integrità o la riservatezza di dati conservati, trasmessi o elaborati o dei servizi offerti dai sistemi informatici e di rete o accessibili attraverso di essi, ma che è stato efficacemente evitato o non si è verificato;
- **«incidente»:** un evento che compromette la disponibilità, l'autenticità, l'integrità o la riservatezza di dati conservati, trasmessi o elaborati o dei servizi offerti dai sistemi informatici e di rete o accessibili attraverso di essi;
- **«incidente di cibersecurity su vasta scala»:** un incidente che causa un livello di perturbazione superiore alla capacità di uno Stato membro di rispondervi o che ha un impatto significativo su almeno due Stati membri;
- **«gestione degli incidenti»:** le azioni e le procedure volte a prevenire, rilevare, analizzare e contenere un incidente o a rispondervi e riprendersi da esso;
- **«rischio»:** la potenziale perdita o perturbazione causata da un incidente; è espresso come combinazione dell'entità di tale perdita o perturbazione e della probabilità che l'incidente si verifichi;
- **«minaccia informatica significativa»:** una minaccia informatica che, in base alle sue caratteristiche tecniche, si presume possa avere un grave impatto sui sistemi informatici e di rete di un soggetto o degli utenti di tali servizi del soggetto causando perdite materiali o immateriali considerevoli;
- **«servizio di data center»:** un servizio che comprende strutture, o gruppi di strutture, dedicate a ospitare, interconnettere e far funzionare in modo centralizzato apparecchiature informatiche e di rete che forniscono servizi di conservazione, elaborazione e trasporto di dati insieme a tutti gli impianti e le infrastrutture per la distribuzione dell'energia e il controllo ambientale;
- **«piattaforma di servizi di social network»:** una piattaforma che consente agli utenti finali di entrare in contatto, condividere, scoprire e comunicare gli uni con gli altri su molteplici dispositivi, in particolare, attraverso chat, post, video e raccomandazioni.

Giorgio Grossi

La rivoluzione digitale e il futuro dei Sapiens: la sfida del III millennio

//// • ///

Se nell'ultimo secolo si è cominciato a parlare di una nuova era geologica definita Antropocene – segnata dal primato dei Sapiens non solo sulle altre specie animali ma anche sull'intera società-mondo che hanno sviluppato e in cui vivono –, oggi si sta già delineando un nuovo passaggio storico che appare piuttosto controverso: l'avvento del Tecnocene. Si tratterebbe di una nuova epoca cosmica caratterizzata da un diverso fattore dominante: la tecnologia, l'informatica, la cibernetica, la materia digitale e sintetica, l'Intelligenza Artificiale, i robot e gli androidi. Insomma una intera nuova componente inorganica del ciclo esistenziale capace forse di evolversi autonomamente ed indipendentemente dalla specie di riferimento, e persino di sostituirla.

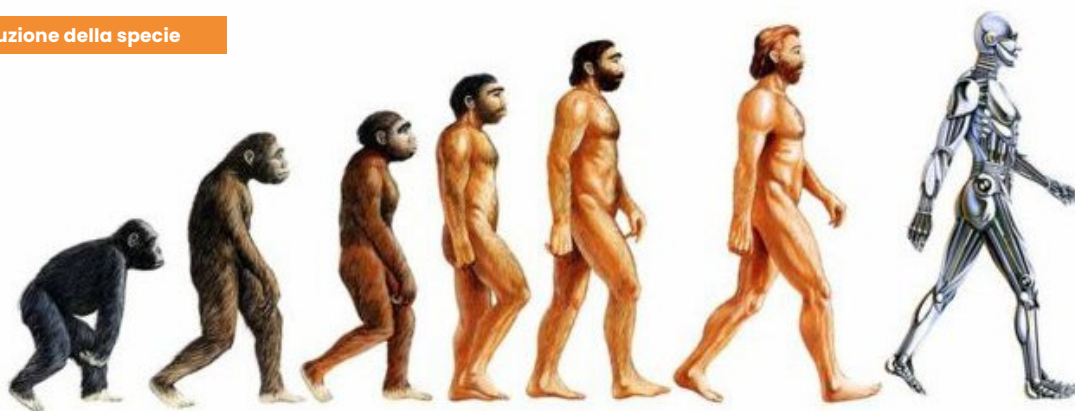
1. Verso una nuova “evoluzione della specie” ?

Si parla così di post-umano, di Deus ex machina o perfino di Homo Deus¹ come nuovo mito utopico per il futuro dei Sapiens medesimi, ma questa ennesima tappa del “progresso” antropomorfo – la “quarta rivoluzione” secondo Floridi² – viene vista sempre più come auspicabile, inevitabile e quindi data per scontata, senza alcuna analisi critica dei rischi che comporta e che può generare. Infatti, si tende ad attribuire alla cibernetica, alla domotica, alla datacrazia³, oltretutto alle ICT (Information Communications Technologies) non solo la soluzione delle crisi continue che minano la qualità della vita della nostra esistenza nel nuovo millennio, ma anche si afferma, più o meno esplicitamente, che questa prospettiva può rappresentare la vera svolta per il futuro dell’umanità intera.

timidezza politica dovesse essere lo scotto da pagare per l’ambizione scientifica e l’arroganza tecnologica”. Ciò significa che l’attuale rivoluzione digitale e tecno-informatica, con il suo accelerato ma anche incontrollato sviluppo, ci deve spingere a riflettere criticamente sul modello esistenziale che si sta progressivamente affermando sulla base di interessi prevalentemente economici e politici tutt’altro che “intelligenti”.

Perciò, si potrebbe dire, la qualità del prodotto, delle organizzazioni, della produzione, ecc. è sicuramente importante, ma lo è di più la qualità della vita delle persone, anzi è quest’ultimo il criterio fondamentale dal punto di vista co-evolutivo. Quindi, in questa prospettiva, non è così certo che la rivoluzione cibernetica e la digitalizzazione della società sia una soluzione adeguata e positiva per rispondere a tutti i problemi che abbiamo di fronte.

Evoluzione della specie



2. Ripensare il modello di business

Ma le cose non stanno proprio così. Come ha sottolineato problematicamente l’antropologo Marc Augè⁴, in riferimento alla nozione di futuro che caratterizza oggi la nostra era, “la sovrabbondanza senza precedenti dei nostri mezzi sembra vietarci di riflettere sui fini, come se la

3. L’esigenza di (tornare) ad essere Sapiens e non Insapiens

Nel III millennio infatti stiamo constatando un peggioramento proprio della qualità della vita della specie antropomorfa sulla Terra: crisi climatiche e ambientali ricorrenti, guerre e conflitti reiterati, fenomeni migratori sempre più allarmanti, pandemie e malattie globali, disu-

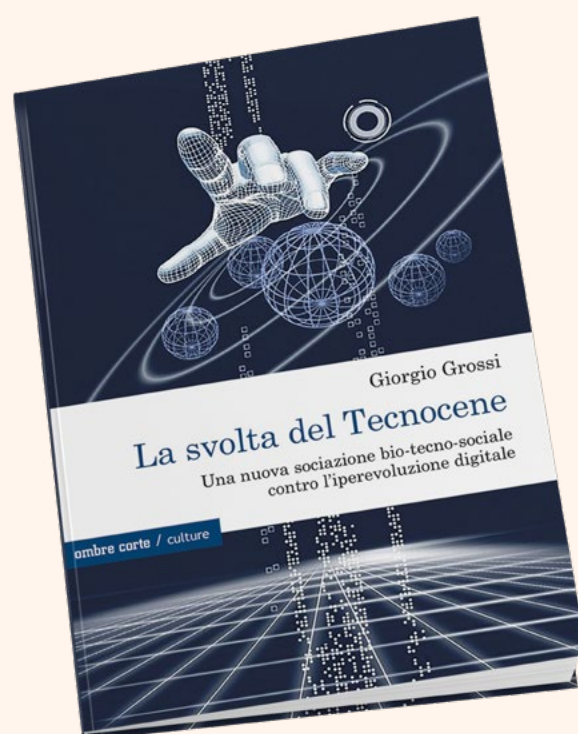
guaglianze sociali e culturali perduranti, crescente precarietà del lavoro a tutti i livelli, calo del tasso di procreazione nei paesi “avanzati”, renderizzazione digitale crescente della stessa vita quotidiana, connessionismo automatico continuativo col Web, sviluppo della realtà virtuale nel Metaverso inteso come “realtà parallela aumentata”⁵.

In questo contesto dunque le domande e gli interrogativi sono sempre più frequenti, e quindi occorre riflettere su questo nuovo modello di sviluppo cibernetico che sta forse andando ben oltre le nostre stesse aspettative.

Per esempio, siamo disposti a cedere all’Intelligenza Artificiale ed ai suoi algoritmi la gestione di vasti settori della nostra vita sapendo che il digitale non è biologico ma artificiale, e quindi non possiede un corpo, una sensibilità, una emotività e una coscienza che sono condizioni necessarie per poter gestire le nuove tappe della nostra evoluzione come specie vivente?

Non è detto che la risposta sia positiva, perché molti sono gli interessi che spingono acriticamente verso questa nuova era del Tecnocene, che deve invece essere regolamentata e anche contestata quando finisce per incrementare i rischi per la sopravvivenza della nostra specie antropomorfa. Bisogna dunque essere Sapiens e non Insipiens⁶.

**Per approfondire, il Volume
presto in Libreria**



1. Cfr. Harari, Homo Deus. Breve storia del futuro (2015).

2 Cfr. Floridi, La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo (2017).

3 Cfr. Gambetta, Datacrazia. Politica, cultura algoritmica e conflitti al tempo dei big data (2018).

4 Cfr. la recensione del suo volume Che fine ha fatto il futuro? in "Qualità", 6/2022.

5 Cfr. Varanini, Il metaverso di Facebook: la realtà aumentata come distruzione sociale, in "AgendaDigitale.eu", 12/10/2021

6 Cfr. Varriale, Homo sapiens insipiens (2020).

Scegli gli strumenti giusti per la tua trasformazione digitale!



Siti Web / Web App

E-Commerce

SEO / SEM / DEM

Infrastrutture informatiche

Social Media Marketing

Content e Influencer marketing

Packaging / Graphic Design

Corporate Communication

Brand image

Strategia / Pubblicità

e-Learning / formazione

Emanuele Montemarano

La Norma UNI ISO 37301:2021: un buon riferimento anche per i modelli 231



La Norma UNI ISO 37301 è la recente Norma tecnica internazionale di carattere volontario che, per la prima volta in modo organico e specifico all'interno del panorama sempre più ricco delle norme volontarie, individua requisiti e linee guida per istituire, sviluppare, attuare, valutare, mantenere e migliorare un sistema di gestione per la compliance all'interno di tutte le organizzazioni, di natura sia pubblica che privata e di qualsiasi dimensione. Tale Norma rappresenta motivo di grande interesse anche per gli operatori del diritto, in particolare per coloro che si occupano della responsabilità d'impresa, poiché i requisiti ed i criteri previsti nel documento possono costituire una preziosa ed autorevole base di partenza per la costruzione e l'attuazione dei Modelli Organizzativi previsti dal DLgs. n.231/01 ai fini della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per gli illeciti dipendenti da reato.

1. Come strutturare un Modello 231 tenendo conto della Norma 37301

L'impostazione iniziale del Modello 231 contiene già una scelta che ne determina in partenza le sorti rispetto all'effettiva attuazione del medesimo. In assenza di una specifica indicazione contenuta nella Norma di legge, si reputa opportuno articolare il sistema di prevenzione degli illeciti in una serie di sezioni autonome ma coordinate tra loro.

A tale scopo, anche per favorire l'integrazione con i criteri dei sistemi di gestione promossi in modo generale dalla ben nota Norma UNI EN ISO 9001 ed in modo più specifico ora dalla Norma, le sezioni del Modello 231/2021 possono essere così individuate:

- un "Modello Organizzativo Parte generale", che indica i criteri generali del sistema aziendale di prevenzione dei reati presupposto;
- il regolamento dell'Organismo di vigilanza;
- l'elenco aggiornato dei reati presupposto;
- un Codice etico che contiene i principi generali di comportamento, in coerenza con il Modello e che viene poi integrato dai regolamenti e protocolli specifici per i vari settori di attività;
- lo Statuto aziendale, i regolamenti attuativi dello statuto e le altre disposizioni interne di carattere organizzativo approvati dall'organo dirigente, in base alla tipologia giuridica di appartenenza;
- un documento di Analisi dei rischi di commissione di reato presupposto;
- gli specifici protocolli di comportamento e di formazione delle decisioni aziendali, che costituiscono il "Modello Organizzativo Parte speciale";
- il sistema sanzionatorio previsto per la violazione delle regole del Modello.

Responsabilità amministrativa dell'Ente ed esimente (cfr. artt.5 e 6 DLgs. n.231)

Il Dlgs. n.231 stabilisce (cfr. art. 5) che l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso, nonché da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno di tali soggetti.

L'ente non risponde (art. 6) se l'organo dirigente dimostra di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; dimostrando anche di aver assegnato i compiti di vigilare sul funzionamento e di garantire l'osservanza dei modelli – curandone – il loro aggiornamento – a un Organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

Nello sviluppo di ciascuna delle sezioni del Modello si potrà tenere conto delle indicazioni della Norma 37301, che sostanzialmente tratta i corrispondenti punti, anche se talora con un linguaggio parzialmente diverso da quello del legislatore nazionale, sicché si rende particolarmente importante il lavoro iniziale d'individuazione dei punti di contatto tra i due schemi, che nel prossimo paragrafo si cercherà di agevolare.



2. Requisiti della Norma 37301 particolarmente rilevanti ai fini del Modello 231

Premesso che solo dalla lettura complessiva della Norma si possono cogliere tutti i possibili punti di contatto, si evidenziano in modo schematico le indicazioni sui passaggi della Norma che in modo più specifico possono essere preziosi per la costruzione del Modello 231:

- il punto 4.1 contiene i criteri per la definizione dell'analisi del contesto aziendale, particolarmente utile per calare i principi generali del Modello 231 nel contesto specifico, a partire da quello normativo e contrattuale, nel quale opera l'azienda;
- il punto 4.6 definisce le azioni richieste per la valutazione dei rischi: si tratta di un passaggio normalmente particolarmente critico nella stesura dei Modelli 231, giacché una comprensione non corretta del rischio di reato presupposto potrebbe pregiudicare l'effettiva idoneità del Modello, anche nella valutazione del magistrato in caso d'indagine;
- il punto 5.1.1 individua tutte le azioni che l'organo dirigente deve attuare per garantire l'effettiva idoneità del sistema di gestione orientato alla conformità;
- il punto 5.2 definisce le caratteristiche della politica aziendale orientata alla conformità e che ben possono essere inserite nella parte iniziale del Codice Etico dei Modelli 231; che invece nella prassi applicativa si basa spesso su generiche enunciazioni di principi;
- il punto 5.3.2 istituisce la funzione aziendale di "compliance" che presenta significativi punti di contatto con l'Organismo di Vigilanza prescritto dal Decreto. 231;
- il punto 6.2 individua i criteri per la costruzione di un piano aziendale con declinazione di obiettivi misurabili relativi alla conformità. Si tratta di un passaggio non previsto direttamente dal Decreto 231, ma utilissimo ai fini della capacità di dimostrare l'efficacia del sistema di prevenzione dei reati presupposto;
- i punti 7.5.1, 7.5.2 e 7.5.3 guidano l'azienda nell'individuare le informazioni documentate idonee a garantire il rispetto delle regole applicabili e costituiscono pertanto un

riferimento utilissimo nella prospettiva di dover fornire, all'interno di un procedimento davanti all'autorità giudiziaria, la prova della diligenza dell'ente nella prevenzione dei reati per i quali si procede;

- il punto 9.2 definisce tutte le fasi dell'attività di audit interno; che, come noto, rappresenta una delle funzioni più delicate assegnate all'Organismo di Vigilanza e che l'applicazione della Norma 37301 può certamente agevolare.

Tale elencazione non ha, come premesso, carattere esaustivo (molti altri requisiti trattati dalla Norma tecnica UNI ISO 37301:2021 sono infatti di estrema utilità nella stesura ed applicazione del Modello 231) ma consente tuttavia certamente di cogliere quanto ormai le norme tecniche internazionali di carattere volontario siano diventate strumento imprescindibile ai fini di una corretta applicazione delle norme cogenti in materia di responsabilità d'impresa (riproduzione riservata).

**Per approfondire il tema dell'articolo
dell'Avv. Emanuele Montemarano
si rimanda al Volume
“La nuova Norma UNI ISO 37301:2021 - Sistemi di Gestione
per la Compliance, Requisiti, Istruzioni applicative
per aziende e professionisti” UNI Ed. 2022
già oggetto di recensione in Rivista Qualità n. 5
settembre/ottobre 2022**





Usa&getta: un modello di consumo superato

La bozza di regolamento UE sugli imballaggi ed i rifiuti d'imballaggio in fase di approvazione



La bozza di **Regolamento Europeo sugli Imballaggi ed i rifiuti da Imballaggio** è in cammino; entro la primavera del 2024 dovrebbe essere approvato da tutti gli Organi competenti in materia, nel comune intento di ridurre il rifiuto da packaging del 15% entro il 2040 in relazione a quelli prodotti nel 2018. Attraverso la riduzione dell'**overpackaging**, il riuso e la ricarica e con la statuizione dell'obbligo di utilizzare percentuali di riciclato nei nuovi prodotti con parametri crescenti nel periodo dal 2030 al 2040.

1. I numeri

Ogni europeo genera circa 180 kg di *packaging* all'anno, pari al 40% della plastica e il 50% della carta usata in UE.

Se l'Europa non intervenisse entro il 2030 il *packaging* immesso aumenterebbe del 19% e, la plastica, in particolare, del 46%. Viceversa l'approvazione del Regolamento Europeo, oltre alla riduzione degli imballaggi, porterebbe ad un contenimento delle emissioni di CO2 a 43 milioni di ton al 2030, anziché i 66 milioni previsti.

2. I Prodromi

Era nell'aria da tempo, il **Piano d'Azione per l'Economia Circolare del Green Deal Europeo** 2019-2024 ha fornito i macrobiettivi, dove la crescita economica va dissociata dall'estrazione delle risorse passando da sistemi lineari a circolari.

Rientrava in questo binario la **Direttiva Europea 904/2019** (c.d. SUP, ovvero Single Plastic Use), che si occupa di riduzione dell'incidenza di determinati prodotti di plastica sull'ambiente; e che, tra l'altro, prevede la dismissione progressiva di alcuni prodotti usa&getta, chiedendone il recepimento agli Stati membri entro il giugno 2021.

L'Italia si è allineata con una certa lentezza – con quasi 5 mesi di ritardo – con l'adozione del **Dlgs. n. 196/2021** dell'8 novembre 2021 che recepisce la SUP inserendo due differenze rispetto all'indirizzo comunitario:

1. considera fuori del campo di applicazione gli articoli monouso con rivestimenti in plastica inferiori ai 10 micron e, soprattutto,
2. esclude a determinate condizioni gli articoli in plastica biodegradabile e compostabile, che invece la Direttiva sovranazionale considera alla stregua di qualsiasi altra plastica.

3. I desiderata dei cittadini europei

Tra l'aprile 2021 al maggio 2022 la **Conferenza sul futuro d'Europa** attraverso una serie di percorsi partecipativi fa emergere i *desiderata* dei cittadini europei sul il futuro dell'Europa; tra questi la prevenzione dei rifiuti da *packaging*, il potenziamento del riuso e della ricarica, la riciclabilità di tutti gli imballaggi entro il 2030.

Il contesto per la riduzione è creato; resta da spiegare come e dove agire.

4. 30 novembre 2022 - Arriva la bozza di regolamento europeo

Il Regolamento sugli Imballaggi e i Rifiuti d'imballaggi è un lavoro poderoso e ben strutturato (si tratta di 65 articoli più diversi allegati); un provvedimento normativo UE che vuole portare il settore sul binario della neutralità climatica entro il 2050, e che, per farlo impone la riduzione alla fonte, target precisi di riuso e ricarica per gli imballaggi, il divieto di alcuni di essi, oltre alla previsione dell'obbligo di una componente di riciclato diversa secondo i *pack*.

In questo modo la bozza di Regolamento lavora su quelli che sono i più alti gradi della gerarchia dei rifiuti, ovvero la riduzione ed il riuso.

5. L'estratto di articoli chiave del regolamento di prossima adozione

Per capire meglio la portata del Regolamento di prossima adozione, occorre entrare nel vivo delle sue specifiche previsioni programmatiche. Tra i più incisivi articoli, certamente è da segnalare il disposto che regola la quantità di materia prima seconda, o di riciclato, obbligatoria nei diversi tipi di *pack* (**cfr. art. 7**). Una

norma fondamentale per dare un senso a tutta la materia prima seconda proveniente dalle raccolte differenziate – ad oggi, per es. solo il 6% della plastica differenziata diventa un nuovo prodotto –. Si va dal 25% al 65% a seconda del tipo di contenitore e dell'anno di riferimento.

Altra previsione importante è quella dell'**art. 8**; che impone l'obbligo di produrre cialde per il caffè, bustine per il tè, etichette adesive e borse leggere per la frutta e la verdura solo in materiale compostabile a fronte della certezza che non creino difficoltà alla riciclabilità di altri rifiuti.

L'art. 9 prevede misure di *ecodesign*: gli imballaggi non devono avere spazi vuoti superiori al 40% e vanno eliminati gli imballaggi non necessari, per esempio le confezioni monodose negli hotel e le stoviglie usa&getta nei locali se si consuma in loco. Ogni Stato membro dovrà fare in modo che gli imballaggi siano ridotti del 5% entro il 2030; del 10% entro il 2035 e del 15% entro il 2040, prendendo come parametro il 2018.

Gli **artt. 25 e 26** danno dei target di riuso e ricarica per i diversi settori, e suggeriscono la creazione di sistemi di deposito finalizzato al riutilizzo e leve economiche per attuarlo; come far pagare il contenitore monouso, indicarne il costo in etichetta ed incentivare i negozi che offrono lo sfuso.

6. Gli obiettivi per il riutilizzo

Davvero interessanti ed ambiziosi sono alcuni obiettivi per sostenere il riutilizzo presi in considerazione dall'emanando Regolamento UE, che sembrano mettere mano ad ambiti della nostra vita quotidiana dove gli sprechi sono evidenti, tra questi:

- dal 1° gennaio 2030 il 90% degli imballaggi da trasporto dei grandi elettrodomestici dovrà essere riutilizzabile;
- dal 1° gennaio 2030 il 20% delle bevande da asporto dovrà essere venduto in imballaggi riutilizzabili, dal 2040 il target è l'80%;

- dal 1° gennaio 2030 il 10% dei contenitori del cibo dovrà essere riutilizzabili e dal 2040 per il 40%

7. Una rivoluzione negli stili di vita e di consumo

Prima degli anni '80 era insolito ricevere un sacchetto ad ogni acquisto, poi è diventato normale; vent'anni dopo, il mercato del packaging ha iniziato a diffondere i contenitori in plastica usa&getta, creando un bisogno indotto non richiesto e sono diventati indispensabili anche loro.

Ora il *packaging* usa&getta non è più al passo con i tempi; soprattutto, le istanze ambientali ed economiche – il costo della materia prima, della sua estrazione, produzione, trasporto e dismissione – non consentono più di accettare un mondo monouso in via esclusiva.

E' quindi auspicabile che anche nell'industria del *packaging* italiano si registri un cambio di passo; allinandosi all'impegno volto a ridurre al minimo la produzione e l'uso della plastica, come già avviene da anni in altre Nazioni avanzate su questo fronte (i.e. Norvegia, Svezia, Francia, Germania, Ruanda, Perù, Ghana e Costa Rica).



Progetti applicativi in Italia: l'impegno di Giacimenti Urbani in Lombardia

Per ridurre la plastica usa&getta ed il monouso in genere, Fondazione Cariplo ha indetto per due anni successivi, nel 2019 e nel 2020 - il Bando Plastic Challenge. L'Associazione Giacimenti Urbani che si occupa di riduzione delle risorse ha partecipato ed è stata selezionata con due progetti che prevedevano delle sperimentazioni sul riutilizzo.

"NoPlà, facciamo esercizio contro la plastica monouso", sviluppato in partnership con l'Università degli Studi Milano Bicocca e con Cascina Cuccagna (ACCC) prevede tra l'altro una sperimentazione di contenitori riutilizzabili al banco del fresco dei negozi milanesi di Naturasì che terminerà nel luglio 2023.



Riutilizzo per me e il pianeta



Con il progetto "no-plà" diventi protagonista! NaturaSi e Giacimenti Urbani ti danno la possibilità di sperimentare una nuova modalità di acquisto basata sul RIUTILIZZO limitando la produzione di plastica usa e getta per acquistare prodotti al banco gastronomia

naturasì

L'altro progetto, "NoPlà AGain, riutilizzare è un vantaggio per tutti", in partnerariato con la Scuola Agraria del Parco di Monza ha creato un circuito di bar e ristoranti in cui sperimentare bicchieri e contenitori riutilizzabili in alternativa al monouso. Il progetto, terminato a gennaio 2023, si è trasformato nella start-up SwitchOn-Lab-reCircle Italia.

L'impegno comunitario per la promozione del riuso: i target 2030 -2040 per le diverse tipologia di Imballaggio

A sottolineare l'importanza dell'agire sulla riduzione ed il riuso, finora scarsamente valorizzati, nella Conferenza stampa del 30 Novembre 2022 di presentazione del Regolamento UE sugli imballaggi ed i rifiuti da Imballaggio il Vicepresidente della Commissione Europea Frans Timmermans ha dichiarato: *"Se l'obiettivo è diminuire i rifiuti di materiali di imballaggio anche usato, chiaramente il riuso degli imballaggi è uno dei modi migliori per raggiungerlo. Oggi stiamo stabilendo le condizioni per promuovere questa pratica in tutta l'UE nei settori in cui ha senso perché il riuso ha benefici ambientali maggiori del monouso."*

Target 2030 -2040 per le diverse tipologia di Imballaggio

Tipologia di imballaggio	Target 2030	Target 2040
Imballaggi per bevande calde e fredde take away	20% (30%)	80% (95%)
Imballaggi per cibo pronto take away (Horeca)	10% (20%)	40% (75%)
Imballaggi per bevande alcoliche e analcoliche	10% (20%)	25% (75%)
Imballaggi di vendita per vino (escluso spumante)	5%	15%
Imballaggi per trasporto di elettrodomestici bianchi	90% (invariato)	
Imballaggi per il trasporto	30% (50%)	90% (invariato)
Imballaggi per il trasporto e la consegna di articoli non alimentari tramite e-commerce	10% (20%)	50% (80%)
Imballaggi raggruppati	10%	25% (50%)
B2B Imballaggi per il trasporto tra siti diversi di uno stesso operatore	Devono essere riutilizzabili (invariato)	
B2B Imballaggi per il trasporto tra operatori di uno stesso stato membro	Devono essere riutilizzabili (invariato)	
Imballaggi per il trasporto (materiali di avvolgimento pallet, e cinghie per la messa in sicurezza e protezione dei prodotti sui pallet)	10% (20%)	30% (75%)



RINNOVO PATENTINO F-GAS

Regolamento di esecuzione (UE)
2015/2067, D.P.R. 146/2018



Per informazioni
fgas@aicqsicev.it

Via Emilio Cornalia, 19
20124 Milano
Tel. (+39) 02.66.71.34.25

aicq
sicev

Sistema di Certificazione e Valutazione

In collaborazione con

FREDDO.
network

Validità
certificazione
10 ANNI

A chi è rivolto?

A tutti i titolari di una Certificazione in scadenza decennale (rilasciata dal 2012 in poi) e che svolgono attività su apparecchiature fisse di refrigerazione, condizionamento d'aria e pompe di calore e del personale che opera su celle di autocarri e rimorchi frigoriferi contenenti F-Gas.

- **Controllo delle perdite** dalle apparecchiature contenenti gas fluorurati a effetto serra in quantità pari o superiori a 5 tonnellate di CO2 equivalente a meno
- **Recupero di gas** fluorurati a effetto serra
- **Attività di installazione, riparazione, manutenzione, assistenza e smantellamento**

Gli esami teorici e pratici potranno essere organizzati anche mesi prima della scadenza dei Certificati sia presso le Sedi d'Esame che direttamente presso l'Azienda. Il termine per la presentazione della domanda di rinnovo è 60 giorni prima della scadenza.

Giovanna R. Stumpo



Norma UNI 11871:2022 per gli studi legali e/o di dottori commercialisti: declinazioni applicative specifiche e nel confronto con altre norme

//// • ////

Da metà anno 2022, Avvocati e Dottori Commercialisti italiani hanno una nuova norma UNI di interesse. Si tratta della **UNI 11871:2022 “Studi Professionali di Avvocati e Dottori Commercialisti – Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all’esercizio della professione per la creazione e protezione del valore”** che individua principi e criteri di gestione organizzativa applicabili ai suddetti Studi professionali, siano essi in fase di start –up o già maturi ed attivi da anni sul mercato. Frutto dell’evoluzione della UNI/PDR 33:2017, ed in sua sostituzione, la UNI 11871 è il risultato del lavoro iniziato nel 2017 da una Commissione Tecnica UNI (Ente nazionale italiano di unificazione) dedicata alle Professioni a cui ho avuto modo di presenziare in qualità di Avvocato esperto dei Sistemi di Gestione ISO e delegata AICQ, patrocinato da ASLA –Associazione degli Studi Legali Associati per “promuovere un’adeguata e moderna organizzazione come presupposto fondamentale per la gestione corretta ed efficace degli Studi”.

1. Principali caratteristiche della UNI 11817:2022

La norma UNI 11817:2022 è stata pensata per essere di aiuto ai Professionisti Legali e Commercialisti, tipicamente poco avvezzi alla formalizzazione di modelli organizzativi di Studio perché di norma abituati alla gestione dei processi e delle attività quotidiane, secondo metodiche declinate su base consuetudinaria e per prassi applicative.

Scritta con il coinvolgimento di Avvocati e di Associazioni il cui apporto ha garantito la definizione di regole tratte dalle prassi e quindi di facile comprensione ed adattamento al contesto ed alle peculiarità del mondo professionale, la UNI 11817:2022 intende favorire la conoscenza e la diffusione della normazione volontaria nel mercato dei servizi legali e della consulenza fiscale e tributaria.

2. Rapporto con la UNI EN ISO 9001:2015

Ispirata ai principi della diversa norma internazionale, europea e nazionale **UNI EN ISO 9001:2015** – **Sistemi di Gestione per la qualità: Requisiti**, già nota ed ampiamente applicata nel contesto di Aziende e Studi, la UNI 11817:2022 non si sostituisce alle sue disposizioni e/o alle progettualità collegate al relativo Sistema di Gestione, con collegata possibile certificazione. Intende però rappresentare uno standard nuovo ed alternativo per un modello organizzativo di riferimento più ridotto, e più specificatamente “dimensionato” sulle peculiarità operative tipiche di uno Studio professionale – individuale o associato – operante nel settore dell’assistenza legale (giudiziale e/o stragiudiziale) e/o della consulenza in materia tributaria.

Non mancano tuttavia molti punti di contatto tra le due norme. La UNI 11817:2022 ugualmente alla UNI EN ISO 9001:2015, infatti:

- è norma tecnica e non giuridica, applicabile su base volontaria agli Studi di qualsiasi dimensione, forma giuridica, specializzazione e tipo;
- è protetta da royalty UNI ed è acquistabile a pagamento in versione PDF o cartacea, dal sito **www.uni.com**;
- sposa l’“approccio basato sui rischi” e la gestione per processi;
- pone il cliente al centro, sottolineando l’importanza di garantire la c.d. customer satisfaction;
- realizza l’obiettivo di promuovere un’adeguata e moderna organizzazione come presupposto fondamentale per la gestione corretta ed efficace dello Studio, in supporto a chi è investito delle responsabilità di gestione interna e nella realizzazione delle finalità essenziali di creazione e protezione del valore; anche tramite l’individuazione e gestione delle principali aree di rischio inerenti all’esercizio delle attività professionali;
- esprime i requisiti di un modello organizzativo certificabile da Ente terzo accreditato, con procedura analoga e modalità identiche a quelle applicabili per la certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità a norma ISO 9001 (**v. BOX**);
- consente allo Studio –in caso di conseguita certificazione– di fruire di punteggi preferenziali per partecipare a bandi, gare, finanziamenti di usufruire di riduzioni dei costi delle coperture assicurative obbligatorie per le responsabilità dell’esercizio della professione.



3. Differenti possibili declinazioni applicative della UNI 11871: 2022

Seconda -in termini di sopravvenienza temporale- alla UNI EN ISO 9001:2015 ed al pari della stessa, a disposizione dei Professionisti desiderosi di presentarsi al mercato con una immagine improntata all'efficienza manageriale ed al miglioramento continuo della propria dimensione organizzativa di Studio, la ISO 1187:2022, si presta alle seguenti finalità:

A. STUDI SPROVVISTI DI UN SGQ

(Sistema di Gestione Qualità) certificato o meno ISO 9001: per gli Studi sprovvisti di un Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015 e propensi alla c.d. "managerializzazione", la ISO 1187:2022 è nuova fonte di ispirazione per avere un più semplice modello di riferimento utile per regolamentare la gestione interna per formalizzare le principali procedure organizzative di Studio.

B. STUDI GIA' DOTATI DI UN SGQ

(Sistema di Gestione Qualità) certificato o meno ISO 9001: per gli Studi già dotati di un Sistema di Gestione UNI EN ISO 9001:2015, la UNI 11871:2022 non richiede requisiti aggiuntivi ma solo fornisce alcuni spunti di miglioramento della "documentazione di sistema" già di dotazione, ed alcuni suoi passaggi possono essere utili per integrare il Regolamento Interno o

le Procedure/Istruzioni operative già vigenti in Studio.

Pertanto gli Studi eventualmente già certificati a norma ISO 9001 potranno -se lo desiderano- richiedere una ulteriore certificazione a norma UNI 11871 senza ulteriori oneri o modifiche sostanziali della documentazione, se non con limitate revisioni o specifiche.

L'unico requisito aggiuntivo rispetto a quelli già della UNI EN ISO 9001:2015 è relativo al tema della "Sostenibilità" declinato nella UNI 11871:2022 in 3 sotto temi: 1) Sostenibilità ambientale; 2) Sostenibilità lavorativa; 3) Sostenibilità sociale.

Questo unico tema richiederebbe pertanto un'applicazione aggiuntiva da studiare e progettare caso per caso. Resta fermo comunque che gli Studi professionali interessati ad un Sistema di Gestione Integrato con gli aspetti di cui sopra, ben possono trovare maggiori elementi di conformità ai requisiti della sostenibilità senza doversi necessariamente attenere alle previsioni UNI 11871 sul punto; allineandosi ad es. ai requisiti già più ampiamente espressi dalla norma UNI EN ISO 14001:2015 - *Sistema di Gestione Ambientale* e/o dalla UNI ISO 30415:2021 - *Gestione delle Risorse Umane - Diversità ed Inclusione* e/o dalla UNI/PdR 125.2022 (*Linee guida sui sistemi di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni*) (riproduzione riservata).

**Estratto dal Cap. 15 “CERTIFICAZIONE” della UNI 11871:2022,
che specifica i requisiti necessari allo Studio Legale e/o di Dottore
commercialista per ottenere la relativa certificazione.**



“Qualora lo Studio decida su base volontaria di sottoporsi alla certificazione di conformità alla presente norma, per l’efficace svolgimento della relativa procedura, sino all’ottenimento e ai successivi rinnovi della certificazione stessa, dovrebbe non solo provvedere alla corretta e tempestiva identificazione dei propri componenti che hanno la responsabilità di pianificare, svolgere e coordinare le relative attività, ma favorire l’effettivo coinvolgimento anche di tutti gli altri suoi componenti, affinché ciascuno per la propria parte vi collabori attivamente, dalla fase di analisi dei processi all’attuazione del sistema gestionale.

A tali fini lo Studio dovrebbe effettuare una valutazione preliminare per redigere l’opportuna documentazione di sistema, che dovrebbe per esempio comprendere: i) il codice etico specifico dello Studio; ii) il manuale descrittivo dell’organizzazione dello Studio, le modalità di gestione dei processi, i sistemi di autoverifica riguardanti l’idoneità, adeguatezza ed efficacia gestionale, nonché la documentazione e confronto periodico dei risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi prefissati; iii) le procedure di sistema, con finalità pratiche immediate per la comprensione e l’utilizzo da parte dei componenti dello Studio di volta in volta incaricati delle attività; iv) la lista delle istruzioni connesse all’esecuzione delle procedure operative di maggior rilievo, quali ad esempio la tutela dell’ambiente di lavoro sotto il profilo della sicurezza e salute, gli applicabili requisiti a fini di protezione della riservatezza dei dati personali, le disposizioni antiriciclaggio ed altre.

Gli ulteriori elementi significativi per la realizzazione di un sistema gestionale certificabile ai sensi della presente norma dovrebbero consistere quanto meno nell’applicazione dei seguenti criteri:

1. identificazione del contesto di riferimento, inteso come combinazione dei fattori esterni e interni che possono influenzare lo sviluppo dell’organizzazione e delle attività dello Studio ed il perseguimento dei suoi obiettivi. L’analisi di contesto può fornire ai responsabili dello Studio un insieme di conoscenze da utilizzare, a livello sia strategico che operativo, ai fini dell’impostazione, attuazione e miglioramento continuo del sistema gestionale, individuando i punti di forza e di debolezza, i rischi e le opportunità da considerare ed affrontare a tali fini;



2. individuazione e valutazione dei relativi processi anche sotto il profilo della procedura di certificazione di conformità;

3. conseguente analisi dei rischi connessi ai singoli processi, anche in termini di frequenza presunta dei potenziali eventi negativi, con stima basata sulla probabilità ed il prevedibile impatto sullo Studio (per esempio in termini economici, operativi e reputazionali), per la determinazione delle future azioni di prevenzione o mitigazione e con regolare aggiornamento al verificarsi di mutazioni di contesto e/o della struttura organizzativa dello Studio (variazioni normative a qualsiasi livello, progressi tecnologici, sociali, ambientali e così via);

4. contestuale analisi delle opportunità di natura favorevole connesse all'avveramento dei rischi sopra identificati per lo Studio e per i propri componenti, clienti e soggetti terzi interessati, con analoga stima di frequenza, probabilità ed impatto prevedibile, per la determinazione dei futuri programmi e delle azioni volte a cogliere tali opportunità e sfruttarne al meglio le conseguenze nell'ambito di potenziali mutazioni di contesto, struttura organizzativa e/o ambito di attività dello Studio;

5. determinazione dei ruoli da attribuire ai fini della procedura di certificazione (ottenimento e successivi rinnovi), nonché delle relative funzioni direttive, organizzative ed esecutive con le connesse responsabilità, da includere ed aggiornare regolarmente per quanto risulta opportuno nell'organigramma dello Studio;

6. attività di informazione e formazione continua di tutti i componenti dello Studio;

7. disposizioni e verifica periodica della loro attuazione in merito alla conservazione e costante reperibilità di tutta la documentazione di sistema, anche con riferimento agli esiti di volta in volta raggiunti, l'insorgere di eventuali imprevisti o difficoltà e le risultanze delle procedure di autoverifica come sopra indicato".

Valorizza la **tua** professione
La nostra missione: **certificarla**



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

Contattaci per verificare requisiti e date

 (+39) 02 66.71.34.25

Via Emilio Cornalia n. 19
20124 - Milano

 (+39) 02 66.71.25.10

 info@aicqsicev.it

www.aicqsicev.it
 | 

Leonardo Tilotta



Email, social network, motori di ricerca il nuovo costo dell'informazione*

**Il costo ambientale dell'informazione nell'era di internet.
Dalla carta al bit.**



Il consumo di energia è solo un problema economico? La trasformazione digitale ha comportato lo spostamento dei flussi energetici necessari per fruire delle informazioni, cosa cambia rispetto all'ambiente? Quali sono i costi del nuovo modo di fruire dell'informazione? Cosa possiamo fare? Sono domande a cui è difficile dare delle risposte ma su cui vogliamo aprire un momento di consapevolezza.

* Approfondimento collegato al Webinar AICQ Sicilia in collaborazione con i Comitati AICQ Qualità del Software Servizi IT e Ambiente Energia 20 Maggio 2022 "I consumi del Web"

1. I costi ambientali del consumo energetico

È ormai condiviso che i “costi ambientali” di inquinamento, il footprint umano, possano essere misurati in termini di CO₂ (anidride carbonica) emessa nell’ambiente quale conseguenza del consumo di energia nelle sue varie forme. Forme energetiche che hanno diversi impatti in funzione della fonte primaria. Per es. i combustibili fossili comportano una emissione da circa 380g a 840g di CO₂ per ogni KWh prodotto.

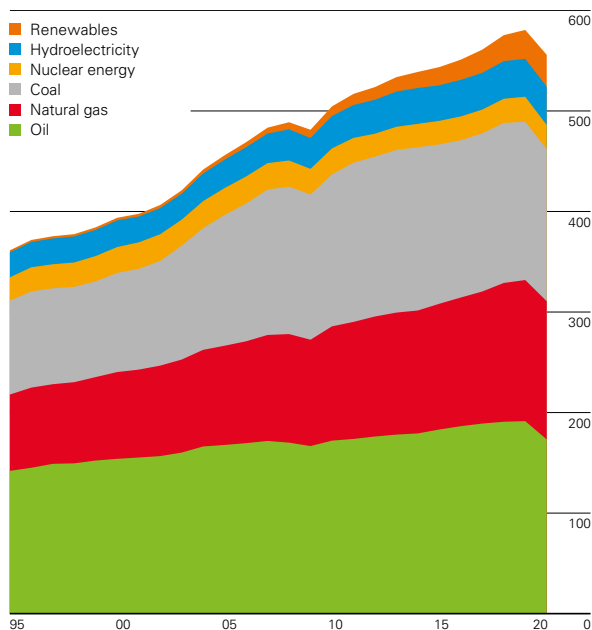
Per quello che ci riguarda faremo riferimento all’energia elettrica, e bisognerà considerare anche le “perdite” sulla trasformazione ed il trasporto, per cui, per ogni KWh “disponibile al contatore” si consumeranno, in media, circa 1,5 Kwh di energia da fonte primaria. Il consumo di un KWh di energia elettrica corrisponde ad una emissione di CO₂ equivalente di circa 350-400 g. E’ chiaro che il dato dipende fortemente da come è prodotta tale energia (carbone piuttosto che idroelettrico) per cui dovremo considerare tale dato come un riferimento piuttosto

	Fuel	CO ₂ g/kWh
1	Other bituminous coal	840
2	sub bituminous coal	930
3	Lignite brown coal	950
4	Patent fuel	860
5	Natural gas	380

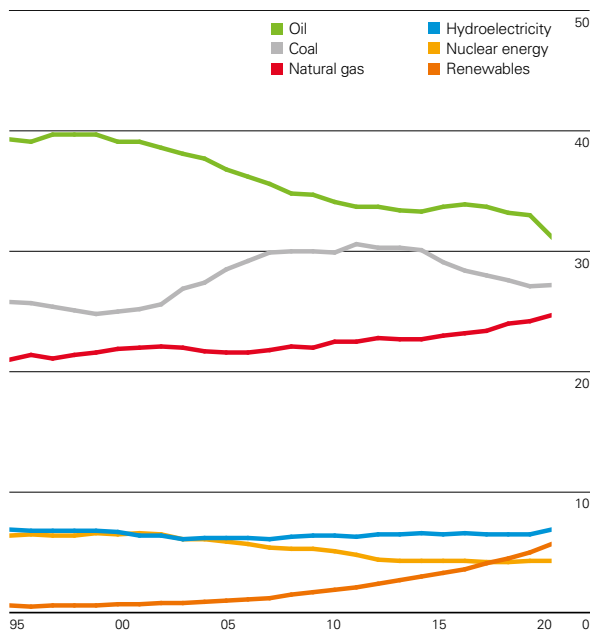
CO₂ emessa per Kwh prodotto

che come dato esatto. In particolare si è stimato, appunto, che lo sviluppo di fonti rinnovabili, in Italia, abbia comportato nel decennio passato la riduzione dai circa 400 ai circa 350 g prima citati. Analogo andamento si è avuto in quasi tutto il mondo, certamente nei paesi OECD, per cui, anche in presenza di aumento dei consumi energetici, lo sviluppo delle fonti energetiche alternative o comunque meno inquinanti ha fatto sì che la produzione di CO₂ media per abitante, è diminuita da 9,8 a 7,1 ton/anno per abitante.

World consumption
Exajoules



Shares of global primary energy
Percentage



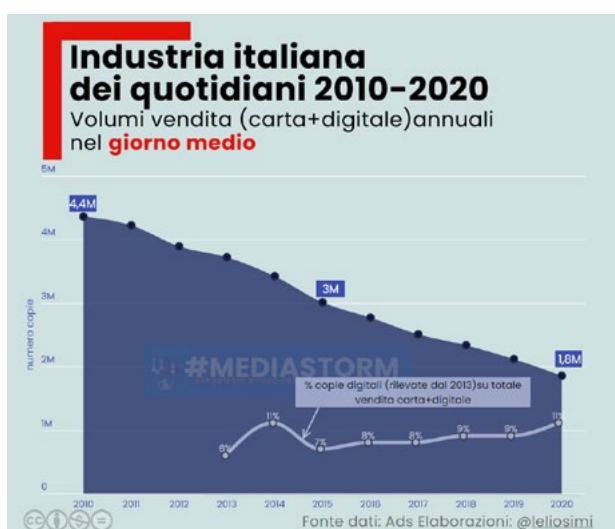
Trend consumo mondiale di energia e quote per fonte primaria (fonte: BP-Statistical Review of World Energy)

2. L'informazione in Italia

Entrando in dettaglio nel mondo dell'informazione, in Italia, nel decennio passato, il modo di informarsi degli Italiani ha subito significativi shock. Gli italiani che si informano leggendo giornali di carta si sono all'incirca dimezzati mentre sono quasi raddoppiati quelli che si informano attraverso i canali internet o le TV in streaming diventando ormai maggioranza.

Tuttavia, la crisi dell'editoria italiana è evidenziata dal fatto che il calo dei volumi di vendita dei giornali cartacei non sono affatto stati compensati dall'aumento delle vendite delle copie digitali.

Significativo inoltre che (fonte AGCOM) la affidabilità percepita delle informazioni prelevate dalla rete è nettamente diminuita a fronte di un sensibile aumento delle fonti. Possiamo pensare una sorta di legge di Greesham dell'informazione: informazione cattiva copre l'informazione buona (*Greeshan, riferendosi alla moneta, parlava di moneta cattiva che scaccia moneta buona, nel senso che le monete deteriorate erano le sole a circolare visto che quelle in buone condizioni venivano più facilmente trattenute da chi le possedeva*).



Trend volumi di vendita rilevati da ADS, Società che certifica le vendite dei quotidiani.

3. I costi della trasformazione

Ma quale è il prezzo che siamo disposti a pagare per la trasformazione digitale? In termini economici il confronto tra i costi di abbonamento ad un quotidiano cartaceo ed uno online sono nettamente a favore di quest'ultimo, soprattutto se si approfitta delle frequenti promozioni. Tuttavia, la disponibilità di molte fonti gratuite, anche se di scarsa qualità o incomplete è certamente una delle cause per cui l'editoria online non decolla. Gratis è comunque meglio che a basso prezzo!

Sotto l'aspetto energetico, e quindi di consumo ed inquinamento, la situazione è ancora più complessa. Come misurare i consumi? Device utente, consumi della rete, consumi dei data center, consumi accessori (es. condizionamento).

Si stima che, in Italia, ci siano 80 milioni di smartphone in funzione, il cui consumo medio di 15w giornalieri corrisponde, in totale, a quello di circa 120.000 famiglie ed una emissione di CO₂ di circa 422 tonnellate.

Dato positivo è il fatto che i Data Center, sempre nell'ultimo decennio, anche a fronte di carichi di lavoro circa decuplicati hanno migliorato tanto in efficienza da poter mantenere consumi sostanzialmente costanti.

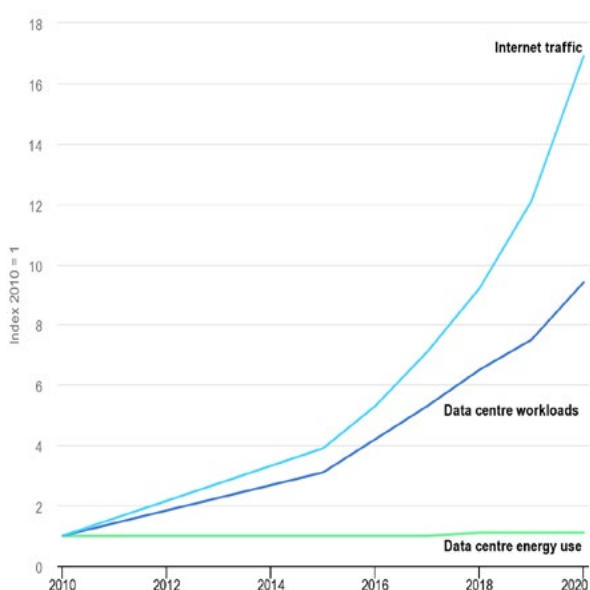
Ma qual'è il prezzo ambientale/energetico per la fruizione digitale dei contenuti informativi?

Si stima che ogni ora di streaming video fruita comporti una emissione di 55-110 g di CO₂ (dipende dalla risoluzione video), la visualizzazione di una pagina circa 1,5 g ed una ricerca Google (oltre 3 miliardi al giorno) da 3 a 15g. Una mail, dipende dal contenuto anche di allegati, da 5 a 50g.

I grandi produttori di contenuti e servizi (Amazon, Samsung, Apple, Google, Meta, Microsoft) sono fortemente impegnati nella riduzione dei consumi sia per la riduzione del footprint ambientale e il relativo vantaggio di immagine

che ne deriva, ma soprattutto per la riduzione dei costi energetici. Google stima che entro il 2030 tra riduzione dei consumi e compensazione di carbonio attraverso piantumazioni forestali possa azzerare il proprio impatto ambientale.

Non di meno, ad oggi, Internet può essere considerato il “paese” al quarto posto per produzione di CO₂ dopo Cina, Usa ed India, ma sarebbe estremamente riduttivo esaminare il dato solo da tale punto di vista.



4. Il cambio di paradigma

La trasformazione digitale ha visto e vede spostamenti di flussi energetici determinati da un vero cambio/inversione di paradigma.

Smart working, negozi on line, fruizione piuttosto che produzione/consumo, contenuti vs beni materiali.

Ci dobbiamo preoccupare seriamente per i consumi della rete. La risposta, sebbene poco ingegneristica, è DIPENDE.

Anche in passato si sono avute grandi trasformazioni e migrazioni di flussi energetici anche se certamente meno importanti. Inoltre, oltre

ai consumi della rete, ci sono molti altri aspetti che meritano altrettanta attenzione e che, invece, non sono adeguatamente valutati dall'opinione pubblica.

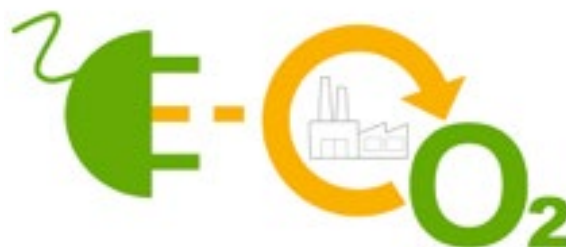
Quanti sono ad avere consapevolezza che la produzione di 1kg di carne di manzo comporta una produzione di CO₂ equivalente alla fruizione di 600 ore di web?

È anacronistico pensare di poter fare a meno di internet. Anche per quanto riguarda i consumi del web, quindi, il problema va affrontato sia sul piano della eliminazione degli sprechi sia sul piano della riduzione dei consumi.

Da un lato spam, phishing, fake news, virus informatici, criptovalute. Sono vera ricchezza (anche informativa)? Ogni giorno vengono inviate circa 300 miliardi di mail e si stima che circa 250 miliardi (85%) siano spam. 1,25 milioni di ton di Co₂ al giorno.

Dall'altro lo stimolo tecnologico all'efficienza energetica dei device, ma anche del software, gli approvvigionamenti da fonti rinnovabili, la computazione reversibile e quantistica, l'educazione digitale.

Consapevolezza è la parola chiave. Se avete letto questo breve articolo on line o su un device avete contribuito ad emettere circa 50g di CO₂ ed io che l'ho scritto ne sono responsabile per circa 1Kg.





Pier Luigi Guida

Il nuovo project management: UNI ISO 21502*



*Approfondimento collegato al Convegno Nazionale Settore Costruzioni AICQ 2 Dicembre 2022 "Sistemi di Gestione Integrati ed appalti. PNRR: come l'applicazione del Risk Management, del digitale, della cybersecurity e della sostenibilità aiutano a rispettarne gli obiettivi"

È stata sviluppata in ambito ISO, organizzazione internazionale degli standard, la nuova norma per la gestione progetti, anche recepita come UNI ISO 21502 *Guida al project management*, che sostituisce la precedente "21500". Redatta con il contributo dei rappresentanti di numerosi paesi, fra cui il nostro, che partecipa la tavolo ISO (TC 258) tramite uno specifico comitato dell'UNI, il nuovo standard incorpora una certa tendenza che negli ultimi anni si è sviluppata nel campo normativo della gestione progetti; cioè un approccio metodologico tendente a favorire un'impostazione meno direttiva per le organizzazioni coinvolte nella realizzazione progetti, in precedenza basata su un modello per "processi", che si è evoluto in un modello orientato alle cosiddette "pratiche" di progetto.



La nuova edizione della norma di project management UNI ISO 21502 detta le linee guida della disciplina. L'evoluzione dai processi alle pratiche e le prospettive di applicazione.



L'evoluzione della norma

La precedente UNI ISO 21500 (2012), già trattata in questa Rivista ^[1], si basava in sintesi su un modello di 39 processi, sostanzialmente derivato da altri standard in materia, quali il PMBOK, edizione coeva del PMI (Project Management Institute) ^[2], e l'UNI ISO 10006 ^[3], documento meno noto e complementare della serie ISO 9000 dei sistemi di gestione della qualità. Il nuovo standard¹, oltre a cambiare il riferimento numerico del titolo, come si dirà fra poco, e raddoppiare all'incirca il numero di pagine (ora circa 50), introduce un modello di 65 cosiddette "pratiche", che pur non cambiando nella sostanza le stesse linee guida, e la relativa impostazione metodologica, intendono dare alle organizzazioni e a coloro che praticano il project management,

una maggiore autonomia nel definire propri standard operativi. Cosa che per la verità può offrire ad alcuni un maggior senso di autonomia, ma apparire ad altri un cambiamento più formale che sostanziale, come si commenterà di seguito.

La stessa evoluzione favorisce peraltro quei paesi e quelle organizzazioni che già adottano propri standard in materia, la cui riprofilatura secondo il nuovo documento dell'ISO può essere più agevole, ovvero quest'ultimo può porsi ad un livello più alto e di maggiore astrazione. In questa evoluzione si deve tracciare, per maggiore chiarezza, l'evoluzione degli stessi standard ISO in argomento, per cui dalla precedente, come detto ISO 21500:2012, sono state in realtà generati due documenti:

■ la nuova ISO 21500 ^[4], che secondo la con-

1. I termini "norma" e "standard" sono usati in modo equivalente nel presente testo.

venzione “00” fa da introduzione alla stessa serie di project management, da cui la definizione nel titolo di “Contesto e Concetti”;

- la UNI ISO 21502 ^[5], che fa appunto da linea guida più approfondita al tema in oggetto. In realtà la serie ISO di project management già comprende alle norme, più specifiche di altri temi, ovvero di project management “allargato”, che per completezza si richiamano in Tabella 1.

Norma	Titolo
ISO 21500:2021	Context and concepts
ISO 21502:2020	Guidance on project management
ISO 21503:2022	Guidance on programme management
ISO 21504:2022	Guidance on portfolio management
ISO 21505:2017	Guidance on governance
ISO/TR21506:2018	Vocabulary
ISO 21508:2018	Earned value management
ISO 21511:2018	Work Breakdown Structures

Tabella 1. Norme di project management della serie originale ISO (Project, programme e portfolio management)

La nuova UNI ISO 21500 resta un documento sensibilmente più leggero, fa da inquadramento alla materia del project management, anche più in generale indicato tramite le “3P”- project, program e portfolio management - , temi che si declinano negli altri standard, secondo la citata tabella, ovvero nella struttura in figura nel riquadro Glossario dei termini.

Glossario



Benefici: vantaggio, valore o altro effetto positivo creato.

Business Case: documento atto a supportare i processi decisionali riguardanti l’impegno in un progetto, un programma o un portafoglio progetti.

Ciclo di vita del progetto: l’insieme delle fasi di un progetto dal suo inizio alla fine.

Controllo: confronto delle prestazioni attuali con quelle pianificate, analisi degli scostamenti ed adozione di appropriate azioni correttive e preventive per quanto necessario.

Deliverable: componente unico e verificabile che deve essere prodotto da un progetto

Gate: punto di controllo in particolare al termine di una fase di progetto, in cui se ne autorizza il proseguimento, si introducono eventuali modifiche, o se ne decreta la chiusura anticipata.

Governance: principi, politiche e quadro di riferimento attraverso cui l’organizzazione è diretta e controllata.

Governance del progetto: principi, politiche e procedure mediante le quali un progetto è autorizzato e diretto al fine di realizzare gli obiettivi concordati.

Issue (questione): qualsiasi evento che si verifica durante un progetto e richiede risoluzione affinché il progetto proceda come previsto.

Outcome: risultato del cambiamento derivante dall’utilizzo di output di progetto.

Output: aggregato di deliverable tangibili o intangibili che costituiscono un risultato del progetto.

Portfolio: insieme di “componenti del portfolio”, programmi, progetti e altre attività, raggruppati per facilitare la loro gestione per raggiungere obiettivi strategici.

Progetto: impresa temporaneo di carattere unico per raggiungere uno o più obiettivi definiti.

Programma: gruppo di “componenti del programma”, progetti ed altre attività, gestiti in modo coordinato per ottenere benefici.

Project manager: colui che gestisce il progetto e riporta allo sponsor

Project Management: attività coordinate per dirigere e controllare il raggiungimento degli obiettivi di progetto concordati.

Sponsor: persona o unità responsabile dell’ottenimento delle risorse e delle decisioni direzionali atte a consentire il successo del progetto.

Stakeholder (parte interessata): persona, gruppo o organizzazione che ha interesse o può influenzare/essere influenzata/ritenere di essere influenzata da un qualche aspetto del progetto, programma o portfolio.

WBS (work breakdown structure): struttura di scomposizione del lavoro; suddivisione dell’ambito definito del progetto o programma in livelli progressivamente più bassi e definiti, consistenti in elementi di lavoro (Work Package).

WP (work package): pacchetto di lavoro, gruppo di attività avente uno specifico ambito, deliverable, schedulazione, qualità, costo e altri attributi definiti.

Focalizzando e commentando più nello specifico la nuova UNI ISO 21502, osserviamo che escludendo alcune sezioni introduttive – dedicate come prassi allo scopo del documento nonché a “Termini e definizioni” – la stessa si compone di 4 sezioni principali, rispettivamente dedicate a:

- concetti di project management
- requisiti per formalizzare il project management
- pratiche integrate di project management
- pratiche di gestione di un progetto.

Si rileva peraltro che il documento in questione costituisce uno standard di alto livello della disciplina del project management, e a scanso di equivoci, trattasi di uno standard non strettamente operativo, né focalizzato su tecniche e strumenti, che non ha come riferimento solo il project manager, ma più in generale tutte le aziende e organizzazioni che gestiscono progetti, come senior manager, dirigenti e altri enti che possano emettere a loro volta standard più specifici.

Concetti di project management

In tale quadro lo standard riconosce che il project management non vive da “solo” nelle organizzazioni, ma deve inquadrarsi in un modello gestionale che di fatto si ritrova nelle diverse organizzazioni, in termini più o meno formalizzati. A tal fine si presenta pertanto lo schema in Figura 1, in cui si riconoscono i diversi piani del “contesto” del progetto, relativi cioè ad ambiente esterno, organizzativo, governance e realizzazione del progetto in senso stretto, nonché il ciclo virtuoso, che dai risultati del progetto porta ai benefici, quindi il rinnovarsi di obiettivi e business case per nuove iniziative. Nel ribadire la differenza fra progetti e attivi-

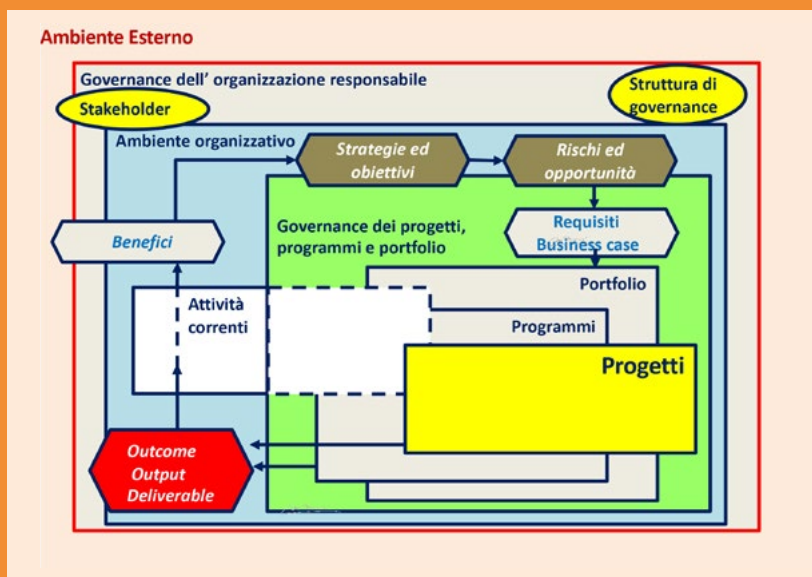


Figura 1

Contesto del project management secondo UNI ISO 21502

tà correnti (“operations”), nello standard si rileva che gli *“obiettivi di progetto possono essere realizzati da una combinazione di deliverable, output, outcome e benefici, in dipendenza del contesto del progetto e della direzione impressa dalla governance”*.

Si evidenzia cioè una progressiva evoluzione attraverso cui, dai veri e propri *deliverable*, ovvero ciò che rilascia il progetto in termini di prodotti parziali o anche documenti gestionali, si passa agli *“output”*, cioè prodotti finali riconoscibili o accettabili ad esempio dal cliente, quindi agli *“outcome”*, traducibili come risultati finali del progetto in grado di produrre cambiamenti; i quali infine si possono tradurre in veri e propri *benefici* finali.

Trova perciò posto nello standard quanto in letteratura inglese si era già da tempo definita come catena di valore del progetto, in termini di deliverable > output > outcome > benefici. Un esempio può forse chiarire.

Nella realizzazione di un impianto di generazione energetica, un deliverable può essere il rilascio di un documento o una parte dello stesso impianto, l'output l'impianto completo e accet-

tato in esercizio, l'outcome il cambiamento e il nuovo modello nell'uso efficiente dell'energia da parte della comunità, infine i benefici, quale valore reale e integrato nel tempo del flusso dei benefici rispetto alla situazione originale. Nell'includere i benefici fra i possibili obiettivi di progetto, si rileva in particolare una certa differenza rispetto al testo precedente, influenzato dall'ottica più tradizionale di certi standard, che inquadravano i benefici come esterni alla progetto o tipici dei programmi². Si riconosce ora invece che determinati benefici, o parte iniziale di questi, si possano già ottenere nel corso del progetto, ad esempio nella sua ultima fase, quando questi si possano già realizzare da parte del committente od organizzazione cliente. Si ricorda infatti come la *“realizzazione dei benefici”* rappresentava invece secondo altri standard uno dei punti distintivi di un programma, mentre ora si riconosce che possono rientrare fra gli obiettivi almeno di certi progetti.

Lo stesso inquadramento può peraltro avere sensibili impatti sull'ambito di progetto, oltre che in termini contrattuali, responsabilità cliente-fornitore e simili.

2. Si veda la definizione nel glossario.

Dai processi alle pratiche

Nell'UNI ISO 21502 si è evoluta la definizione di project management. *“Il project management – recita la norma – integra le **pratiche**, comprese nel presente documento, aventi il fine di dirigere, avviare pianificare, monitorare, controllare il progetto, gestire le risorse assegnate e motivare gli individui coinvolti nel progetto per consentire di realizzarne i benefici. Il project management si dovrebbe realizzare attraverso un insieme di **processi** e metodi che si dovrebbero progettare come sistema e comprendere le pratiche necessarie allo specifico progetto”.*

Si sono evidenziate due parole chiavi che riguardano l'ontologia e l'evoluzione stessa dello standard. Infatti l'UNI ISO 21502 risulta basata sulle cosiddette “pratiche”, invece che sui processi, come già in precedenza esposto. In questo quadro la “pratica” vuol rappresentare un concetto più generale e più contenutistico, sul “che cosa” fare, e meno direttivo del processo, cioè sui modi di “come” realizzare i deliverable del progetto. Peraltro, la norma non rifiuta né abolisce i processi, come potrebbe intendersi da una visione superficiale del documento, ma ne delega la specificazione a coloro che avranno il compito di tradurre la metodologia in modo operativo; quindi non essere impositiva per quanti desiderino seguire specifiche metodologie di project management, le quali – secondo noi spesso in modo più apparente che sostanziale – rifuggono dallo stesso termine, in virtù di metodi aventi diversa impostazione. Ci si potrebbe riferire agli approcci di project management “agile”, in cui per principio al modello dei processi si debbano sostituire altri concetti sostanziali, quali il coinvolgimento degli stakeholder, l'interesse del cliente, la creatività e l'auto-organizzazione del team.

In realtà gli stessi approcci non intendono sostituire l'uno con l'altro, ma piuttosto ricreare certi valori, che da una mera e formale applicazione dei soli processi potrebbero deviare l'obiettivo e i risulta-

ti finali del progetto. Inoltre si deve convenire che molto diversi possono essere i tipi e i contesti dei diversi progetti, per cui se ne dovrà come sempre personalizzare l'esecuzione, o come si dice effettuare con cura il cosiddetto “*tailoring*”, in modo da bilanciare metodi, tecniche e obiettivi dello stesso progetto, la cui natura, per definizione, è unica, e rifugge da cliché precostituiti.

Nulla vieta ad esempio che in un ciclo di vita di progetto, fasi diverse del medesimo possano realizzarsi tramite diverse metodologie.

In linea con tale impostazione, dalla norma sono naturalmente scomparsi gli “input” e “output” (specifici di singoli processi, come nella precedente edizione), allineandosi di fatto all'impostazione più liberale che lo stesso concetto conserva in altri standard ISO, quali gestione della qualità, risk management e altri.

Nella stessa UNI ISO 21502 il termine “processi” è presente nella su richiamata definizione di project management, oltre a figurare circa quaranta volte nello stesso documento; in modo analogo ad altri standard, come il citato PMBOK, che essendo transitato ad un approccio “basato sui principi” (“*principle based*”), non evita pure di usarne il termine, quando si debba passare ad una descrizione di maggior dettaglio dei medesimi.

La conclusione di tale dialettica, fra sostenitori semantici delle pratiche rispetto a quelli dei processi, traspare infine nella nuova norma, che in una specifica appendice presenta una mappatura delle pratiche secondo un modello per gruppi di processi, ereditato dalla precedente edizione, che si rifà ai gruppi di avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura, che a loro volta originano dal paradigma PDCA³. Lo stesso prospetto, oltre quindi a risolvere politicamente la questione ai tavoli ISO, ha la funzione di consentire una tracciatura con la precedente UNI ISO 21500; per cui se ne fornirà uno stralcio nel seguito del testo, dopo avere introdotto i concetti di pratiche.

Una descrizione più completa è riportata in^[6].

3. Plan-Do-Check-Act

Altri aspetti della norma

Alcuni ulteriori concetti di carattere generale della nuova norma meritano di essere richiamati, anche rispetto alla precedente edizione.

- Una più estesa illustrazione della *governance* di progetto e del *business case*. La prima – governance di progetto – riguarda l'insieme dei principi, politiche, prassi e metodi da seguire e su cui basare la realizzazione di un progetto; in realtà è termine più esteso di quanto potrebbe sembrare, spingendosi per esempio sino ad elementi operativi e di competenza del project manager. Il business case è lo studio e il relativo documento che giustifica l'avvio e la realizzazione di un progetto, in termini essenziali di benefici, costi e rischi.
- Il ciclo di *vita del progetto* risulta più ampiamente descritto. In particolare di questo si riporta un diagramma esemplificato, Figura 2, in cui lo stesso ciclo di vita, costituito da fasi lineari scandite da "gate", si pone in parallelo alle pratiche di project management, che invece hanno natura ricorsiva; si evidenzia che lo stesso ciclo di vita fa concettualmente parte della governance di progetto.
- Una descrizione relativamente ampia dell'organizzazione e dei ruoli di progetto,

Figura 3. In particolare viene esplicitata l'esistenza di una *sponsoring organization* che esprime lo *sponsor* di progetto, ai cui lati figurano il *project board* e una funzione di *project assurance*. Viene comunque detto che vi possono essere diverse relazioni tra la figura di sponsor e quelle del comitato guida, o altra funzione organizzativa. Con assicurazione di progetto si definiscono invece le "azioni sistematiche e pianificate, necessarie a fornire la confidenza all'organizzazione sponsor e allo sponsor che di progetto sarà verosimilmente in grado di raggiungere i suoi obiettivi"; detta funzione non va tuttavia confusa con quella più specifica di assicurazione della qualità. Il project manager risponde come sempre allo sponsor e può essere affiancato da un project office. Al project manager possono riportare più workpackage leader e altre organizzazioni o fornitori. Anche i termini di organizzazione sponsor, project board e project sponsor vengono estesamente descritti, unitamente ai ruoli di project manager, project office, work package leader e membri del team di progetto. Si ritiene che nonostante questo schema riguardi un modello organizzativo di un progetto complesso, dovrà essere opportunamente tarato per le più piccole

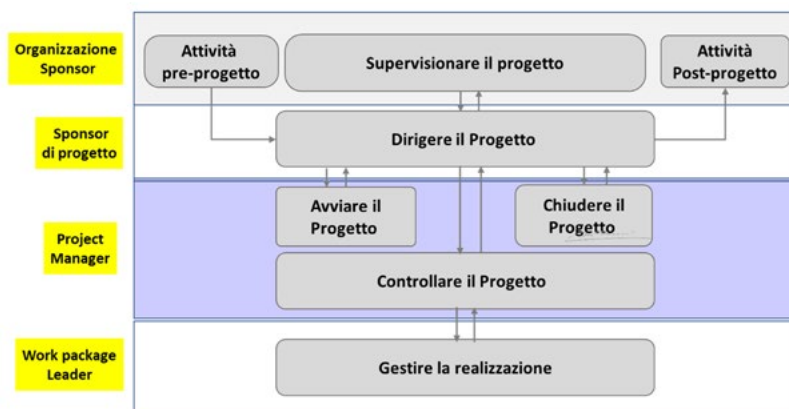


Figura 2 – Pratiche integrate di project management (ed esempio di pratiche di secondo livello)

Ciclo di vita e pratiche di progetto

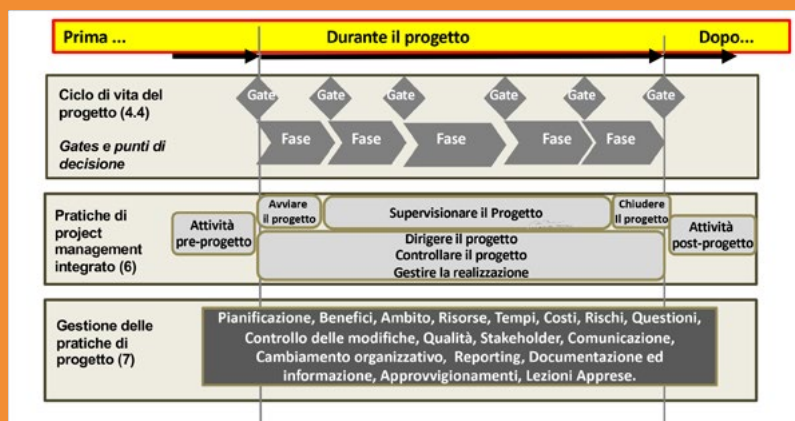


Figura 3

o altre (agili) organizzazioni, ma può avere una positiva influenza sui progetti di tipo strutturato, di più grandi dimensioni e appalti pubblici.

- Altri punti d'interesse riguardano la rappresentazione del diagramma degli stakeholder, Figura 4, e le competenze del personale di progetto, che ricordiamo comprendono le competenze tecniche o metodologiche, cioè inerenti gli aspetti gestionali (vero e proprio project management), le competenze comportamentali (anche dette "soft skills") e quelle di business o del contesto ovvero area applicativa specifica del singolo progetto.

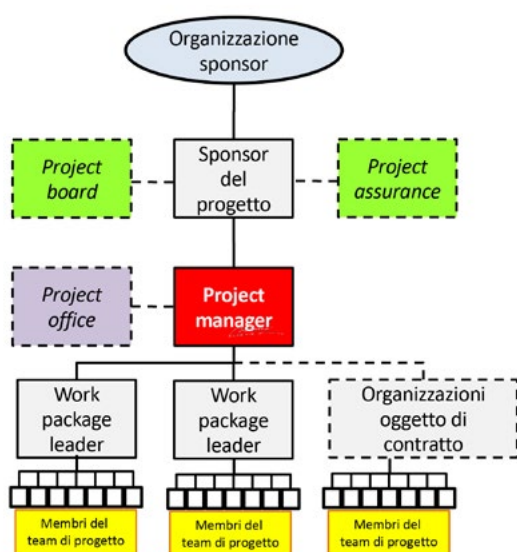


Figura 4 - Organizzazione del progetto

Prerequisiti per formalizzare il project management

Una nuova sezione dello standard è dedicata ai prerequisiti per formalizzare il project management nelle organizzazioni.

Si sottolinea infatti che tutte le organizzazioni realizzano il lavoro di progetto in modo formale o informale, ma ci sono diversi prerequisiti di cui un'organizzazione dovrebbe tener conto per stabilire e migliorare la propria struttura e i metodi di gestione progetti, prima che si possa riconoscere un vero e proprio "ambiente di progetto".

I contenuti di tale sezione, quasi una checklist, si traducono in un insieme di punti che mirano a focalizzare gli aspetti necessari per mettere in pratica il project management a cura della direzione, il miglioramento continuo del suo ambiente e l'allineamento con i processi e i sistemi organizzativi.

Il presente testo risulta in pratica un vademecum per la direzione che intenda sposare e sviluppare al proprio interno il project management, e sotto il miglioramento continuo si comprende in verità quanto deve definirsi più in generale come *maturità* organizzativa nella gestione progetti.

In particolare si evidenzia che compito del senior management è quello di stabilire un approccio, una *timeline*, una funzione di assicurazione e un project office per le attività

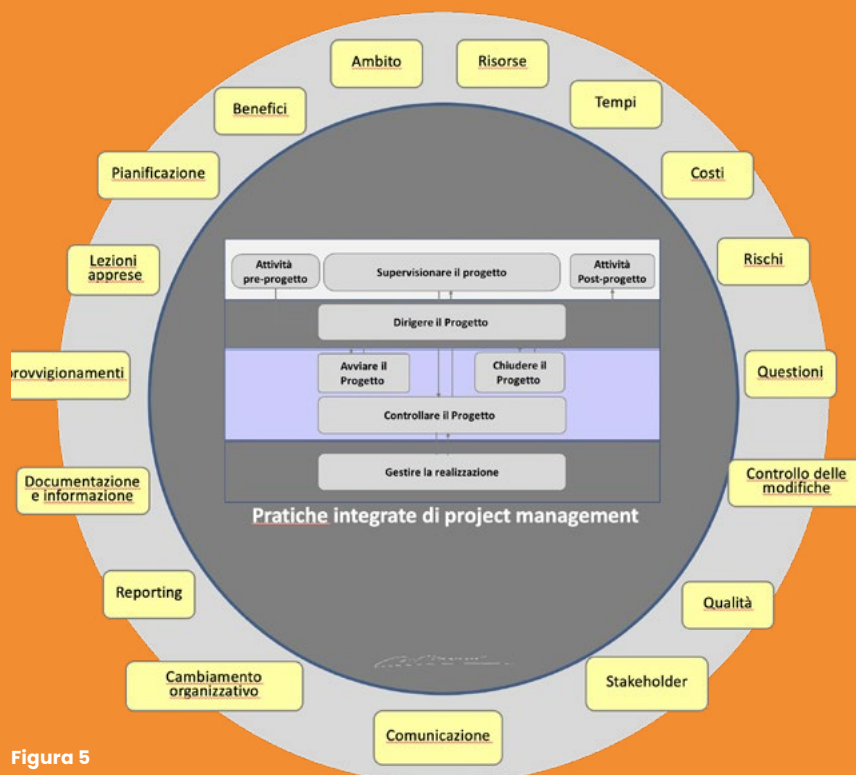


Figura 5

Pratiche di gestione di un progetto

di valutazione periodica, facilitare lo sviluppo continuo di processi, metodi e tecniche di project management e la valutazione della stessa maturità.

Si ricorda che per la valutazione della maturità di project management sono stati sviluppati specifici metodi, che fanno affidamento a questionari e visite sul campo da parte di esperti (assessor) con il compito di fornire secondo certe metriche, valori sintetici della maturità raggiunta da una organizzazione oltre che evidenziare potenziali percorsi di miglioramento. Uno di tali metodi è ad esempio il modello ISIPM-Prado adottato in Italia dall'Istituto Italiano di Project Management^[7].

Specifica importanza riveste in questo quadro la comunicazione verso tutti coloro che sono comunque coinvolti da ogni cambiamento. In definitiva la presente sezione piacerà ai consulenti di organizzazione e ai quadri che vorranno convincere i responsabili a sviluppare il project management nella propria azienda.

Pratiche integrate di project management

La presente e successiva sezione della UNI ISO 21502 svolgono finalmente il tema delle pratiche di progetto, distinte in:

- pratiche integrate di project management
- pratiche di gestione di un progetto

Come si intuisce dal nome, le prime rappresentano attività integrative od orizzontali (coordinamento multidisciplinare) del progetto, mentre le seconde (paragrafo successivo) sviluppano più in dettaglio e in modo verticale (per area tematica) i singoli aspetti del progetto. Per le pratiche integrate lo standard rappresenta una struttura che pone in relazione le stesse con i diversi livelli e i ruoli associati, come rappresentato in Figura 5, in cui si evidenziano alla base 4 livelli, corrispondenti ai corrispondenti ruoli di:

- organizzazione sponsor
- project sponsor
- project manager
- workpackage leader

Trattasi invero di attività funzionali, e non di veri e propri ruoli organizzativi, potendosi gli stessi ad esempio unificare nei progetti meno complessi, come ad esempio primo e secondo, e terzo e quarto (ma senza accorpare – avverte in modo esplicito la norma – ruoli di sponsor e project manager!).

Al primo livello si evidenziano le pratiche, o più banalmente definibili attività, di supervisione del progetto, avente ai lati le cosiddette attività pre- e post-progetto. La supervisione, in originale *“overseeing a project”*, rappresenta il livello decisionale più alto, in cui vengono prese le decisioni di investimento, alimentato da reporting, audit, assurance e interventi di escalation. Al secondo livello opera la *direzione di progetto*, propria delle responsabilità del project sponsor, a sua volta assistito dal project board. Al terzo livello, si posizionano le pratiche tipiche del project manager, che comprendono:

- la cosiddetta *mobilization* del team di progetto
- l'approccio di gestione e governance operativa
- la giustificazione iniziale
- la *pianificazione* iniziale del progetto

Di questi concetti val la pena sottolineare la mobilitazione, termine di origine militare, ma da tempo usato anche in diversi settori del project management, come le costruzioni, in cui si intende evidenziare la criticità delle prime attività di un progetto, e la necessità che debbano essere assolutamente garantite, pena una cattiva fase iniziale, senz'altro causa di slittamenti dei tempi e sfioramento dei costi difficili da recuperare.

Nella gestione e governance operative si comprendono invece tipiche attività di: organizzazione progetto, ruoli, responsabilità e definizione di processi e metodi.

La *pianificazione iniziale* di progetto compren-

de lo sviluppo del business case o suo approfondimento, se già in precedenza stilato, nonché ogni necessaria modifica e integrazione del documento in corso di progetto, tendente a giustificare la continuità, o altrimenti la chiusura anticipata. Inoltre lo standard richiede che *“dovrebbe essere sviluppato un piano iniziale del progetto, avente milestone e “gate” o punti di decisione basati sul ciclo di vita insieme ad un piano dettagliato, almeno per la successiva e immediata fase del progetto”*. Sempre in tale ambito si devono già considerare gli eventuali aspetti di transizione dei risultati finali all'esercizio (operations) e le diverse attività da sviluppare nelle fasi seguenti del progetto.

Nello stesso livello, e assegnata al project manager come si vede dalla stessa figura, si trova il controllo di progetto, comprensivo delle corrispondenti pratiche:

- giustificazione progressiva, ovvero assicurare che il progetto continui a restare valido, salvo i necessari interventi;
- la gestione delle performance di progetto, che racchiude tutte le attività caratteristiche del controllo operativo, relativo ad ambito, tempi, costi, qualità, rischi ecc.
- la gestione delle attività di inizio e chiusura di ciascuna fase del progetto
- la gestione di inizio, avanzamento e chiusura di ciascun workpackage
- la gestione del cosiddetto *“delivery”* cioè le attività di realizzazione del prodotto propriamente inteso, sotto la responsabilità di workpackage leader, al corrispondente livello
- la gestione della chiusura del progetto, che risale a livello del project manager.

In particolare la presente sezione, piuttosto espansa rispetto alla precedente edizione, illustra con maggiori particolari i compiti assegnati al project manager.

Si rileva che nella stessa figura è solo formal-

mente assente l'attività di pianificazione, in quanto già compresa, come sopra visto, in fase di pianificazione iniziale, e quindi più ampiamente sviluppata, come pratica di gestione di progetto.

Questo apparente sdoppiamento della pianificazione in due punti della norma, sfugge per la verità al concetto unitario di processo, allineandosi a una certa cultura organizzativa, tipica dei maggiori progetti e quelli di appalti pubblici, in cui prevale ad esempio l'ottica di vedere una "prima" pianificazione, di più alto livello, in ottica di sponsor o committente di progetto, quindi una pianificazione di dettaglio per le attività realizzative (delivery) ovvero in termini di singoli workpackage, una volta che siano definite le milestone e altri elementi nel piano generale di progetto.

Si osservi come insieme alla Figura 2, questa struttura evidenzia la realtà propria del processo gestionale di project management e la distingue dalle attività proprie dell'esecuzione di prodotto, più volgarmente dette *delivery* (termine spesso semplificato come "consegna", ma più correttamente traducibile in "realizzazione").

Pratiche per la gestione di un progetto

Questa sezione finale e voluminosa della UNI ISO 21502 descrive le cosiddette pratiche di gestione di progetto, che come si è detto hanno preso il posto dei (quasi omonimi) processi della precedente edizione. Nella norma i gruppi delle stesse pratiche sono diventati ben 17, rispetto alle 10 aree tematiche della ex-21500. Ciò viene rappresentato nella corolla in Figura 6, emblematica del presente standard.

Rispetto alle stesse aree tematiche della precedente versione, la lievitazione è in sintesi giustificata come segue:

- la pratica gestionale principe della pianificazione;
- una pratica "new entry": gestione dei benefici, di cui si sono già evidenziate le ragioni;
- una vera e propria nuova area tematica: cambiamento organizzativo e sociale, alias *change management*; di cui si è voluto riconoscere nella norma l'importanza, oltre che per gli impatti e gli effetti innovativi che un progetto può avere su una organizzazione o più in generale una comunità sociale;
- due pratiche tendenti a valorizzare il progetto a livello organizzativo, quali gestione delle lezioni apprese e gestione della documentazione e dell'informazione. La prima era già compresa nei processi della ex-21500, mentre si aggiunge la gestione dell'informazione di progetto, alias *knowledge management*, come pratica tendente a capitalizzare le informazioni, verosimilmente in linea con quanto è stato pure di recente compreso in altri standard;
- tre pratiche definibili "comuni" o di servizio, quali: gestione degli issue (o questioni) di progetto, controllo delle modifiche e reporting. Con questi elementi si fanno assurgere a livello di gruppi di pratiche attività comprese più generale nell'area di controllo progetto; mentre si è voluto distinguere il reporting (interno al progetto) dall'area tematica più generale della comunicazione, che invece coinvolge tutti gli stakeholder.

In aggiunta alle suddette, restano come ulteriori petali della corolla, le pratiche tradizionali che ereditano i gruppi tematici già presenti nella prima UNI ISO 21500, quali: stakeholder, ambito, tempi, costi, risorse, qualità, approvvigionamenti e *dulcis in fundo* comunicazione. Non è stata invece accolta dalla maggioranza del tavolo ISO la proposta di inserire un gruppo ulteriore relativo alla sostenibilità di progetto,

Stakeholder di progetto



Figura 6

cioè tematiche di sicurezza della persona, del lavoro, degli asset e dell'ambiente che pure rappresentano sensibile argomento di diversi campi di progetto, e possono investire anche responsabilità del project manager. Tuttavia, nella discussione relativa su cosa debba intendersi come sostenibilità di un progetto, se cioè riferita al prodotto (risultato della realizzazione), o al processo gestionale vero e proprio, o ad entrambi, la questione appariva di non semplice soluzione, come concetto non ancora del tutto maturo per trovare un accordo ed essere inserito in uno standard internazionale; oltre che in verità essere tema già trattato in altri standard. Di ciascuna pratica, o come meglio si dovrebbe dire "gruppo tematico di pratiche", viene fornita una descrizione, simile al precedente standard, che in realtà espone ciascun gruppo in pratiche più elementari di pianificazione, esecuzione e controllo, secondo il già menzionato paradigma PDCA; di cui non si poteva fare a meno, e che in definitiva consente l'ideale corrispondenza 1-a-1

fra "ex" processi e "nuove" pratiche elementari. Ad esempio la gestione dei benefici si compone delle pratiche elementari:

- identificare e analizzare i benefici (pratica cioè di pianificazione)
- monitorare i benefici (classificabile come pratica di esecuzione)
- mantenere i benefici (quale pratica di controllo).

Lo schema si ripete come in Figura 7, in cui si rappresenta uno stralcio relativo all'appendice 2 della norma. Una tale mappatura, peraltro promossa dalla delegazione italiana al tavolo ISO, può contribuire sensibilmente alla comprensione dell'intero documento, con i limiti del caso; ad esempio non è sempre immediato distinguere in un progetto fra attività di esecuzione e di controllo, se non talvolta in via convenzionale, per le sinergiche attività di pensiero con cui le stesse operano nella gestione corrente di un progetto oltre che nella mente del project manager.

Ma tanto è stato alla fine anche apprezzato dai più, quale strumento interpretativo e metodologico per l'uso della stessa norma a supporto di altre attività aziendali, quali la definizione dei correlati sistemi di gestione e non ultima l'attività di formazione e promozione più generale dello standard. È recente ad esempio la notizia per cui le stesse norme UNI ISO qui citate possano essere accolte nella nuova versione del Codice degli appalti, in corso di concepimento mentre si scrive.



Clauses of this document	Process groups of ISO 21500:2012				
	Initiating	Planning	Implementing	Controlling	Closing
7.7 Cost management		7.7.2 Estimanting cost 7.7.3 Developing the budget		7.7.4 Controlling costs	
7.8 Risk management		7.8.2 Identifyng risk 7.8.3 Assessing risk	7.8.4 Treating risk	7.8.4 Controlling risk	
7.9 Issues management		7.9.2 Identifyng issues	7.9.3 Resolving issues		

Figura 7 – Stralcio della mappatura fra pratiche (prima colonna e singole celle, secondo ISO 21502) e gruppi di processi per area tematica (ex ISO 21500) - versione originale

Bibliografia

[1] Guida P.L. (2016), UNI ISO 21500 e Project Manager, Qualità, n.4/2016
 [2] PMBOK (2013), Project Management Body of Knowledge, 5ª ed., Project Management Institute
 [3] UNI ISO 10006:2018, Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per la gestione per la qualità nei progetti
 [4] UNI ISO 21500:2021, Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Contesto e concetti
 [5] UNI ISO 21502:2021, Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio- Guida alla gestione dei progetti
 [6] Guida P.L. (2022), Il Project Management secondo le Norme UNI 21500 e 21502, FrancoAngeli
 [7] Fraticelli A., D'Orazi L. (a cura di), (2021), Il Modello di Maturità ISIPM-Prado, FrancoAngeli
 Figure tratte o rielaborate dalla norma UNI ISO 21502, www.uni.com



La priorità è
focalizzare
l'obiettivo.

GRAFICA

WEB

SOCIAL

Siamo un team specializzato in strategie di comunicazione, social media, web design ed editoria. Da oltre 20 anni operiamo con successo nel settore pubblicitario con l'obiettivo di offrire ai nostri clienti un servizio completo attraverso una creatività coerente ed efficace. Curiamo i dettagli creiamo idee su misura, lavoriamo a stretto contatto con il cliente per garantirvi sempre servizi e prodotti d'eccellenza.

www.yellostudio.it

PINEROLO | Via Vigone 26
0121.330269 | info@yellostudio.it

f **@** **in**

yello
STUDIO

Giampaolo Sarti



Partecipanti del corso ITIS "L. da Vinci" -Parma -2021-2022



In sinergia con AICQ l'ITIS di Parma ha inaugurato la III° edizione del Corso “Valutatori Interni di Sistemi Qualità”



L'ITIS “Leonardo da Vinci” di Parma (www.itis.pr.it), che ha svolto un ruolo importantissimo per il territorio come una vera e propria fucina di talenti, è da oltre 60 anni un passaggio formativo fondamentale nella vita professionale di tanti tecnici ed imprenditori del parco industriale emiliano. L'istituto, nel tempo, ha saputo adeguarsi ai grandi cambiamenti avvenuti sia nel mondo del lavoro che nella società; sfruttando non solo la possibilità di rinnovare gli indirizzi tradizionali e di

crearne dei nuovi, ma anche promuovendo attività ed iniziative finalizzate ad arricchire il percorso degli studenti orientato ad acquisire conoscenze e competenze utili – se non indispensabili – nel contesto lavorativo e professionale futuro. L'idea di un corso gratuito professionalizzante per “Valutatori Interni di Sistemi Qualità” è del Professor Giampaolo Sarti. Ex studente e docente ITIS di Tecnologia Meccanica, ha perseguito l'obiettivo ambizioso di far acquisire ai diplomandi

di, attori futuri della nostra evoluzione e sviluppo, una mentalità orientata ai processi ed al loro miglioramento continuo attraverso una metodica pratico-aziendale.

Tale progetto, pur se condiviso dal corpo docenti del corso di Meccanica, poteva concretizzarsi solo attraverso la previsione di un corso di formazione professionalizzante che necessitava di una sua specifica ufficializzazione.

Tutto ciò è potuto avvenire grazie al contributo di AICQ; Associazione nazionale senza fini di lucro, impegnata fin dalla sua fondazione avvenuta a Milano nel 1955, a seguire ed indirizzare l'evoluzione del Concetto di "Qualità" mettendo a disposizione, del settore pubblico e privato, modelli e strumenti dell'universo della Qualità.

In pieno accordo, quindi, con lo scopo sociale di diffondere in Italia la cultura della Qualità ed i metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la Qualità delle Organizzazioni, dei prodotti, dei servizi e delle discipline connesse, AICQ-NAZIONALE in persona dell'allora Responsabile della formazione Ing. Francesco Barbieri, ed in gemellaggio con la federata AICQ Emilia Romagna, attraverso il suo Presidente Ing. Piero Mignardi, ha dato L'ITIS "Leonardo da Vinci" di Parma la possibilità di attuare un corso all'interno della scuola.

La collaborazione con AICQ sez. territoriale dell'Emilia Romagna, ha consentito all'Istituto Tecnico di dare un riconoscimento ufficiale all'iniziativa, trovando quindi una pronta disponibilità da parte del Dirigente Scolastico, Ing. Giorgio Piva, che ne ha compreso immediatamente il "valore aggiunto" e ha permesso l'uso degli spazi e delle attrezzature dell'Istituto.

Il primo corso, tenuto dal prof. Sarti, che vanta un'esperienza più che trentennale, nel campo dei Sistemi Qualità e dell'attività di formatore ad essi connessa e che continua ininterrotta dai primi Sistemi Qualità introdotti in Italia risalente alla fine degli anni '80, si è attuato nell'anno scolastico 2020-2021 ed è proseguita sino ad oggi

(terza edizione).

La formazione proposta agli studenti è facoltativa; il corso è gratuito ed ha, attualmente, una durata di 20 ore oltre l'esame. Si svolge in orario extracurricolare e rientra nelle attività di ampliamento dell'offerta formativa e di PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento).

Le tematiche affrontate guidano i partecipanti a prendere atto dei requisiti e delle specificità del TQM -Total Quality Management, della Norma UNI EN ISO 9001:2015 e prevedono anche approfondimenti di tipo pratico, attraverso le esercitazioni specifiche, sugli Audit Interni di un sistema di gestione della qualità e sulle loro modalità di pianificazione e conduzione. Vengono altresì fornite informazioni sugli organismi di certificazione e accreditamento.

Al termine, gli studenti del corso possono sostenere l'esame finale per ottenere il Certificato AICQ-ER di VALUTATORE INTERNO DI SISTEMA QUALITÀ. La consegna degli attestati agli studenti, che avviene in forma pubblica nell'Istituto, diventa sempre l'occasione, da parte del Dirigente Scolastico e del docente, per far conoscere AICQ e i docenti ITIS coinvolti nell'iniziativa: i Professori Arch. Paolo De Lisi - Responsabile I.T.I.S. per il PCTO e Ing. Giorgio Vellini - Coordinatore dell'indirizzo Meccanica. Oltre agli studenti, presenziano anche le loro famiglie.

Anche quest'anno sono state protagoniste le classi V° di Meccanici dell'ITIS; con una partecipazione significativa da parte degli studenti, dimostrando così il grado di maturità e di responsabilità di questi giovani che si stanno preparando ad entrare nel loro futuro lavorativo.

L'obiettivo fondamentale per il futuro è che l'iniziativa da embrionale diventi curricolare e propedeutica ad un discorso più ampio e strutturato; così da far comprendere ai futuri tecnici cosa significhi portare avanti la cultura della Qualità in un'Organizzazione, e più ampiamente a livello di Sistema Italia.

Maurizio Grillini
Stefano Casalboni
Giovanni Ciuchi



Valorizzare la figura del controller con la certificazione a norma UNI 11618 AICQ SICEV – ASSOCONTROLLER



Assocontroller ha partecipato al tavolo tecnico per l'aggiornamento della Norma UNI 11618:2022 come coordinatore della Commissione 06; cui hanno partecipato anche Controller Associati, ANDAF, Ordine dei Commercialisti di Milano, Politecnico delle Marche; così arrivando alla recentissima pubblicazione della suddetta norma.

Assocontroller – già coordinatore del tavolo UNI anche nella prima versione della norma rilasciata nel 2016 – intende ora portare avanti l'idea di sviluppare una Norma CEN partendo dalla norma UNI 11618 Obiettivo che è stato valutato positivamente dall'Assemblea 2022 di IGC.

In questa direzione, una bozza del 'processo' è stata predisposta per essere inviata al Presidente IGC per acquisire la disponibilità di altri membri (oltre ad IMA che ha già dato il suo placet).

Norma UNI 11618: costruire la nuova figura del controller nelle organizzazioni e sul mercato

Se tutti sanno come fare le cose nel modo migliore, in tutti i settori, le cose funzionano e abbiamo un “mondo fatto bene”.

Lo strumento per diffondere questa conoscenza sono le norme, anzi le norme UNI” (fonte UNI).

Tornando alla norma UNI 11618, Assocontroller parte nel suo intento sposando la “filosofia di UNI” e lo slogan: *“Fare bene le cose fa bene a tutti, ma soprattutto al sistema socioeconomico”*.

Le norme infatti:

- sono lo strumento più semplice e conveniente di trasferimento tecnologico, perché

riducono il rischio economico e finanziario di ricerca e sviluppo;

- rendono le aziende italiane più competitive, perché diminuiscono i costi aziendali ed i tempi per introdurre sul mercato, prodotti e servizi;
- tutelano i cittadini; come consumatori e come lavoratori, perché stabiliscono gli standard di qualità e di sicurezza di prodotti, processi, servizi;
- proteggono l’ambiente e promuovono la sostenibilità; perché sono sempre più attente e stringenti su questi aspetti;
- aiutano il Legislatore, perché offrono riferimenti certi e condivisi per disciplinare ambiti nuovi o per semplificare la regolamentazione esistente.

Una “pillola” sulla Norma UNI 11618

La Norma UNI 11618 (Attività professionale dell’esperto in controllo di gestione -Controller), definisce i requisiti relativi all’attività professionale dell’Esperto in controllo di gestione (Controller).

Tali requisiti sono specificati, a partire dai compiti e dalle attività specifiche e dall’identificazione dei relativi contenuti, in termini di conoscenze ed abilità, anche al fine di identificarne chiaramente il livello di autonomia e responsabilità in coerenza con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ).

Tali requisiti sono inoltre espressi in maniera tale da agevolare e contribuire a rendere omogenei e trasparenti, per quanto possibile, i relativi processi di valutazione della conformità.





Ruoli e compiti del controller a norma UNI 11618

Il Controller – Esperto in controllo di gestione è la Figura professionale a supporto dei processi di *decision-making* aziendali, responsabile della progettazione, dell'implementazione, del funzionamento e dell'aggiornamento del sistema di pianificazione, programmazione e controllo della gestione aziendale.

In relazione a tali ruoli, la norma UNI 11618 riporta l'elenco dei compiti del Controller. Ogni compito a sua volta è altresì suddiviso in varie attività.

Nello specifico i compiti sono 8, ripartite per 95 attività specifiche.

Tutte le attività sono correlate a conoscenze ed abilità, rilevanti e da valutare ai fini della certificazione di parte terza.

Di seguito si riporta l'indicazione dei **compiti** in capo al Controller, a norma UNI 11618:

1. Predisporre le soluzioni organizzative, informative e informatiche e il processo di controllo di gestione.

2. Supportare e coordinare l'attività di pianificazione strategica.
3. Progettare, implementare e aggiornare gli strumenti di controllo di gestione.
4. Misurare le performance aziendali.
5. Contribuire all'implementazione ed al funzionamento di un sistema di prevenzione e gestione della crisi d'impresa.
6. Supportare la preparazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato annuali e infrannuali.
7. Favorire la comunicazione, interna ed esterna, ed assicurare la formazione sistematiche di controllo di gestione.
8. Supportare l'Alta Direzione ed il management.

Assocontroller a supporto della figura deputata al controllo di gestione

I compiti sopra descritti consentono al Controller di poter svolgere al meglio la propria attività che sulla base delle esperienze acquisite in questi anni da Assocontroller e provenienti da

testimonianze sul campo dei propri soci Controller riguardano:

- la volontà di approfondire le dinamiche che caratterizzano il business e di conoscere in anticipo come va l'azienda rispetto ad una analisi che guarda solo ai dati consuntivi riportati in un bilancio che viene elaborato diversi mesi dopo che sono avvenuti i fatti di gestione e quindi con una visione retrospettiva;
- la volontà di comprendere "dove sono i dati e come sono gestiti"; quindi il lavoro sui sistemi informativi che sono la fonte del dato da analizzare;
- la volontà di migliorare e non di "smantellare" il sistema di gestione di dati preesistente, ma di riorganizzarlo in modo coerente con un processo di lavoro sviluppato per step mantenendo un buon livello di affidabilità e sicurezza;
- la volontà di capire le leve della crescita aziendale e quale direzione seguire rispetto agli aggregati principali quali Fatturato... Utile... Cash flow...per arrivare ad effettuare considerazioni sul Valore Aziendale;
- la volontà di migliorare – in efficienza – la gestione; evitando tagli di costi orizzontali;
- avere dubbi sull'approccio tradizionale che guarda solo al risultato economico e porsi la domanda: quanta cassa avrò e quando? Per essere sicuri di far fronte al meglio, agli impegni, cogliendone le opportunità di investimento;
- la volontà di gestire l'azienda non solo guardando i C/C bancari, ma prestando molta attenzione all'equilibrio generale Fonti/Impieghi;
- la volontà di passare ad una visione prospettica. (E' fondamentale elaborare un budget annuale, ed è determinante conoscere i flussi di economici, patrimoniali e di cassa prospettici; considerare "lo sguardo in avanti" come vantaggio competitivo, sia

in ottica commerciale, sia di reperibilità di mezzi finanziari);

- la volontà di chiedersi ogni giorno "Dove faccio la mia differenza? Quali sono le leve da manovrare che impattano sul miglioramento della performance aziendale? E quindi effettuare continuamente l'analisi della marginalità sia in ottica "pricing", sia di "ottimizzazione dei fattori produttivi" impiegati.

Formazione e Certificazione

Affinché il Controller possa affermare il proprio ruolo di Business Partner dell'Imprenditore è fondamentale la Formazione Continua, al fine di incrementare le proprie conoscenze, abilita' e competenze richieste dal suo ruolo.

La Certificazione va in questa direzione.

Assocontroller si propone come promotore e sostenitore di questo ruolo per i suoi associati e per la figura del Controller.





Chi siamo

Assocontroller è l'Associazione di operatori del controllo di gestione, nata spontaneamente tra Controller e figure professionali operanti nell'area del Finance, Accounting ed Educational.

Oggi Assocontroller rappresenta un punto di riferimento per quei Professionisti del Controllo di Gestione che vogliono contribuire allo sviluppo della società economica verso una profittabilità condivisa, duratura e sostenibile, grazie anche alla capacità di promuovere cambiamenti nell'Organizzazione di cui fanno parte.



Cosa facciamo

Assocontroller promuove:

- la formazione e patrocina corsi, master d'interesse per gli Associati, nell'ambito delle tematiche del controllo di gestione;
- organizza momenti di formazione mirata, con l'ausilio della competenza di Associati 'senior' ma anche con un rapporto costante con Enti Pubblici e privati di formazione, e con Esperti nazionali o internazionali;
- la definizione di "best practices" relative al controllo di gestione e che fanno capo alla funzione del Controller, tramite la condivisione tra i Soci del proprio 'saper fare'.



I nostri obiettivi

Assocontroller persegue una Mission basata sui seguenti punti:

- favorire lo scambio di esperienze ed informazioni fra i professionisti del controllo di gestione, grazie ad incontri periodici, al networking ed alla realizzazione di un sito Web, con la produzione di Newsletter e pubblicazioni specifiche;
- essere di stimolo allo studio ed alla ricerca delle tematiche tecnico professionali relative al controllo di gestione, grazie alla capacità dell'Associazione e dei propri Associati di proporre nuove metodiche operative e di stabilire relazioni privilegiate con Enti di Ricerca di taglio economico e di Management Science;
- essere forza aggregante che permetta la relazione con Organizzazioni, Enti, soggetti interessati agli stessi argomenti oggetto della ricerca, della formazione e della nostra comunicazione; con conseguente stimolo per un reale accrescimento culturale e professionale;
- affermare il ruolo e la figura del Controller all'interno delle aziende e nel ruolo di consulente;
- favorire l'incontro Associati - mercato del lavoro.

Tre Nuovi schemi di certificazione

Certificazione dell'esperto in controllo di gestione - Controller



Il **Controller** è una fondamentale figura professionale a supporto dei processi decisionali delle aziende, ed è responsabile della progettazione, dell'implementazione, del funzionamento e dell'aggiornamento del sistema di pianificazione, programmazione e controllo della gestione aziendale. Il **controllo di gestione** è un processo continuativo attraverso il quale il Management dell'Organizzazione (a fini economici e non) progetta, prepara il futuro e controlla il raggiungimento degli obiettivi.

Il **Controller** è quindi chiamato a partecipare alla definizione degli scenari futuri (tecnologie, prodotti, mercati), a gestire le attività di pianifica-

zione e controllo, sistemi di monitoraggio continuativo e procedure di diffusione e condivisione degli scostamenti. Il Controller contribuisce alla formulazione di proposte di cambiamento delle strategie in atto e può quindi svolgere un ruolo chiave nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

Il profilo del Controller è stato formalizzato dalla **Norma UNI 11618**, come previsto dalla **Legge 4/2013** sulle professioni non regolamentate.

Referente AICQ SICEV per questo Registro è il **dott. Stefano Casalboni**, Vicepresidente di ASSOCONTROLLER, specializzato in consulenza direzionale aziendale ed esperto qualificato in controllo di gestione.

Certificazione dei professionisti della compliance



Per la certificazione del **Tecnico della Compliance**, dello **Specialista della Compliance** e del **Manager della Compliance** la definizione dei requisiti e le modalità di esame si basano sulla **UNI 11883:2022**. Si fa invece riferimento alla **UNI CEI ISO IEC TS 17021-13** per la certificazione di **Auditor/Lead Auditor dei Sistemi di Gestione per la Compliance**. Allo stesso modo di quanto avviene con la promozione della cultura del rischio, la gestione per la compliance in-

dirizza all'applicazione di un approccio olistico che, nel caso specifico, serve a conformarsi in modo integrato e trasversale alle prescrizioni cogenti e volontarie.

Referente AICQ SICEV per questo Registro è la **Dott.ssa Giovanna Raffaella Stumpo**. Avvocato e Giornalista Pubblicista, si occupa di Compliance in diversi ambiti ed è Docente e Formatore accreditato nelle discipline strumentali all'esercizio della professione forense.



Certificazione dei professionisti in ambito qualità, lean e six sigma

Per la certificazione delle figure di **Quality Operator, Quality Specialist e Quality Manager** lo schema si basa sulla **UNI 11889:2022** che definisce i requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità per i **Quality Management Professionals**. La certificazione delle figure di **Six Sigma Green Belt and Lean practitioner, Six Sigma Black Belt and Lean Leader, Six Sigma Master Black Belt and Lean Expert**, si basa sulla **UNI ISO 18404:2019** che definisce i requisiti di competenza per le figure professionali chiave in ambito **Lean & Six Sigma**.

AICQ SICEV ha iniziato a rilasciare nel **1995** le certificazioni per le figure del **Quality Manager** e del **Quality Technician**, quando operava ancora in forma associativa nell'ambito della **Federazione AICQ**.

L'attuale scelta di AICQ SICEV di associare le figure dei **Quality Management Professionals** con le figure chiave in ambito **Lean & Six Sigma** è analoga a quella compiuta dall'American Society for Quality (ASQ). La **UNI ISO 18404** ha come riferimenti normativi la UNI ISO 13053-1 e la UNI ISO 13053-2, la coppia di norme che descrive i metodi quantitativi per il miglioramento dei processi.

Le tecniche statistiche sono parte essenziale della vita delle organizzazioni che adottano l'appropriata concezione della qualità basata su obiettivi e prestazioni misurabili. I **metodi quantitativi per il miglioramento dei processi** servono alle organizzazioni per definire strategie e prendere decisioni operative basandosi su misurazioni verificabili e dimostrandosi pro-

attivi verso incertezze ed errori con un approccio strutturato che applica nel funzionamento dei processi la **cultura del rischio**.

Proprio con riguardo alla cultura del rischio, AICQ SICEV ha significativamente inserito tra i documenti di riferimento di questo specifico schema di certificazione la **UNI CEI EN IEC 31010:2019 e la UNI 11865:2022**. Quest'ultima orienta le organizzazioni ad applicare l'approccio al rischio in modo olistico integrandolo efficacemente nella governance. Questa Linea Guida UNI fornisce inoltre suggerimenti per integrare framework, processi e principi per la gestione del rischio, illustrati dalla UNI ISO 31000, nella struttura dei sistemi di gestione basati su HLS/HS. La UNI CEI EN IEC 31010 in parte si sovrappone e risulta nell'insieme complementare alla UNI ISO 13053-2 confermando così la validità della concezione promossa da AICQ SICEV.

Referente AICQ SICEV per questo Registro è l'**ing. Gennaro Bacile di Castiglione**, che ha conseguito il primo dei certificati rilasciati nel **1995** per i Quality Manager e ha ricevuto dall'**UNI** Ente Italiano di Normazione nel giugno 2020 il prestigioso **premio Scolari**.

Quattro nuovi Accreditamenti per Aicq SICEV

Sono quattro i recenti Accreditamenti che AICQ SICEV ha ottenuto da ACCREDIA - L'Ente Italiano di Accreditamento.

L'estensione dell'accreditamento per la Certificazione delle Persone si riferisce a:



Figure professionali coinvolte nella gestione e modellazione informativa ai sensi della Prassi di Riferimento UNI/PdR 78:2020 e della norma UNI 11337-7:2018;



Esperto in veicoli d'epoca e di interesse storico e collezionistico secondo il Regolamento di Schema REVE 01;



Esperto in grafologia forense - Criminalista secondo la norma UNI 11822:2021 e il Regolamento AICQ SICEV RGF;



Manager per la Crisi d'impresa e Auditor/Lead Auditor per la Crisi d'Impresa (Economic Financial Risk Auditor/Lead Auditor) ai sensi del Regolamento RCRMS 01 "Requisiti specifici per la certificazione delle competenze dei professionisti del credit risk management systems e economic financial risk management systems" e del documento RCRMS



Per ulteriori dettagli
www.aicqsicev.it



Verifica EA: semaforo verde per l'accreditamento in Italia



Si è conclusa a gennaio con esito positivo la peer evaluation di EA (European co-operation for Accreditation), che ha confermato Accredia firmataria degli Accordi internazionali di mutuo riconoscimento EA MLA per tutti gli schemi di accreditamento: certificazioni, ispezioni, prove, tarature, analisi mediche, ecc., con la novità delle verifiche e validazioni, secondo la norma ISO/IEC 17029, in base alla quale è stato rilasciato il primo accreditamento. La valutazione ha coinvolto l'intero staff di Accredia, 12 peer evaluator di EA, presso le tre sedi dell'Ente (Roma, Milano, Torino), e 17 organismi e laboratori accreditati selezionati per le verifiche in accompagnamento. Sono state esaminate, sia a livello documentale che operativo, tutte le attività svolte per l'accreditamento, dalla fase di avvio delle pratiche da parte dei Funzionari tecnici fino alle delibere dei Comitati Settoriali di Accreditamento. Gli esiti della valutazione hanno confermato, tra l'altro, come la governance di Accredia sia in grado di garantire la solidità dell'Ente italiano e l'equilibrata rappresentanza di tutte le componenti economiche e sociali, sia pubbliche che private, del nostro Paese.

Lista degli Enti di accreditamento firmatari degli Accordi EA MLA



Francesca Nizzero
*Responsabile comunicazione
digital di Accredia*

Laboratori: 37° Convegno dei Centri di taratura accreditati



Si è svolto il 24 febbraio il Convegno dei Centri di taratura accreditati, organizzato dal Dipartimento Laboratori di taratura di Accredia all'interno della fiera Automation & Testing di Torino. Obiettivo, approfondire i temi di interesse per i laboratori, che rappresentano la struttura portante della riferibilità metrologica nazionale, e mettere in luce l'impegno per la diffusione della cultura della metrologia, della taratura e dell'accreditamento. Aprendo il Convegno, il Presidente di Accredia Prof. Massimo De Felice ha sottolineato l'importanza dell'incontro "data sia dal tempo, visto che siamo alla 37a edizione, sia dal valore dell'organizzatore, il Dipartimento Laboratori di taratura, che vive nella tradizione, nell'innovazione e nel valore economico della metrologia". Il 2022 è stato un anno molto significativo, non solo per l'attività tecnica: sono stati raggiunti tutti gli obiettivi strategici fissati all'inizio dell'anno, dal primo accreditamento nello schema biobanking all'impegno nell'organizzazione di corsi ed eventi formativi. Un lavoro complessivo che ha permesso di superare quota 200mila certificati di taratura, l'8% in più rispetto al 2021.

Materiali didattici presentati al Convegno dei Centri di taratura



Costruzioni: il nuovo Regolamento RT-07 per le ispezioni



E' entrato in vigore il 21 febbraio il nuovo "Regolamento Tecnico RT-07 - Prescrizioni per l'accreditamento degli Organismi di Ispezione di tipo A, B e C ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17020 nel settore delle costruzioni". L'obiettivo della terza edizione è offrire agli organismi accreditati e accreditandi nello schema ispezione, uno strumento per operare nel mercato del controllo tecnico in corso d'opera e della verifica dei progetti, nonché allineare i requisiti alle disposizioni legislative vigenti. Le novità di rilievo riguardano l'Appendice 2 che ha recepito le disposizioni del Decreto del MISE del 20 luglio 2022, n. 154 sulla polizza indennitaria decennale "Regolamento recante il contenuto e le caratteristiche della polizza di assicurazione e il relativo modello standard, ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo 20 giugno 2005, n. 122". Entrato in vigore il 5 novembre scorso, il DM ha introdotto il concetto fondamentale che per assicurare l'operatività della garanzia assicurativa degli immobili, da costruire o in costruzione, è necessario che un controllore tecnico effettui con esito positivo le attività ispettive in corso d'opera, documentate nei rapporti di ispezione.

Regolamento Tecnico Accredia RT-07





Politecnico
di Torino

La QUALITÀ nell'AEROSPACE

Le sfide e i risultati

QUALITY in AEROSPACE

Challenges and achievements

4-5 MAGGIO 2023

**Politecnico
di Torino**
c/o Aula Magna
Corso Duca degli
Abruzzi 24, Torino



Comitato Organizzatore

Ferrante Mario

AICQ Aerospace
Chairman

Maggiore Paolo

Politecnico di Torino
Co-chairman

Ancona Vittorio

Thales Alenia Space

Carpentiero Rita

Agenzia Spaziale Italiana

Garola Giorgia

AICQ Piemontese
Vice Presidente Unione Industriali Torino

Masselli Marco

AICQ Piemontese
Delega Made In Italy
Giovani Confindustria Piemonte

Secchi Patrizia

Agenzia Spaziale Europea

Sgobba Tommaso

International Association for
the Advancement of Space Safety

Patrocini



Main sponsor



Sponsors



Per informazioni e iscrizioni:

www.aerospace.aicqpiemonte.it



AUDITOR DI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ SETTORE AGROALIMENTARE PRODOTTO REGOLAMENTATO



Online - LIVE

Presso la sede di Tecnoacademy sono state effettuate le riprese delle lezioni tenute dai docenti (dott. Leonardo Pani e ing. Ettore La Volpe); si è curato il montaggio e la post-produzione di video e materiale didattico.

Il corso risulta quindi completamente rinnovato rispetto alla precedente versione ed è stato strutturato in due moduli:

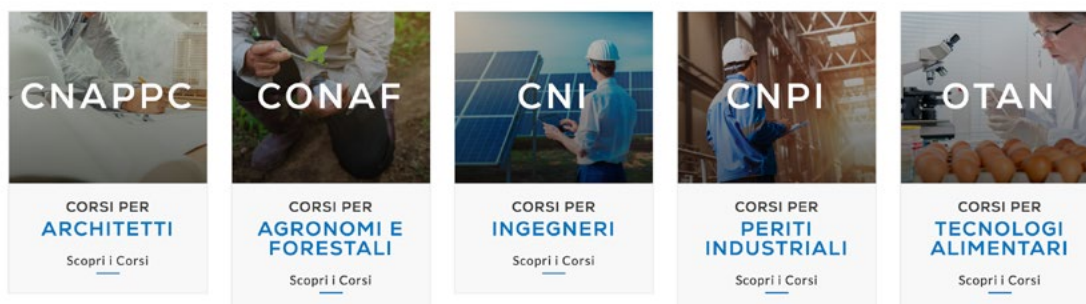
1° primo Modulo formativo in modalità asincrona della durata di 24 ore di lezioni on line dove sono essenzialmente illustrati i contenuti delle numerose norme di riferimento;

2° Modulo formativo in modalità sincrona della durata di 16 ore con la presenza effettiva on-line dei docenti, dedicato ad esercitazioni su casi di studio (simulazione di verifiche ispettive) ed alla prova d'esame finale.

[CLICCA QUI PER ISCRIVERTI AL CORSO - DURATA 24 ORE](#) [CLICCA QUI PER ISCRIVERTI AL CORSO - DURATA 16 ORE](#) [CLICCA QUI PER ISCRIVERTI AL CORSO - DURATA 40 ORE](#) 



FORMAZIONE PROFESSIONALE ONLINE ACCREDITATA



Per venire incontro alle nuove esigenze formative e proporre una formula innovativa per erogare i corsi di formazione, nel 2022 AICQ Tosco Ligure ha sviluppato un corso on-line in collaborazione con Tecnoacademy S.r.l..

Tecnoacademy è una società che gestisce una piattaforma di formazione on-line per i professionisti e per le aziende, accreditata presso i principali Consigli Nazionali delle professioni tecniche e sanitarie.

I numerosi corsi che propone in piattaforma Tecnoacademy sono tutti riconosciuti dalle organizzazioni professionali interessate e la frequenza degli stessi permette ai partecipanti di ottenere i crediti formativi (CFP o Crediti ECM) previsti dalle succitate organizzazioni.

A Tecnoacademy è stato proposto di erogare on-line un corso per rispondere alla richiesta di formazione ed addestramento sulle metodologie di esecuzione delle verifiche ispettive nel settore agroalimentare, con specifico riferimento alla normativa del prodotto regolamentato: Agricoltura biologica e prodotti a denominazione di origine. Fin dai primi incontri è emerso che nei nostri tradizionali corsi in presenza, nel computo delle 40 ore di lezione è compreso anche il tempo dedicato alle esercitazioni in aula: distribuzione ed illustrazione del testo, elaborazione dell'eser-

citazione da parte dei partecipanti, commenti e correzioni sui risultati. Per ottenere il riconoscimento del corso da parte delle citate organizzazioni professionali ed il conseguente rilascio dei crediti formativi, le ore di lezione on-line erogate dai docenti dovevano essere tutte effettive; così come i tempi per le periodiche verifiche di apprendimento non dovevano entrare in questo computo. I test periodici di apprendimento dovevano sì essere inseriti, ma solo al termine di un ben definito gruppo di effettive ore di lezione on-line. È emersa, quindi, la necessità di rivedere, aggiornare ed arricchire il corso con nuovi contenuti, mantenendo l'obiettivo di preparare i partecipanti a svolgere Audit secondo le indicazioni fissate dalle norme UNI EN ISO 19011:2018, 17021:2015 e 17065:2012; ed avendo come riferimento la norma UNI EN ISO 9001:2015.

Nello sviluppo del nuovo corso si è tenuto anche conto dei requisiti richiesti dal Regolamento RG 02 rev 19-11-2019 di AICQ Sicev: *Regolamento Generale per la qualificazione dei corsi di addestramento sulle metodologie di esecuzione delle verifiche ispettive (audit) dei sistemi di gestione e degli audit in incognito*.

Il Corso ha ottenuto il 15 novembre 2022 il riconoscimento ufficiale di corso qualificato da AICQ Sicev.

AUDITOR DI SISTEMI DI GESTIONE PER LA COMPLIANCE IN OTTICA INTEGRATA

Gestione per la **Compliance nelle PMI** orientate allo sviluppo sostenibile ed al successo duraturo in chiave integrata con le missioni e le opportunità del **PNRR** e la **Corporate Social Responsibility**.



9, 11, 16, 18, 23
e 26 Maggio 2023



h 14:00 - 18:00



Online - LIVE

Durata corso: **24 ore**
suddivise in sei mezze giornate

**Attestato di partecipazione
e superamento test finale**

Proposto da UniProfessioni
su mandato di AICQ Emilia Romagna



III^a
edizione



L'iniziativa formativa di AICQ Emilia Romagna è rivolta alle PMI che vogliono avere successo nel lungo termine e che necessitano di un efficace modello di riferimento atto a **stabilire e mantenere una cultura della Compliance e della Responsabilità Sociale di Impresa**, che consideri le esigenze di buona governance e le aspettative di tutte le parti interessate rilevanti.

L'organizzazione della Compliance, sia essa **legislativa, tecnica o volontaria** è un'esigenza sempre più sentita ed anche un'opportunità per l'impresa che punta ad un sistema di gestione integrato ed allo sviluppo sostenibile.

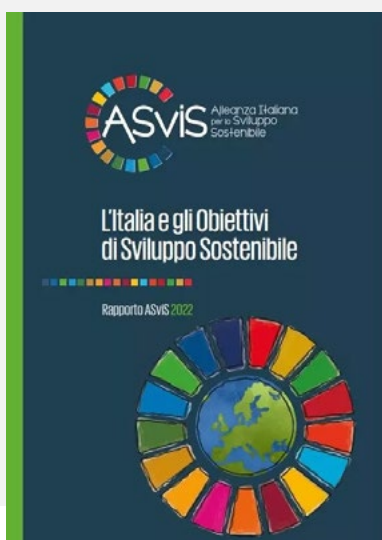
Un **efficace Sistema di Gestione per la Compliance** secondo i requisiti della norma **UNI ISO 37301:2021** consente di dimostrare il proprio impegno nell'osservanza di leggi, requisiti normativi, codici di settore, buone prassi e standard organizzativi pertinenti, perseguendo i principi della responsabilità sociale di impresa e dello sviluppo sostenibile.

Il corso è propedeutico alla certificazione per **Auditor** UNI ISO 37301 e alla certificazione del profilo professionale **Compliance Manager** secondo APNR UNI 11883:2022.

Il corso è valido per la consulenza e per l'effettuazione di audit interni nelle aziende interessate alla conformità secondo la norma ISO 37301. Il corso è tenuto da docenti e auditor professionali qualificati.



Lettere consigliate

**TITOLO:****L'ITALIA E GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE****AUTORE:****ASVIS – Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile****EDIZIONE****2022**www.asvis.it/rapporto-asvis-2022/

Come ogni anno arriva puntuale il Rapporto dell'ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) una delle fonti più autorevoli del nostro paese su questo tema. AICQ ha da tempo inserito questo argomento, lo sviluppo sostenibile, fra i temi di interesse dell'associazione sia per quanto riguarda le organizzazioni che per le professioni. Il Rapporto 2022 di ASviS analizza lo stato di avanzamento rispetto all'attuazione dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 nel mondo, nell'Unione Europea e ovviamente anche nel nostro Paese e illustra un quadro organico di proposte, segnalando gli ambiti in cui bisogna intervenire per assicurare la sostenibilità economica, sociale e ambientale del nostro modello di sviluppo. Dal Rapporto emerge che l'Italia ha registrato tra il 2010 e il 2021 dei miglioramenti in ben 8 obiettivi, una situazione sostanzialmente invariata in 4 obiettivi ma anche dei cla-

morosi rallentamenti nei restanti 5, sul percorso verso l'Agenda 2030.

Tra le novità dell'edizione 2022, il Rapporto ASviS illustra graficamente il cammino dei singoli Target a seconda delle diverse dimensioni – ambientale, economica, istituzionale, sociale – evidenziando con chiarezza la distanza che ancora si staglia tra le politiche nazionali e gli Obiettivi dell'Agenda 2030. Le proposte trasversali avanzate nel Rapporto sono quelle formulate durante la campagna elettorale quando l'Alleanza ha consegnato alle forze politiche "Dieci idee per un'Italia sostenibile" da realizzare in questa legislatura appena iniziata, aprendo il manifesto anche alle firme della società civile. A queste si aggiungono centinaia di proposte specifiche sui singoli Target, avanzate grazie al contributo degli oltre 600 esperti degli Aderenti all'Alleanza.

Lettere consigliate



TITOLO:

OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

E POLITICHE EUROPEE - ACCELERARE LE TRANSIZIONI

AUTORE:

ASVIS - Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile

EDIZIONE

2022

www.asvis.it/rapporto-asvis-2022/



Essendo ASviS una delle più autorevoli fonti del nostro paese (se non la più autorevole in assoluto) su questo tema della sostenibilità i Quaderni ASviS rappresentano una importante collana di approfondimenti redatti da uno o più autori che offrono una lettura analitica su tematiche rilevanti per l'Agenda 2030.

Questa pubblicazione del novembre 2022 **“Obiettivi di sviluppo sostenibile e politiche europee - Accelerare le transizioni”** analizza, nel contesto della ripresa dalla pandemia di Covid 19, l'andamento delle politiche europee a seguito della crisi geopolitica dovuta alla guerra in Ucraina. L'invasione russa ha spinto l'Unione Europea all'adozione di misure d'accelerazione di alcuni dei processi avviati con il mandato 2019-2024 di Ursula von der Leyen alla presidenza della Commissione europea. Con il documento COM (2022) 83 final *“verso un'economia verde, digitale e resiliente: il nostro modello di crescita*

europeo” del 2.3.2022 (cfr. cap.1), contenente le prime riflessioni sul conflitto avviato dalla Russia il 24 febbraio 2022, la Commissione europea mette in chiara evidenza tali eventi e il rapido peggioramento del contesto geopolitico. Questi però non dovrebbero distogliere l'attenzione dal perseguire i processi di trasformazione, e al contrario, tali ultimi avvenimenti confermano la necessità di accelerare la trasformazione economica in corso.

La visione olistica delle transizioni e dei principi di equità è ripresa dal Parlamento europeo nella risoluzione del 23 giugno 2022 sull'attuazione e la realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile: la realizzazione dell'Agenda 2030 contribuisce al conseguimento di una transizione verde e digitale equa e inclusiva, in linea con le ambizioni e le azioni dell'Unione quali delineate nel Green Deal europeo e nella bussola per il digitale 2030.

La relazione definisce in sintesi 10 principali settori di azione politica che richiedono una risposta strategica per massimizzare le opportunità e ridurre al minimo i rischi potenziali derivanti dall'abbinamento verde/digitale:



rafforzare la resilienza e l'autonomia strategica aperta nei settori fondamentali per la duplice transizione;



intensificare la diplomazia verde e digitale, sfruttando il potere normativo e di standardizzazione dell'UE e promuovendo nel contempo i valori dell'Unione e i partenariati (cfr. Goal 17);



gestire strategicamente l'approvvigionamento di materie prime e materiali critici, adottando un approccio sistemico a lungo termine per evitare una nuova trappola di dipendenza (cfr. Goal 9);



consolidare la coesione economica e sociale, ad esempio rafforzando la protezione sociale e lo Stato sociale, utilizzando a tal fine anche le strategie di sviluppo regionale e gli investimenti (cfr. Goal 1, 8, 10, 11);



adattare i sistemi di istruzione e formazione a una realtà tecnologica e socio economica in rapida trasformazione e sostenere la mobilità dei lavoratori in tutti i settori (cfr. Goal 4 e 8);



mobilitare ulteriori investimenti adeguati alle esigenze future in nuove tecnologie e infrastrutture in particolare in ricerca e innovazione e nelle sinergie tra capitale umano e tecnologia con progetti transnazionali fondamentali per

mettere in comune le risorse dell'UE, nazionali e private (cfr. Goal 9);



sviluppare quadri di monitoraggio per misurare il benessere tenendo conto anche di elementi diversi dal PIL e valutare le opportunità offerte dalla digitalizzazione ma anche la sua impronta complessiva in termini di carbonio, energia e ambiente (cfr. Goal 7, 9, 12, 13);



garantire un quadro normativo adeguato alle esigenze future per il mercato unico, che favorisca modelli imprenditoriali e di consumo sostenibili, ad esempio riducendo costantemente gli oneri amministrativi, aggiornando gli strumenti della politica degli aiuti di Stato o applicando l'intelligenza artificiale all'elaborazione delle politiche e alla partecipazione dei cittadini (cfr. Goal 12 e 16);



rafforzare l'approccio globale alla normazione e capitalizzare il vantaggio derivante dal ruolo di apripista dell'UE in materia di sostenibilità competitiva, con al centro il principio "ridurre, riparare, riutilizzare e riciclare" (cfr. Goal 9 e 12);



promuovere un solido quadro per la cibersecurity e la condivisione sicura dei dati per garantire, tra l'altro, che i soggetti critici possano prevenire le perturbazioni, resistervi e superarle, rafforzando la fiducia nelle tecnologie legate alla duplice transizione (cfr. Goal 16).

Contatti

LE SEDI E I CONTATTI



AICQ NAZIONALE

ALESSANDRO CAFIERO

Portavoce Nazionale

✉ portavoce.nazionale@aicq.it

ETTORE LA VOLPE

Presidente Assemblea

✉ presidente.assemblea@aicq.it



AICQ SICEV

☎ **(+39) 02.66713425**

✉ info@aicqsicev.it



PRESIDENTI FEDERATE

MARCO MASSELLI

AICQ Piemontese

✉ segreteria@aicqpiemonte.it

DEMETRIO GILORMO

AICQ Centronord

✉ segreteria@aicqcn.it

ANTONIO SCIPIONI

AICQ Triveneta

✉ info@aicqtv.net

PIERO MIGNARDI

AICQ Emilia Romagna

✉ presidenza@aicqer.it

ETTORE LA VOLPE

AICQ Tosco Ligure

✉ aicq-tl@aicq.it

MASSIMO LEONE

AICQ Centro Insulare

✉ info@aicqci.it

DARIO MARINO

AICQ Meridionale

✉ segreteria@aicq-meridionale.it

PIETRO VITIELLO

AICQ Sicilia

✉ segreteria@aicqsicilia.it



PRESIDENTI COMITATI

AMBIENTE E ENERGIA

Sandro Vanin

WELFARE, CONCILIAZIONE VITA E LAVORO

Michael Galster

LABORATORI PROVA E TARATURA

Andrea Fedele

METODI STATISTICI

Alessandro Celegato

METODOLOGIE ASSICURAZIONE QUALITÀ

Jennifer De Michelis

NORMATIVA E CERTIFICAZIONE DEI SG

Giuseppe Sabatino

QUALITÀ DEL SOFTWARE E DEI SERVIZI IT

Valerio Teta

RETI D'IMPRESA E SVILUPPO INDUSTRIALE

Gianmarco Biagi

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Alessandro Cafiero



PRESIDENTI SETTORI

AEROSPACE

Mario Ferrante

ALIMENTARE

Fabio Valsecchi

AUTOVEICOLI

Alessandro Ferracino

COSTRUZIONI

Alessandro Stratta

EDUCATION

Caterina Pasqualin

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Luigi Gaggeri

SANITÀ

Maria Claudia Proietti

TRASPORTO SU ROTAIA

Gianfranco Saccione

TURISMO

Girolamo Interrante

HANNO COLLABORATO

APPROFONDIMENTI



VINCENZO COLAROCCO



Responsabile Dipartimento "Diritto della proprietà intellettuale, Diritto di internet e concorrenza sleale" -Studio Previti e Associati. Si occupa prevalentemente di data protection, diritto delle nuove tecnologie, proprietà intellettuale e diritto industriale, social media law, informatica giuridica, diritto delle comunicazioni.



GIORGIO GROSSI



Professore ordinario (fuori ruolo) di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso l'Università di Milano-Bicocca ed editorialista.



PIER LUIGI GUIDA



Ingegnere, svolge attività professionale nel project management da oltre trent'anni. Già dirigente di società pubblica di rilevanza nazionale, è stato program manager anche in campo internazionale per progetti europei. E' membro del Consiglio scientifico ISIPM e di AICQ-CI.



SIMONA LANNA



Avvocato dello Studio Legale Previti e Associati, con un Master in "Diritto e Impresa" presso la 24ORE Business School. Si occupa prevalentemente di diritto delle nuove tecnologie, data protection e compliance.



EMANUELE MONTEMARANO



Avvocato con Studio Legale a Roma e Milano. Presidente Organismo di Vigilanza di ACCREDIA e di UNI. E' rappresentante territoriale per il Lazio di ASLA, Associazione italiana degli Studi Legali Associati.



DONATELLA PAVAN



Giornalista ambientale, con laurea in Lettere Classiche e tesi in Storia delle Religioni, dopo molti anni alla ricerca di soluzioni sostenibili e nuovi stili di vita, nel 2014 ha fondato l'Associazione Giacimenti Urbani, che ha come focus la riduzione dello spreco di risorse e l'attivazione di percorsi di economia circolare dal basso.



GIOVANNA R. STUMPO



Avvocato del Foro di Milano, Giornalista pubblicista e Formatore accreditato. Auditor ISO 9001 e 231 in Partnership con Studio Baldin Euroquality Srl. È Project Manager e Consulente in organizzazione, gestione della compliance e certificazioni ISO per il settore legal.



LEONARDO TILOTTA



Ingegnere Elettronico, laureato presso Università di Palermo. Ha lavorato oltre 30 anni nel campo delle Telecomunicazioni (SIP/TELECOMITALIA/TIM) ricoprendo diversi ruoli di tipo tecnico, commerciale e di staff tra cui anche Responsabile Qualità Clienti Privati Regione Sicilia. Auditor EFQM. Black Belt Lean Six Sigma. Appassionato e divulgatore di tecnologia, informatica, innovazione ed economia è anche Socio AEIT, consigliere provinciale di Palermo.

FOCUS



STEFANO CASALBONI



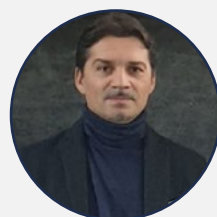
Laurea in Economia Aziendale, ha lavorato per diversi anni come Controller in varie aziende. Da oltre dieci anni svolge l'attività di Consulente di direzione aziendale supportando i clienti nei processi di definizione, implementazione e verifiche delle scelte strategiche; si occupa di gestione e formazione del personale in materia di controllo di gestione. Associato ad Assocontroller dal 2014 e membro del Consiglio Direttivo, attualmente ricopre la carica di Vice Presidente.



GIOVANNI CIUCHI



Laureato in Economia Aziendale con Specializzazione in Management, è controller qualificato Assocontroller nella quale è membro del CD e Tesoriere, nonché tributarista qualificato Lapet e certificato ai sensi della Legge 4/2013. Ha ricoperto ruoli di responsabilità crescente in Banca e Fondazione Bancaria per poi impegnarsi in ambito aziendale in diversi settori economici nelle vesti di manager, consulente e imprenditore.



MAURIZIO GRILLINI



Laurea in Economia, da oltre venti anni svolge attività in qualità di esperto in controllo di gestione e project management presso aziende della pubblica amministrazione. E' associato ad Assocontroller dal 2013 e membro del Consiglio Direttivo, attualmente ricopre la carica di Presidente.

NEWS ACCREDIA



FRANCESCA NIZZERO



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

FORMAZIONE E CONVEGNI



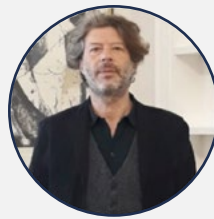
SUPPORTO ALLA REDAZIONE



YELLO STUDIO

Clara Laggiard

Sviluppo e progettazione
impostazione grafica



AFTER PIXEL

Stefano Fumagalli

Sviluppo e progettazione
copertina



TOMMASO PAZZAGLIA

Responsabile
marketing e comunicazione



Qualità

NUMERO 1 | 2023

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

Gli articoli vengono pubblicati sotto la responsabilità degli Autori. In conformità al D.lgs.196 del 30/6/2003 e fatti salvi i diritti dell'interessato ex art. 7 del suddetto decreto, l'invio di Qualità autorizza AICQ stessa al trattamento dei dati personali ai fini della spedizione di questa pubblicazione.

Spedizione in digitale

Abbonamenti e pubblicità: amministrazione@aicq.it