



## Guida VDA QMC 8D - Problem Solving in 8 Disciplines

**VDA | QMC**

Qualitäts Management Center  
im Verband der Automobilindustrie

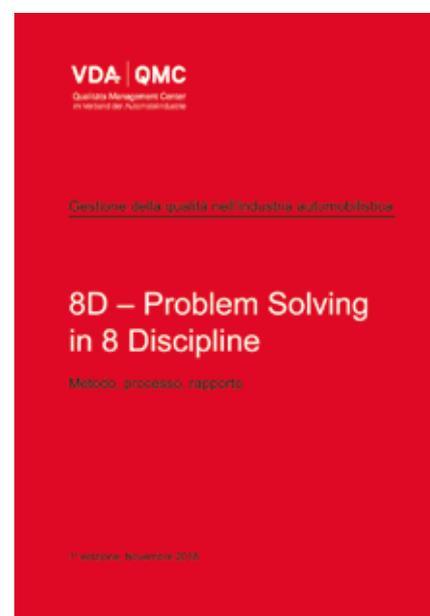
VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di autoveicoli e i loro fornitori. Una delle aree in cui è strutturata l'Associazione tedesca è il Quality Management Centre (VDA QMC), controllato, in termini di sviluppo e direzione, dal collegato Ente tedesco per la qualità (QMA).

Aderiscono al QMA i costruttori dell'industria automobilistica tedesca e numerosi fornitori automotive, singolarmente rappresentati dai propri Direttori Qualità senior, mentre la

rappresentanza di VDA è affidata a un Direttore Generale. QMA è una piattaforma comune per lo sviluppo e l'applicazione di strategie armonizzate e metodi per la qualità nell'ambito dell'industria automotive globale, e si impegna nello sviluppo continuo di questi standard.

Attraverso l'offerta formativa e didattica di VDA QMC, i contenuti standard sviluppati e pubblicati da VDA vengono organizzati in moduli sulla gestione della qualità specifici del settore ed erogati da formatori qualificati e autorizzati VDA QMC. Per garantire una formazione VDA QMC di successo all'industria automotive globale al di fuori della Germania, è stata creata una rete internazionale di partner autorizzati, in grado di fornire il materiale didattico nella lingua originale dei vari Paesi, e con il contributo della propria competenza ed

esperienza. Il rappresentante ufficiale VDA QMC per il mercato automotive italiano è ANFIA Service.



## ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

### Guida VDA QMC: 8D - Problem Solving in 8 Disciplines

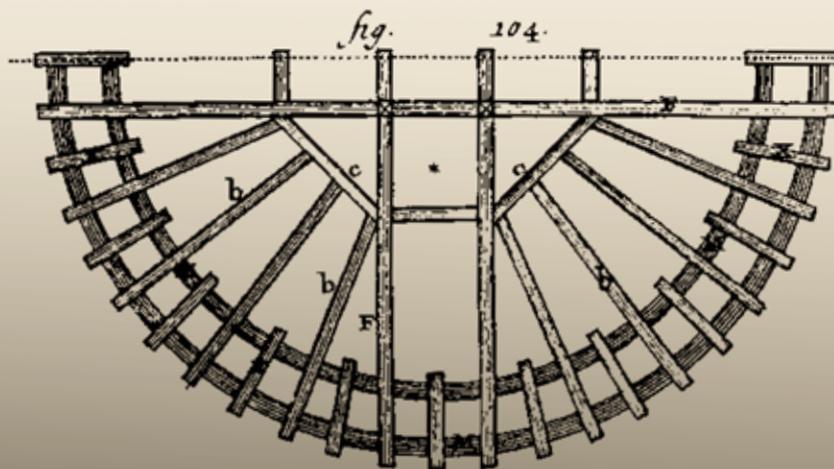
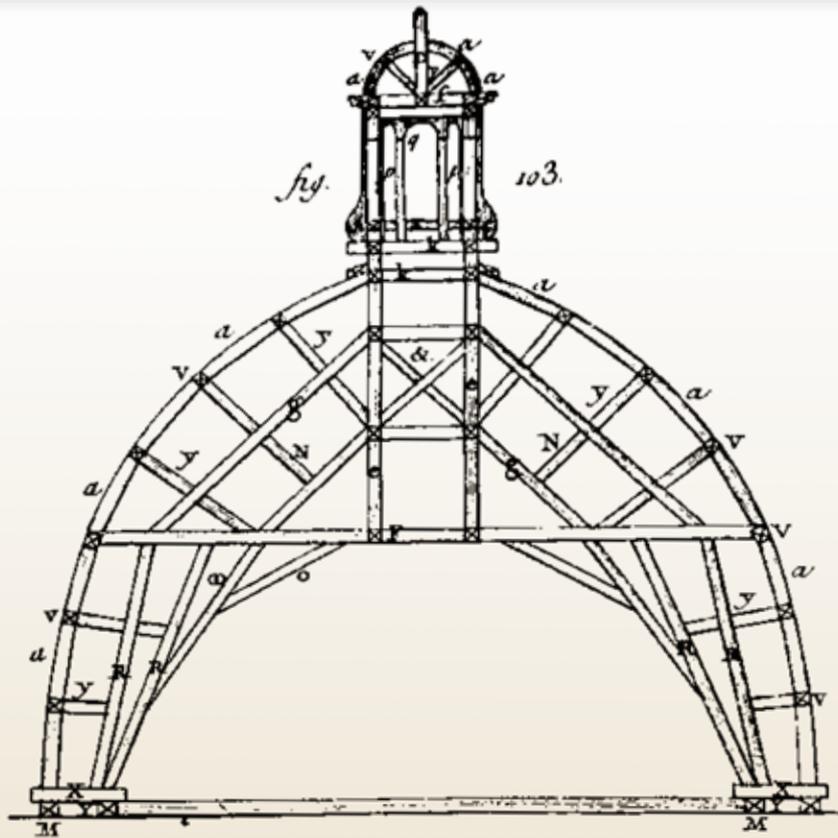
Prima edizione Novembre 2018 -  
Edizione Italiana Gennaio 2021

La **soluzione efficace dei problemi** è un compito di gestione vitale a tutti i livelli e va intesa come un'opportunità per garantire un miglioramento sostenibile. Ciò comprende la messa a disposizione di competenze pertinenti per il problem solving, accompagnate da

una **cultura del problem solving** che consenta di affrontare apertamente i fallimenti. Questo volume descrive l'uso del **metodo 8D per la soluzione sostenibile dei problemi**. Il metodo 8D può essere utilizzato ovunque la causa del problema sia sconosciuta. Le 8 discipline che formano il processo di problem solving esaminano in modo esaustivo l'eliminazione del problema, dalla descrizione

iniziale del fallimento all'effettiva prevenzione del ripetersi della causa del problema.

La Guida è disponibile per l'acquisto in lingua italiana e in formato cartaceo ed elettronico su: [formazione.anfia.it/pubblicazioni/](http://formazione.anfia.it/pubblicazioni/)



Ripartire dalla cultura  
e dalla visione sistemica

## Editoriale

di Sergio Bini

**1**

## Il realismo politico-sociale di Vilfredo Pareto

di Maria Caterina Federici

**2**

### Gli strumenti statistici per misurare i fenomeni connessi con la pandemia

di Antonello Maruotti

**8**

### Considerazioni sulla gestione per la qualità nell'«era della sostenibilità»

di Roger Hopfinger

**26**

### Fronteggiare un disastro: le strategie di coping

di Loredana Varveri

**11**

### Considerazioni ergonomiche sul lavoro al tempo dei robot

di Paolo Gentile

**30**

### Un'ipotesi di "vademecum per il preposto" in 43 punti

di Carlo Bisio

**14**

### Il piano d'azione del pilastro europeo dei diritti sociali

**34**

### UNI/PDR 125:2022: la prassi di riferimento UNI per la «parità di genere»

di Fabio La Porta

**20**

### La transizione energetica nei porti

di Pietro Spirito

**38**

A partire dal presente numero della Rivista "Qualità" si è voluto proporre una piccola discontinuità editoriale attraverso il recupero di immagini storiche per corredare sia la copertina che gli articoli. In questo numero sono state scelte immagini che provengono dalla storica Encyclopedie di Denis Diderot e d'Alambert (Parigi 1751-1772) che costituisce «la prima, la più importante e colossale opera di sistematizzazione del "lavoro umano", inteso come lavoro di tutti gli uomini, nell'epoca moderna». È un modo per ribadire che senza un lavoro di qualità non si possono ottenere risultati di qualità e durevoli nel tempo, in grado di soddisfare equibratamente tutti gli stakeholder.

### La pianificazione strategica nazionale della portualità e della logistica

di Emilio Errigo

**41**

### Il fascino dell'oro estratto dal mare: la magica storia del "bisso marino"

di Michele Sanvico

**43**

### Lo "statuto" dell'Associazione italiana cultura qualità "AICQ"

**46**

### MSA - Measurement System Analysis: l'analisi dei sistemi di misura nell'automotive

di ANFIA

**52**

### È in arrivo la ISO/IEC 27001:2022

di AICQ-SICEV

**50**

### Lo scaffale di Qualità

**54**

## L'editoriale del Direttore



# Il futuro non sarà più quello di una volta!

**Q**uesta estate gli otto Presidenti delle Associazioni territoriali AICQ – convocati in Assemblea – hanno preso atto delle contemporanee dimissioni dei “vertici” di AICQ-nazionale e hanno proceduto all’approvazione di un nuovo Statuto della Federazione e alla conseguente assegnazione delle nuove responsabilità nazionali dell’organizzazione. Nell’occasione mi è stata affidata la responsabilità della direzione della storica Rivista “Qualità”, subentrando al collega Davide Ferrara. Per me costituisce un onore, anche se si tratta di un ritorno alla responsabilità che avevo lasciato a dicembre 2016, (nell’ambito dei normali avvicendamenti che avvengono in una qualsiasi realtà associativa, compresa AICQ).

Nella storia di AICQ, alla Rivista “Qualità” è stato sempre riconosciuto l’importante compito di veicolare scientificamente – e ai massimi livelli possibili – la “cultura della Qualità e dei sistemi di gestione” non solo per i Soci delle AICQ-territoriali ma anche per gli studiosi e per i professionisti.

Quindi, la Rivista “Qualità” è sempre stata molto di più di un semplice *magazine* associativo, inserendosi nel panorama tecnico-scientifico come “punto di riferimento” di quel *target* – complesso, crescente, articolato e dinamico – che può essere sbrigativamente etichettato come il “popolo della Qualità”. Di conseguenza, nell’ri-assumere la responsabilità della storica Rivista, desidero confermare il mio impegno per rafforzare la posizione nello scenario professionale.

La “cultura della Qualità” continuerà ad essere la “stella polare” per consentire alla comunità dei lettori di potersi muovere per «vedere le realtà con occhi nuovi» [Marcel Proust] e di «affrontare i problemi nuovi con approcci nuovi» [Karl Popper] perché quotidianamente verifichiamo che «Il futuro non sarà più quello di una volta»; questo interessante aforisma attribuito allo scrittore francese Paul Valéry forse, più di altre citazioni, riesce a rappre-

sentare l’attuale momento vissuto dalla nostra società, segnata dagli effetti sia sanitari che sociali, culturali e comportamentali di questa subdola, e invasiva epidemia Covid-19. Tra le “vittime” indirette e illustri di questa pandemia c’è – almeno a mio parere – proprio la “Qualità” e le metodiche e le tecniche per la gestione efficace dei sistemi organizzativi protesa al miglioramento continuo e alla soddisfazione dei cittadini (sia *citizen*, che *customer*).

Alla drammaticità della situazione sociale, psicologica e lavorativa, in questi ultimi mesi si sono aggiunti gli effetti devastanti per l’economia, in seguito al protrarsi della guerra Russia-Ucraina e alle ricadute locali di scelte sovranazionali.

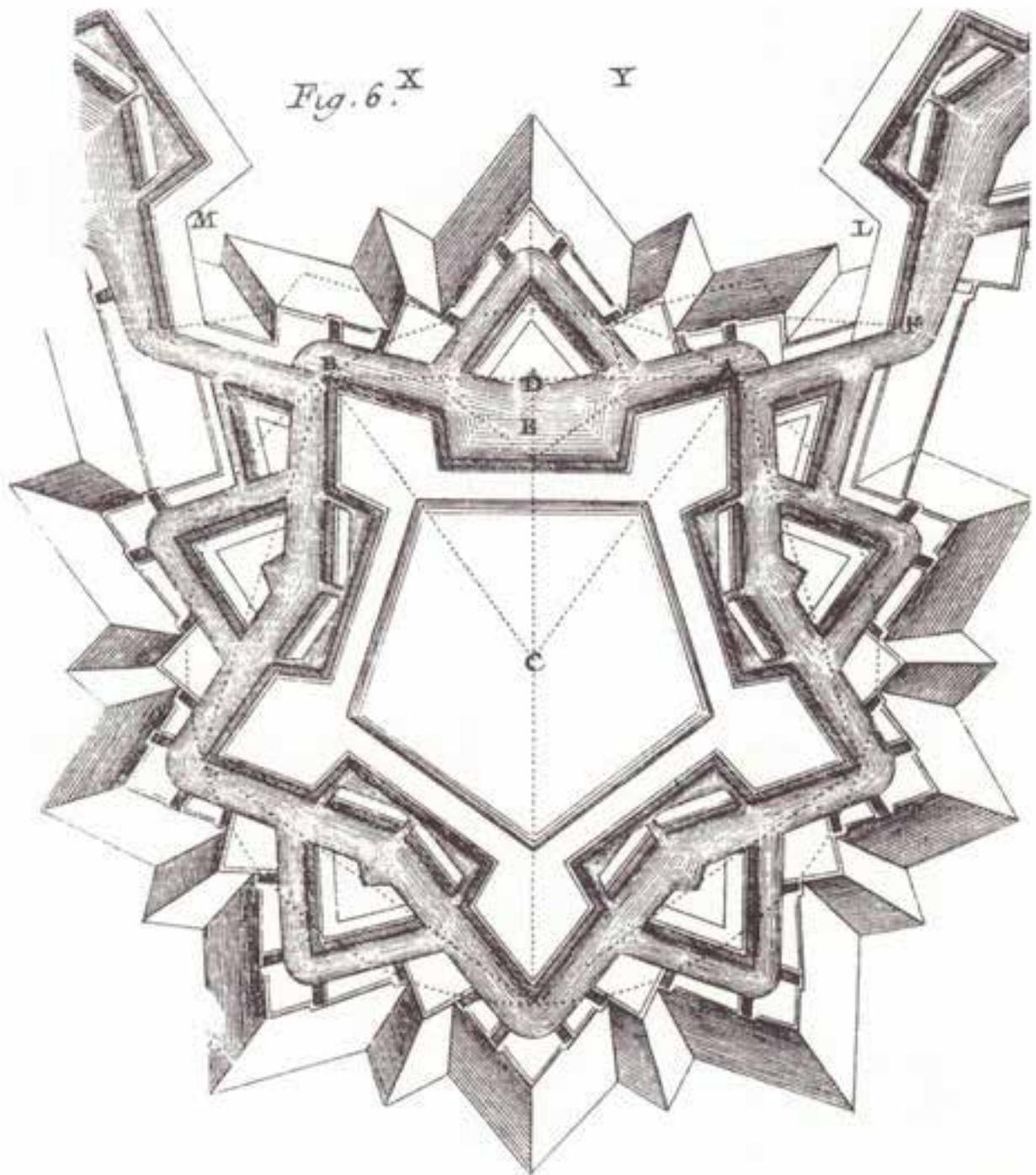
Tutti gli indicatori sociali, produttivi ed economici disegnano una “realtà” molto complessa, che progressivamente peggiora. È un vero e proprio *breathrough*, utilizzando il lessico della letteratura tecnica dell’innovazione; oppure una “distruzione creativa”, come teorizzava Joseph Schumpeter. Una cosa è certa: dopo un’applicazione dinamica delle forze, anche i sistemi sociali rispondono oscillando disordinatamente nel tempo sino a quando non avranno trovato nuove soluzioni di equilibrio. La vera esigenza, allora, sarà quella di saper gestire “a vista” le differenti situazioni (durante il lungo transitorio), cercando di volta in volta le soluzioni più efficaci da sperimentare. Ognuno, quindi, dovrà essere in grado di gestire, tempestivamente ed in ottica sistemica, il proprio bagaglio di competenze, conoscenze, esperienze e sensibilità accumulate nel tempo.

Per dare il via adeguatamente a questa nuova “stagione” editoriale ho chiesto ad autorevolissimi accademici e professionisti – che mi onorano della loro amicizia – di dedicarmi alcuni interessanti scritti per dare forma e sostanza al presente numero della Rivista; con soddisfazione a loro rivolgo la mia personale gratitudine.

Ai lettori formulo l’augurio di poter fare insieme un percorso avvincente e arricchente per tutti.

Buona lettura

Sergio Bini



# IL REALISMO POLITICO-SOCIALE DI VILFREDO PARETO

## 1.

Pareto esaminava criticamente la situazione concreta dell'Italia di Depretis nella quale riscontrava un reale "sbilanciamento" a favore della borghesia industriale. Se lo Stato concede vantaggi al Capitale, argomentava Pareto, «giustizia vuole» che si prendano misure a favore dei lavoratori. Il quadro analitico si ampliò dopo l'incontro con Maffeo Pantaleoni, durante il quale si chiarì come la questione sociale era soprattutto una questione del mondo agricolo; l'industria italiana era meno sviluppata dalle concorrenti industrie straniere e la legislazione sociale si configurava inadeguata. Il pensiero paretiano si andava orientando verso una teoria realista di stampo liberale della democrazia che poi Schumpeter avrebbe completato.

Scrivendo ad una sua amica inglese – Caroline Fitzgerald, moglie del politico liberale Edmond George Fitzmaurice (lettera rinvenuta nell'archivio del secondo marito della Fitzgerald, Filippo de Filippi) – che le chiedeva la sua opinione sul tema delle pensioni, nel 1892, Pareto così si esprime: «L'Italia si dibatte in difficoltà finanziarie molto gravi. Il governo non ha dunque assolutamente il denaro per fare niente di serio (...)».

Poi in "I sistemi socialisti" nel 1902 Pareto scriverà «Le unioni cercano di ottenere dagli imprenditori tutto quello che possono ma non desiderano la loro rovina; al contrario desiderano che questi ultimi guadagnino molto per avere la loro utilità» attestando, come già Stuart Mill, che l'associazionismo operaio inglese costituisse un esempio virtuoso di articolazione della società civile che cercava un equilibrio tra l'auto-soccorso e giuste rivendicazioni nei confronti degli industriali.

Passato e presente vanno sempre confrontati, la maggior parte di problemi ha origini lontane e soltanto tenendo presenti queste origini si può cercare di comprendere il presente; rileggiamo Pareto polemist, sarcastico, colto non conformista, dotato di senso critico, moderato consapevole della sua moderazione (a questo proposito scrive nel 1891 a Berthold Van Muyden «*la modération en matière tributaire est le meilleur moyen d'obtenir un fort rendement de l'impôt*»), uomo d'azienda che prima di dedicarsi ai

### MARIA CATERINA FEDERICI

Professore ordinario di Sociologia generale  
Università di Perugia;  
Direttore scientifico del Festival della  
Sociologia di Narni (Terni);  
Svolge attività di ricerca con il CEAQ  
(Centre d'Etude sur l'Actuel et le Quotidien)  
Sorbonne V di Parigi;  
è Membro ordinario dell'A.I.S. (Associazione  
di Sociologia); è Presidente dell'Associazione  
degli Umbri a Roma  
[mariacaterina.federici@unipg.it](mailto:mariacaterina.federici@unipg.it)

suoi amati studi, scrive a Francesco Papafava nel gennaio del 1891 «Unica ragione se le cose vanno male in Italia è che il popolo italiano non è istruito. Le altre cause dipendono da questa o ne sono conseguenza». Già nel 1892 prepara un lavoro per mostrare l'enormità del debito pubblico italiano e come siano cresciute le imposte indirette e si rifà alle riflessioni di Buckle, che fa discendere il progresso da una ragione sempre più raffinata ed esercita un'influenza considerevole su Pareto, Tocqueville, Darwin, Michélet, Spencer, Voltaire e Taine che scriveva che un popolo tenuto nell'ignoranza e nella soggezione, il giorno che «ha intero il potere opera da belva», ispirato al principio «né sdegno per i mali presenti né altra passione mi muove nel preferire la repubblica ma il solo ragionamento», come scrive a Francesco Papafava nel 1894.

Leggendo un articolo di Robert Michels nel 1912, Pareto sottolinea quello che scrive Robert Michels «la nozione di progresso è una nozione molto relativa, cioè relativa all'individuo che la esprime, dunque sommamente soggettiva» aggiungendovi che ciò vale «per quasi tutti gli altri concetti che sinora hanno avuto luogo nella sociologia» per cui «questi concetti soggettivi si sono voluti trattare come oggettivi».

Pareto, teorico indagatore, osserva e annota le azioni umane distinguendo tra verità sperimentale di una dottrina e la sua utilità sociale, ritirato nell'eremo di Celigny, ritiene "Il Trattato di Sociologia" la sua opera principale per le tante conferme sperimentali delle uniformità esposte nell'opera anche se poco letta e pochissimo compresa. Pareto sembra appartenere alla Storia ma ri-leggerlo, alla luce dei fatti "paretianoamente" intesi, permette a noi contemporanei di utilizzare i suoi percorsi logici e metodologici per comprendere la post modernità ipercomplessa

dei nostri tempi. Il terzo millennio, ormai nel suo terzo decennio, ha messo in luce tutte le contraddizioni finanziarie ed ecologiche del sistema industriale, le criticità finanziarie del sistema del *Welfare*, i principi etici della difesa dei valori della vita, del libero mercato.

I Valori che rendono ancora ricca di significati l'economia occidentale sono l'efficacia e l'efficienza delle imprese, la democrazia economica, le corrispondenze tra gli attori sociale e la società.

Per Pareto l'impresa è «quell'ordinamento il quale unisce i vari elementi della produzione e li volge a compierla. Essa è un'astrazione come l'*homo oeconomicus* e sta alle imprese reali nella stessa relazione con cui l'*homo oeconomicus* sta all'uomo in carne ed ossa» come scrive nel "Manuale". L'impresa può avere diverse forme, essa può essere affidata a privati e affidata o esercitata dallo Stato, da Comuni, ecc. ma ciò non muta la sostanza. Lo sviluppo economico è perciò uno sviluppo che si ottiene attraverso equilibri parziali. La Storia degli ultimi cento anni ha dimostrato che al contrario lo sviluppo avviene sempre in modo squilibrato e che i rapporti tra invenzione e innovazione, tra stagnazione e crescita, tra tradizione e modernità non sono lineari.

I fattori endogeni, l'invenzione, l'innovazione, l'accumulazione di capitale, gli investimenti, il ruolo degli imprenditori si rapportano, si incontrano e si scontrano con l'azione dello Stato, fattore esogeno per definizione. In questa analisi si iscrive il passaggio dallo studio dell'Economia Politica alla Sociologia nel percorso intellettuale di Pareto.

La Sociologia consente lo studio analitico di ciascun atto umano. Ciò che in Sociologia viene definito *habitus*, sistema di disposizioni durevoli, strutture strutturate predisposte a funzionare come strutture strutturanti, come principi di generatività di strutturazioni di pratiche e di rappresentazioni che possono essere regolate e regolari senza essere il prodotto dell'obbedienza alle regole come lo definiva Bourdieu, trova notazione analoga in Pareto quando «le azioni non logiche sono esaminate sotto l'aspetto logico da coloro che le compiono e che ne parlano. Ciò richiede un'operazione metodologica importante come quella di "togliere i veli" e ritrovare le

cose nascoste». Pareto esamina la facciata latente e la facciata manifesta la prima è stabile, la seconda è variabile.

La prima rifugge dalle spiegazioni empiriche, la seconda è funzione delle contingenze, sempre osservabile empiricamente. La prima si definisce **Residuo**, la seconda **Derivazione**.

I **residui**, strutture con significanze simboliche, sentimenti, subconscio trasfiguratisi in oggetti intelligibili e comprensibili.

Le **derivazioni** sono il prodotto dell'esperienza concreta, i ragionamenti con i quali si spiega l'efficacia di questi oggetti. Esse seguono non precedono i sentimenti e possono anche rinforzarli.

Pareto sottolinea come i Residui siano manifestazioni di sentimenti e come le Derivazioni comprendano ragionamenti logici, manifestazioni del bisogno di ragionare. Le Derivazioni sono fondate sul linguaggio, validissimo mezzo per dare un nome ad una astrazione e trasformarla in una realtà oggettiva.

Così Residui e Derivazioni fanno conoscere le manifestazioni di certe forze che operano sulla forma che assume la società, essi si propagano per imitazione e pur senza elaborare una vera e propria teoria della comunicazione sociale, mette in evidenza un terzo fattore: l'interesse, complesso di spinte ad operare per ricercare beni materiali e considerazione sociale. Si tratta pertanto di un sistema di relazioni attraverso cui si media tra le strutture interiorizzate e i comportamenti individuali.

La Società è un sistema simbolico all'interno del quale ogni singola unità contribuisce a formare il tutto che "muta ad ogni istante". Essa è composta di diversi fattori interdipendenti fra di loro che costituiscono il sistema, il clima, le azioni umane, la flora, la fauna, i residui, le derivazioni, gli interessi. L'equilibrio è sempre precario, le società sempre disomogenee.

## 2.

Pertanto si devono valutare attentamente le relazioni d'interdipendenza. Pareto cerca di assicurare al sistema sociale una dimensione sincronica ed una dimensione diacronica, tra soggettivo e oggettivo, tra intenzione e significato ove statica e

dinamica sono le parti della complicata meccanica analitica di Vilfredo Pareto.

La società non è omogenea, essa è composta di gruppi diversi e antagonisti per età, genere, salute, forza fisica, individui e gruppi, volti ad ottenere il mantenimento e o anche il raggiungimento di un fine o la soddisfazione dei propri bisogni.

A più riprese Pareto sottolinea il fatto che gli uomini sono mossi molto più da sentimenti che da ragionamenti, anche nell'agire economico.

L'Economia ha scelto come norma il soddisfacimento dei bisogni individuali così definendo l'utilità economica, quello che Pareto definisce e chiama "ofelimità".

Tutto rende omogenea una società pur se non si può parlare di razionalità intrinseca della società, è però possibile una spiegazione razionale della non logicità sociale nella consapevolezza paretiana che mai saranno risolte le divergenze valoriali e le divisioni nelle società umane.

Non esiste una società umana "governata" dalla logica anche a causa della eterogeneità dei concetti che ispirano i diversi individui non riconducibili a unità.

Cambiando i **Residui** anche le società cambiano. I periodi "discendenti" sono causa del periodo "ascendente" che segue. I diversi periodi sono così manifestazioni di un unico stato di cose che l'osservazione ci mostra in successione in maniera tale che tale successione si configura come una uniformità sperimentale osservabile.

Alcune operazioni trasformano i sentimenti in realtà oggettive come ad esempio dare il nome ad una astrazione trasformandola fino all'antropomorfismo come quando si raffigura un luogo o un paese, un sentimento con sembianze umane nelle monete, nella scultura, nella pittura. Ne sono esemplificazioni la *dea Roma* per gli antichi romani, la *Marianne* per i francesi, il "gran feticcio" di Auguste Comte per personificare la terra.

*Medium* per eccellenza in questo processo è il linguaggio che dando un nome ad un aggregato di astrazioni le trasformano in realtà oggettive ed anche in operazioni di genere come la santità femminile, l'eroismo maschile, ecc.

Anche in base a queste analisi Pareto nota

come sia impossibile spiegare i fenomeni sociali attraverso una causalità lineare o in base ad un semplice determinismo ma anzi non esita a mostrare le interpretazioni della ragione che attraverso le libertà individuali e l'individualismo creano le basi dello sviluppo sociale che è lento, graduale ma ineludibile.

Nel "Trattato di Sociologia generale", definito Raymond Aron «monumentale e mostruoso», la teoria della forma ondulatoria dei fenomeni sociali, da un periodo di prosperità ed un periodo di decadenza, mette in luce come sia difficile separare le cause che determinano il mutamento cercando di liberare la società umana dalle considerazioni di valore ponendola su un piano meramente empirico. Qual è il significato dell'opera di Pareto per noi contemporanei?

Le sue riflessioni nel tempo presente, caratterizzato da «timori e tremori», aiutano a comprendere come si producono certe conoscenze, come esse si pongono alla base del nostro agire e come esse non siano né perenni, né assolute.

La Sociologia, come critica costante di tutte le forme di produzione delle conoscenze, aiuta a comprendere come lo studio della società umana sia un mezzo per suscitare consensi, per giustificare, spiegare e razionalizzare l'agire sociale come se le azioni degli uomini e delle donne non fossero che la conseguenza di deduzioni logiche.

Così Pareto ci dice che il dubbio e la critica ci aiuteranno ad essere persone libere analizzando, cercando di comprendere la realtà senza cadere nella certezza di risolvere i problemi attraverso la razionalità pura. La lettura delle opere di Pareto, segnatamente de "Il Trattato", è sicuramente un antidoto contro il qualunquismo e il disperante pessimismo della contemporaneità.<sup>1</sup>

## NOTE

<sup>1</sup> Consapevoli della complessità dell'opera di Vilfredo Pareto, si rimanda alla lettura almeno dei seguenti testi:

Maria Caterina FEDERICI, *Dove fondano le libertà dell'uomo*, Borla Editore, Roma 1991 e

Maria Caterina FEDERICI (a cura di), *L'immaginazione sentimentale. Residui del Trattato di Sociologia*, Mimesis, Milano 2016.

## Chi è Vilfredo Pareto?

Vilfredo Pareto<sup>1</sup> è un personaggio che giganteggia il periodo tra fine '800 e inizi del '900; economista, ingegnere, ferroviere, sociologo e soprattutto, uomo di immensa cultura.

Il nome viene incontrato dai professionisti della Qualità nei primi passi di approfondimento delle tecniche e delle metodiche connesso con il “*Problem Solving*” e con il “miglioramento continuo”<sup>2</sup>.

Purtroppo, capita non di rado di incontrare persone che non riescono ad abbinare correttamente “il principio di Pareto” al “protagonista”. È stata molto di più di una semplice cortesia, quella dei giapponesi, di inserire il “**principio di Pareto**” tra gli strumenti per la Qualità.

Merita, al riguardo, richiamare un passaggio di un testo “storico” sul miglioramento della qualità:

«La prima fase del ciclo di opportunità consiste nel selezionare il problema (o opportunità) che rappresenta il collo di bottiglia o uno spreco nell'area). Per iniziare il ciclo, il Gruppo dovrebbe compilare un elenco dei possibili problemi da analizzare e poi raccogliere i dati per misurare l'entità di ciascun problema. Il passo più importante nella risoluzione di un problema è riconoscere che si ha un problema. L'**analisi di Pareto** può aiutare a determinare quale problema affrontare per primo. Questa teoria sostiene che i “pochi errori citali” costituiscono la parte più importante del problema (70-80%). Il **diagramma di Pareto** ci aiuta a identificare e quantificare i problemi, nonché ad assegnare le priorità alle nostre attività. (...) Il diagramma di Pareto utilizza le colonne verticali per presentare graficamente tutti i problemi relativi a un'area specifica, a un prodotto o a una situazione. Le classificazioni dei problemi sono sistematizzate in ordine di importanza decrescente da sinistra a destra. La curva cumulativa identifica la somma delle colonne che sono progressivamente sommate insieme. (...)»<sup>3</sup>.

L'ottimo e indimenticato prof. ing. Piero de Risi – ottimo amico, prematuramente scomparso – nel suo Dizionario<sup>4</sup> definisce come “diagramma di Pareto”: «diagramma a barre nel quale le quantità misurate vengono disposte in ordine decrescente e i valori sono espressi in termini assoluti (asse sinistro); al diagramma viene quindi sovrapposta la linea che rappresenta le percentuali cumulate (asse destro). Utilizzato nel “**problem solving**”, consente di evidenziare visivamente i fenomeni più importanti o le cause più rilevanti di un problema. È uno dei “**sette strumenti della qualità**”. L'origine è da ascrivere all'economista Vilfredo Pareto, il quale dimostrò come la distribuzione del reddito non sia uniforme; analogamente, l'analisi mediante il diagramma di Pareto pone in evidenza che in un processo produttivo la maggior parte dei difetti (non conformità) e dei costi che ne derivano è causata da un numero relativamente piccolo di cause [*the vital few, the trivial many*].

**Costruzione.** Innanzitutto occorre identificare le caratteristi-



che del processo da considerare nel diagramma (“caratteristica”); in secondo luogo si rileva il numero totale di volte in cui ciascuna delle caratteristiche è risultata non conforme nel periodo di tempo nel quale il processo è stato osservato; si disegna quindi un asse verticale sul quale vengono riportati i numeri di non conformità per ogni caratteristica e un asse orizzontale sul quale si riportano le caratteristiche in ordine decrescente di numerosità. L'altezza delle barre è determinata per ciascuna caratteristica dal numero di non conformità. L'ultima barra viene denominata “altri” e sotto questa voce vengono aggregate quelle caratteristiche che si verificano raramente, qualunque sia il suo totale (nel caso il totale superasse di molto quello immediatamente precedente, conviene rivedere la classificazione delle caratteristiche perché è possibile che sia troppo approssimativa). È importante completare il diagramma di Pareto con l'indicazione del periodo cui si riferisce, agli effetti dei futuri confronti».

L'inarrivabile sociologo prof. Franco Ferrarotti nel 1973 dedica a Vilfredo Pareto una interessantissima “antologia” nella quale lo presenta con queste preziose e colte pennellate: «Vissuto fra il 1848 e il 1923, nato a Parigi, ma di genitori appartenenti ad una antica famiglia genovese, formatosi su studi di matematica e di ingegneria ma anche straordinariamente versato

nella letteratura classica greca e latina, tecnico e dirigente industriale ma nello stesso tempo professore d'università con tutte le carte in regola, odiatore franco ed esplicito dei politici e più ancora dei politicanti ma lui stesso non del tutto alieno dal tentare la carriera politica, Vilfredo Pareto è un personaggio tutto sommato scomodo, difficile da catalogare, del quale non è possibile liberarsi mediante il puro e semplice rinvio ad una categoria precostituita.

Nessun dubbio che si tratti di una personalità complessa in cui sembrano riflettersi con grande precisione i conflitti e le tensioni che agitavano la scena europea fra la rivoluzione del 1848, con il suo messianismo un poco troppo facilone, e il catastrofico esito della prima guerra mondiale. È un'epoca dominata dal romanticismo della scienza, da quella sorta di religione laica che è il positivismo ingenuo comtiano, pronta con abbandoni commoventi ad adorare i fatti, le realtà specifiche, gli aspetti bruti, ma concreti della vita, immediatamente osservabili al di là e contro la pretesa di ogni guida o disegno puramente concettuale, con un trasporto così genuino e disarmato di rischiare continuamente di costruire la metafisica dell'anti-metafisica. (...)»<sup>5</sup>

Per completare l'inquadramento scientifico di Vilfredo Pareto, si ritiene opportuno prendere in prestito le parole di Maria Caterina Federici (una delle massime studiose di Vilfredo Pareto nella sua dimensione di sociologo e l'autrice dell'articolo che precede) quando in un suo interessante testo ricorda che: «A settant'anni Pareto scrive, dopo una lunga preparazione, i due volumi del *Trattato di Sociologia Generale* (...). Terminato nel 1912, il *Trattato* fu "lasciato riposare" quattro anni e in questo lasso di tempo si maturò il disegno della sua teoria sulla nascita della sociologia come scienza: dalla economia, attraverso lo studio dell'equilibrio sociale e dei fattori che lo determinano, attraverso l'analisi dei fatti antichi e recenti, centrando il suo interesse sui rapporti, i conflitti, la circolazione delle élites e la politica, scrive delle motivazioni della condotta sociale. (...)

Il Nostro, proveniente da studi di ingegneria e di politica economica, ha partecipato dell'approccio al tema da parte degli

economisti che ne fanno una lettura quantitativa e legata ai dati statistici. Lettura complessa che pone problemi a chi li affronta. La sintesi regala tempo a chi legge e contribuisce alla rapidità della comprensione a fronte di una generazione che, formata sullo schermo o sul potere dell'immagine, può apprezzare una formula "riassuntiva" e tematica. (...)

Rileggere Pareto non è un ripiegamento romantico. La sua teoria comprende e analizza i sentimenti che hanno un dinamismo plastico, arricchiscono la nostra conoscenza, agitano la vita quotidiana, anelano all'infinito, creano tenerezza contemplazione, incanto, come scriveva Platone nel *Filebo*, Pareto richiama alla necessità di fare riferimento al sistema culturale occidentale che conosciamo bene e in questo sistema, in questo contesto si dà una certa enfasi ai sentimenti, l'enfasi che non sempre risponde ad un insieme di emozioni reali»<sup>6</sup>.

Sarebbe auspicabile insegnare la lezione di Pareto – insieme con gli strumenti della Qualità – nelle Università e nelle Scuole che formano le classi dirigenti del Paese.

[SB]



## NOTE

<sup>1</sup> Vilfredo Federico Damaso PARETO [nato a Parigi, il 15 luglio 1848 e morto a Céligny (Svizzera) 19 agosto 1923] è stato economista, sociologo e ingegnere italiano. Nell'estate del 1870 fu assunto dalle Strade Ferrate Romane di Firenze, quale ingegnere del Servizio Materiale e Trazione. Fu tra i teorici della corrente politica dell'elitismo. Pareto è stato tra le menti più eclettiche vissute nella seconda metà dell'800 e agli inizi del 900. I suoi interessi e le aree di interesse riguardavano l'economia politica, la teoria dei giochi, l'ingegneria (in particolare l'ingegneria ferroviaria), la matematica, la

statistica, la filosofia e la sociologia. Ancora oggi, i contributi di Pareto sono centrali e largamente discussi a livello internazionale in economia e in quasi tutti i campi applicativi di essa, come la matematica, la statistica e la teoria dei giochi. [cfr. Wikipedia].

<sup>2</sup> Sergio Bini, *il miglioramento continuo e la Vision 2000*, in AA.VV., *Conoscere le ISO 9000:2000 – Cambiamento, cliente, processi e miglioramento continuo*, UNI Editore, Milano 2001; pp. 105-195.

<sup>3</sup> H. James Harrington, *Il processo migliorativo (come le aziende leader americane affrontano il problema strategico della qualità)*, Sperling

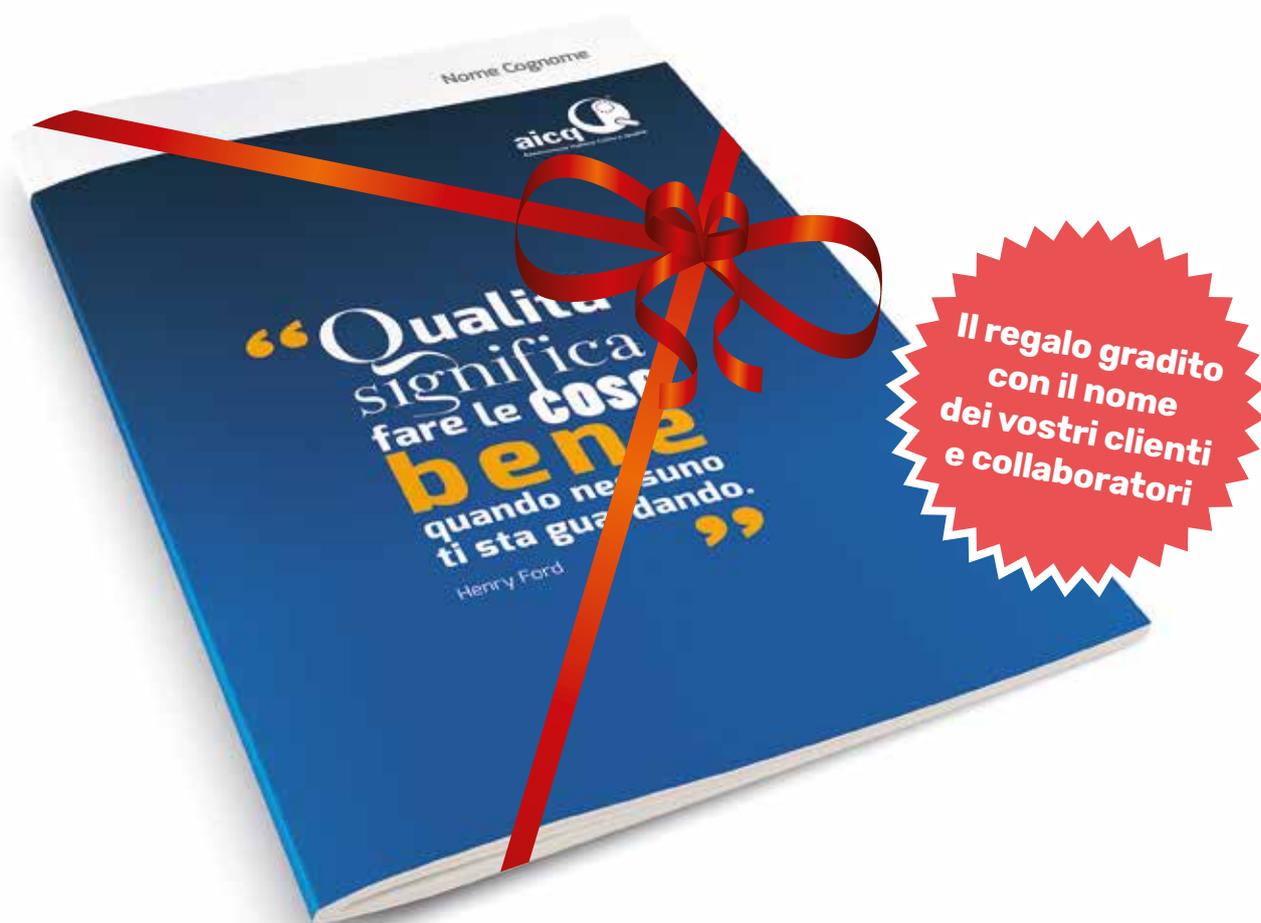
& Kupfer Editori, Milano 1990; pp. 154 e ss. [traduzione italiana del volume *The Improvement Process*, McGraw-Hill Inc., New York, USA1987].

<sup>4</sup> Piero de Risi (a cura di), *Dizionario della Qualità*, Il Sole 24 Ore Edizioni, Milano, 2001,

<sup>5</sup> Franco Ferrarotti, *Per conoscere PARETO – un'antologia*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano 1973; pp. 9 e ss.

<sup>6</sup> Vilfredo Pareto, *L'immaginazione sentimentale – residui del trattato di sociologia*, a cura di Maria Caterina Federici, Mimesis Edizioni, Milano 2016; pp. 7 e ss.

# I quaderni personalizzati **STUDIOBOOK®** sono l'idea regalo di qualità per farvi conoscere e ricordare



**STUDIOBOOK®** è la linea di **quaderni personalizzati, progettati in esclusiva per voi** dai creativi dell'agenzia di comunicazione Multiverso.

Il vostro nome e cognome in copertina e nelle pagine interne, formati grandi e piccoli, righe, quadretti o pagine bianche.

Un mondo di possibilità, con il plus della creazione artistica in copertina, personalizzata anche nella citazione d'autore più originale.

**Su richiesta, preventivi gratuiti per tirature personalizzate.**

## **STUDIOBOOK® È IL GADGET ORIGINALE CHE FARÀ PARLARE UNICAMENTE DI VOI.**



**Multiverso Edizioni**

Via San Francesco d'Assisi 15 | 20122 Milano | tel. +39 02 2416.6060

email: [petra.cucci@multi-verso.it](mailto:petra.cucci@multi-verso.it) - [www.multi-verso.it](http://www.multi-verso.it)

# Gli strumenti statistici per misurare i fenomeni connessi con la pandemia



**L**a pandemia di COVID-19 ci ha insegnato che la buona raccolta, gestione e disponibilità dei dati rappresentano una priorità, anche rispetto ai metodi statistici di per sé, per la gestione tempestiva dell'emergenza.

Purtroppo, i dati pubblicamente disponibili sono stati spesso scarsi e incoerenti, soprattutto durante il primo anno della pandemia. Si poteva, ad esempio, osservare che il totale del numero di casi registrati a livello provinciale da inizio pandemia diminuiva da un giorno all'altro, senza nessuna correzione successiva. Di certo non il modo migliore per implementare politiche decisionali di gestione dell'emergenza efficienti basate su solide analisi statistiche, visti i dati di bassa qualità. Inoltre, non si è ritenuto opportuno consentire di riprodurre le basi quantitative delle decisioni istituzionali. Eppure, concordiamo tutti che le modalità con cui vengono definiti e costruiti indicatori e i criteri per determinare le decisioni finali devono essere trasparenti. È fondamentale che i dati disaggregati con cui questi indicatori vengono alimentati siano resi disponibili. Solo così la comunità scientifica

**ANTONELLO MARUOTTI**

Professore ordinario di Statistica presso  
l'Università LUMSA di Roma

*a.maruotti@lumsa.it*

può essere messa in grado di valutare le metodologie usate. Così non è stato, o lo è stato soltanto parzialmente.

Basti pensare che l'indice  $R_t$ , ampiamente utilizzato nella letteratura per dare una stima dell'evoluzione di

un'epidemia e di cui abbiamo sentito parlare per mesi, non è un indicatore semplice ottenuto da una divisione, ma è una stima basata su un modello complesso, alla cui base ci sono assunzioni molto stringenti, che devono essere soddisfatte, pena l'inaffidabilità delle stime.

E anche se ora esistono i mezzi per cui basta inserire i dati e premere un bottone per stimarlo, non è meno banale, anche perché, non essendo l'indice  $R_t$  direttamente osservabile, quando lo stimiamo, lo stimiamo con un'incertezza, cioè accompagniamo il valore stimato con un intervallo di credibilità che dà la misura della affidabilità della stima stessa.

Purtroppo, in Italia,  $R_t$  non è stato utilizzato solo per fornire a quadro della diffusione dell'epidemia, ma piuttosto come "strumento decisionale", per pianificare e organizzare gli interventi di contenimento, imponendo soglie a priori per definire diversi livelli di rischio, su cui applicare poi le restrizioni della vita quotidiana: un uso improprio dell'indice  $R_t$ .

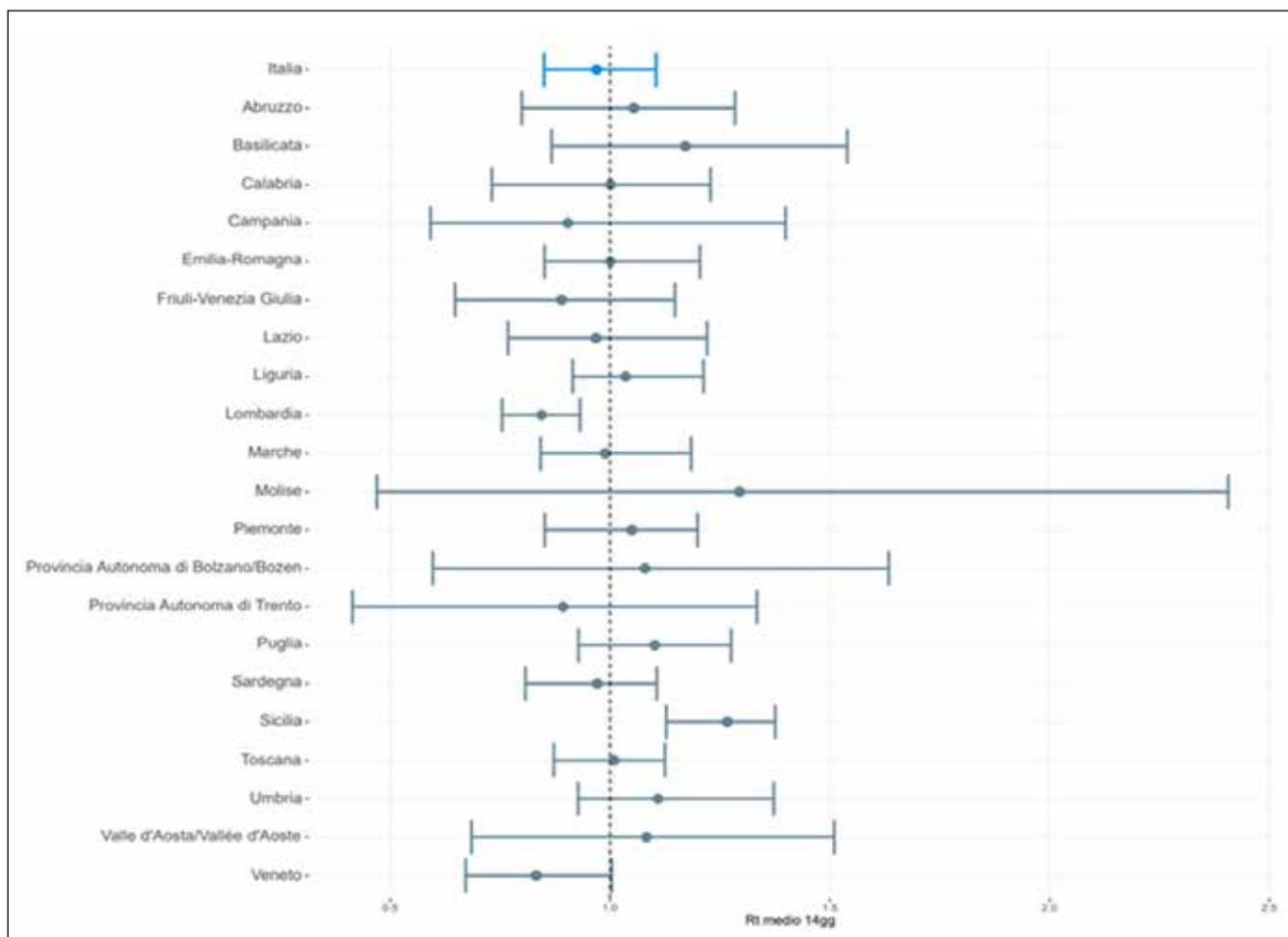


Figura n. 1

Nella figura n. 1 sono riportate le stime puntuali e gli intervalli di credibilità per l'indice Rt a livello regionale, prese da uno dei bollettini settimanali pubblicati dall'Istituto Superiore di Sanità.

Sofferamoci, ad esempio, sul caso del Molise in cui l'intervallo di credibilità va da 0.50 a 2.30, da una situazione ampiamente sotto controllo e in regressione, ad una potenzialmente esplosiva.

Da statistico, se vedo un intervallo come quello del Molise (e non solo), il primo pensiero è che ho sbagliato il modello, ovvero che ne ho scelto uno non idoneo per spiegare i dati osservati, perché una stima del genere non ha alcun significato, è inutilizzabile. Ed è, però, esattamente quello che è successo. Infatti, le assunzioni del modello usato per stimare Rt non erano verificate, portando a stime completamente inaffidabili<sup>1</sup>.

In generale, non è consigliato l'utilizzo di modelli teorici molto sofisticati, seppur ampiamente validati nella letteratura, in presenza di dati di bassa qualità.

È senza dubbio da prediligere un approccio *data-driven*; un qualsiasi modello deve adattarsi ai dati (e non viceversa). Durante la pandemia, sono stati molti gli eventi esterni, esogeni che hanno avuto un impatto sull'evoluzione della pandemia: interventi delle autorità sanitarie pubbliche, come l'introduzione di test diagnostici con diverse sensibilità/specificità o restrizioni; aggiustamenti comportamentali della popolazione; cambiamenti nella dinamica di diffusione, ecc.

Pertanto, il meccanismo di generazione dei dati è cambiato nel tempo e ha introdotto una grande quantità di *noise* nei dati raccolti. Fattori che un modello teorico, molto generale, rischia di non cogliere.

L'utilizzo di modelli *data-driven* non deve però portare ad una eccessiva semplificazione del fenomeno. Infatti, anche un modello che si comporta bene *in-sample*, replicando l'andamento dei dati, non è detto che sia poi un buon modello *out-of-sample*, da usare per fare previsioni. L'andamento dell'epidemia nel 2021 ci consente di avere un chiaro esempio.

Nella figura n. 2 sono riportati i nuovi casi giornalieri nei

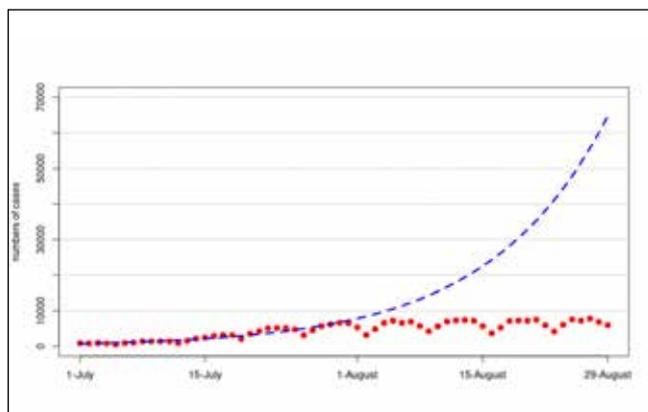


Figura 2

mesi di luglio e agosto 2021 (in rosso) e la curva esponenziale stimata sui dati del solo mese di luglio, proiettata in avanti per il mese di agosto.

Secondo il modello esponenziale, avremmo dovuto avere circa 30mila casi a metà agosto e oltre 50mila a fine agosto. Queste "previsioni" generarono spavento nell'opinione pubblica, supportate da autorevoli "esperti" che, a mezzo stampa, diffusero tali nefasti presagi. Purtroppo (per loro), però, tra fine luglio e inizio agosto iniziò la fase di picco di quella specifica ondata.

Come si vede dai dati, non si arrivò mai a 10mila casi giornalieri. Era possibile prevedere il picco? Certo, basta affidarsi al modello "giusto"; in questo caso, la curva di Richards, un modello logistico generalizzato, i cui parametri sono legati alle diverse fasi dell'evoluzione dell'epidemia.

L'idea del *one-model-fits-all* deve essere abiurata. I dati ci raccontano una storia, siamo noi bravi a saperla leggere ed interpretare?

E qui è chiaro come la qualità delle competenze specifiche acquisite faccia realmente la differenza. Non basta definirsi, o essere definiti, "esperti" per fare analisi dei dati di qualità, così come non è sufficiente conoscere le basi della statistica per essere degli affidabili "data analysts".

La statistica non è un hobby. Anzi, se viene usata in modo inappropriato può anche creare delle asimmetrie comunicative e comportamentali.

L'esempio tipico è dato dal lavoro pubblicato qui <https://doi.org/10.1007/s40520-020-01570-8> sugli effetti protettivi della vitamina D rispetto al COVID-19: «*the crude association observed in the present study may be explained by the role of vitamin D in the prevention of COVID-19 infection or more probably by a potential protection of vitamin D from the more negative consequences of the infection*». Detto che non saper la differenza tra correlazione e causalità è una chiara ammissione di assenza di cultura statistica, e che le assunzioni alla base del test usato per trarre queste fantasiose conclusioni non sono verificate<sup>2</sup>, la completa assenza di qualità nell'analisi dei dati è data dalle stime che si ottengono: in Slovacchia, seguendo l'approccio proposto, avremmo avuto -16.04316 morti per milione di abitanti, dimostrando così scientificamente la possibilità della resurrezione!

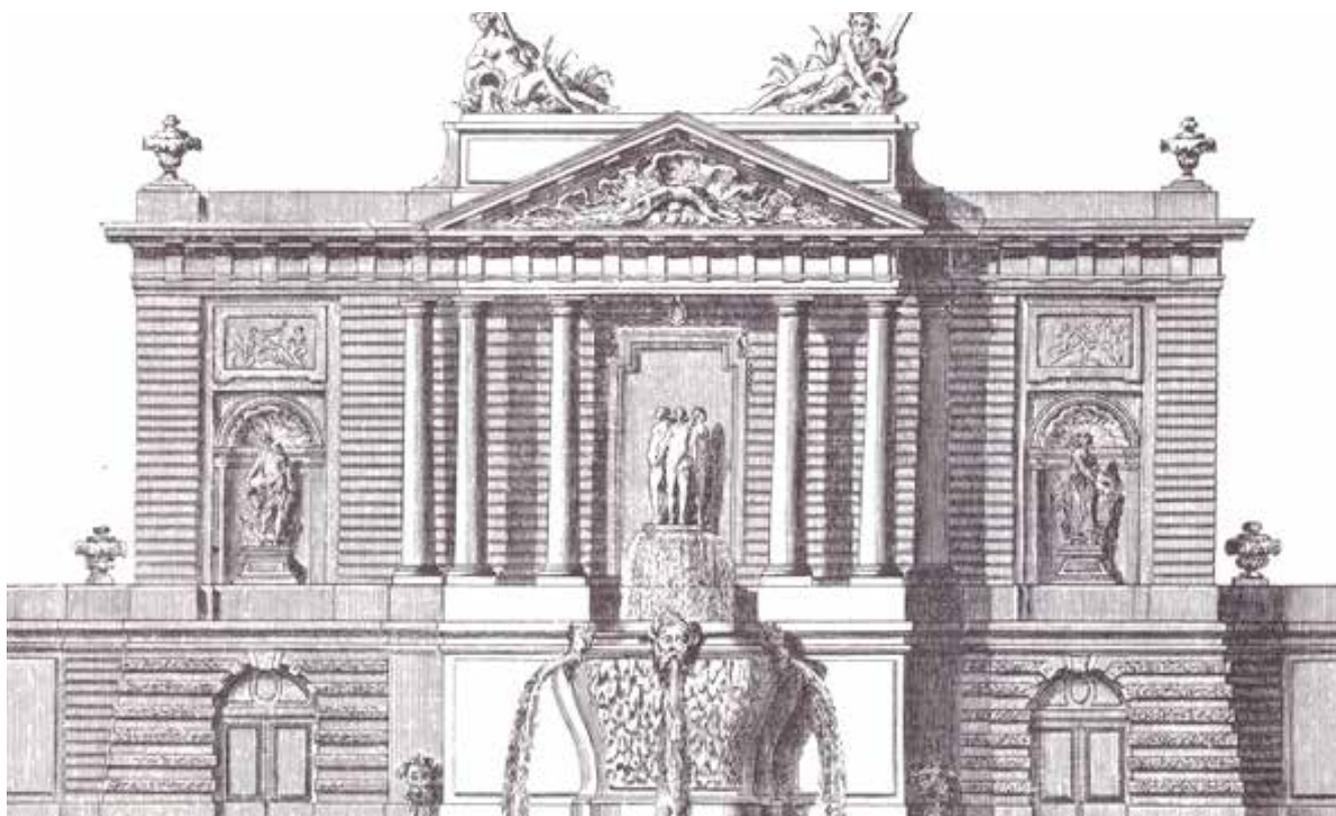
Un chiaro esempio di come, nel periodo della pandemia, ci sia stato un decadimento della qualità della ricerca. Anche un lavoro con oltre 400 citazioni non è altro che *rubbish*, spazzatura. Per rendersene conto servono le competenze adeguate, andare oltre l'abstract e avere accesso ai dati per poter riprodurre le analisi effettuate.

**NOTE**

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli tecnici: <https://doi.org/10.1002/jmv.26881>

<sup>2</sup> <https://doi.org/10.1007/s40520-021-01975-z>; <https://doi.org/10.1007/s40520-020-01618-9>

# Fronteggiare un disastro: le strategie di coping



*Là dove cresce il pericolo, cresce anche ciò che salva.*  
[Hölderlin]

**D**a un po' di tempo a questa parte, nei discorsi della gente comune, ma anche nella comunicazione massmediatica ed istituzionale, si ripete con maggiore frequenza la parola "disastro". Si parla di disastri climatici e ambientali; disastro è stata la pandemia; disastro è l'attacco della Russia ai danni dell'Ucraina; disastro è ciò che si preannuncia a causa

#### **LOREDANA VARVERI**

Psicologa - Communication & Marketing Strategist

Professore a contratto presso l'Università degli Studi di Palermo e presso la sede di Palermo dell'Università LUMSA

[l.varveri@lumsa.it](mailto:l.varveri@lumsa.it)

della crisi economica in atto, che è già essa stessa un disastro.

Un "disastro" è una "cattiva stella" (etimologicamente è un derivato di *astro*, col prefisso *dis-* peggiorativo): il senso comune vacilla di fronte al venir meno di certezze incontrovertibili (materiali, affettive, simboliche);

viene messa in discussione l'identità personale e sociale (cambiano le abitudini, le opinioni, gli atteggiamenti, le rappresentazioni sociali, i livelli di partecipazione sociale,

le capacità di progettare e di progettarsi, la possibilità e la capacità di agire); si scatenano all'improvviso nuovi o più forti bisogni, facendo crescere domande di beni, di servizi, di informazioni; aumenta il livello di incertezza, generando insicurezza; si contano i morti e, nei vivi, aumenta la disperazione.

Il “disastro” risulta ancora più catastrofico quando il *rovolgimento* e il *rovesciamento* (sempre per dare spazio all'etimologia delle parole) non ha solo una dimensione circoscritta alla persona, al gruppo di appartenenza o alla comunità locale, ma è un fenomeno globalizzato.

E proprio quest'ultima connotazione appartiene ai disastri appena citati: per la pandemia da Covid-19 possiamo parlare di *globalizzazione della malattia* e, di conseguenza, di *globalizzazione della paura* (l'Altro è una possibile fonte di contagio e, paradossalmente, “posso esserlo anch'io”); lo stesso per le conseguenze disastrose della guerra in Ucraina, della crisi economica che non è più circoscritta ad un settore o ad un territorio, del cambiamento climatico che con chiarezza è un fenomeno globale.

La caratteristica comune dei disastri, è che l'evento catastrofico supera le risorse di cui individuo, collettività e globalità dispongono; poiché il “sistema” non è in grado di *fronteggiare l'evento* con la sua dotazione normale di risorse, si crea una situazione di emergenza.

Un “disastro” richiama pertanto anche la sua controparte: cioè, la capacità dei singoli, della comunità e – per quello che stiamo dicendo – del mondo intero, di “far fronte” a ciò che sta accadendo.

L'inevitabile esperienza di *stress* appena descritta, rende il sistema sociale più fragile e vulnerabile ma, nello stesso tempo, è la condizione che permette al sistema di essere maggiormente disponibile al cambiamento ed all'apprendimento di nuove abilità.

La scelta, a questo punto, è duplice: fronteggiare o evitare il fronteggiamento.

Il *coping* (dal verbo *to cope* che significa “far fronte”) comprende tutte quelle strategie cognitive e comportamentali che mirano a ridurre il rischio di probabili danni indotti da eventi *stressanti* (*coping* focalizzato sul problema) e a contenere le reazioni emozionali negative (*coping* focalizzato sulle emozioni) che potrebbero compromettere la bontà delle azioni intraprese; il *coping* si esercita, cioè, tanto verso il problema in sé – provando razionalmente a trovare le alternative migliori per la sua risoluzione – quanto verso l'insieme di emozioni attivate dalla specifica situazione. Una volta che il problema è stato avvertito ed interpretato, l'individuo, la comunità, la globalità possono impegnarsi ad alleviare lo *stress*, sicuramente modificando le abituali strategie.

Quali le strategie di *coping* a livello comunitario e globale?

La diffusione di una “cultura dell'emergenza” e la presa

di decisioni da parte di quelle istituzioni e organizzazioni che sono chiamate a farlo, rappresenta un'area fondamentale per il fronteggiamento.

L'opera di diffusione di una “cultura dell'emergenza” a tutta la comunità a rischio, infatti, è un passaggio necessario per dotare il sistema sociale delle risorse cognitive e comportamentali finalizzate a gestire la situazione. Decidere l'emergenza comporta non solo problemi di ordine pubblico, sociale, politico, economico ed organizzativo, ma anche strettamente psicologici. Le decisioni, infatti, si configurano quali modalità per far fronte all'incertezza e quale direttiva dell'azione di una moltitudine di persone: diventa indispensabile, pertanto, trovare il consenso, cioè la condivisione tra i decisori e gli altri attori della situazione d'emergenza.

Un ruolo altrettanto cruciale è svolto dalle *task forces* che si istituiscono nell'emergenza, cioè dai gruppi di esperti incaricati di fronteggiare particolari situazioni in campo politico, economico, sanitario e, più largamente, sociale.

Risulta facile comprendere, infine, come le modalità comunicative adottate nella messa in atto dell'emergenza, abbiano un impatto determinante su atteggiamenti, comportamenti ed emozioni delle persone. La comunicazione nell'emergenza influenzerà la percezione e la valutazione (*appraisal*) dell'evento e della situazione e, perciò, determinerà i vissuti e le azioni che ne conseguiranno, comprese le reazioni di *coping*.

Insomma, non c'è spazio per alcuna improvvisazione, ma c'è bisogno di preparazione, formazione e competenza nella gestione dell'emergenza e nella comunicazione, a tutti i livelli e specie per gli “addetti ai lavori”, le cui azioni avranno un'inevitabile ricaduta sui comportamenti e sul benessere di tutte le persone coinvolte dal disastro.

E le persone comuni, quali strategie di *coping* siamo chiamate a mettere in atto per fronteggiare un evento o una situazione stressante?

Prendiamo l'esempio di un disastro vissuto da poco, nella sua forma più drammatica: la pandemia da Covid-19.

Una riflessione più specifica e approfondita dovrebbe essere effettuata circa gli sforzi di *coping* messi in atto da quanti hanno vissuto durante questo disastro situazioni particolari, sia per ruolo lavorativo (pensiamo, per esempio, agli operatori sanitari e a quanti sono stati in prima linea nella lotta contro il virus) che per accadimenti particolarmente drammatici (gli ammalati di coronavirus o chi ha perso una persona cara con coronavirus).

Se ne deduce, quindi, che la scelta delle strategie di *coping* migliori per fronteggiare l'evento dipende sia dalle connotazioni specifiche che l'evento assume per la Persona, sia dalla posizione sociale e lavorativa ricoperta dalla Persona coinvolta, oltre che dalle caratteristiche specifiche della Persona stessa (età, stato di salute, ecc).

Ritornando alla pandemia, una grande moltitudine di persone è dovuta restare in casa per rispettare le decisioni prese a livello nazionale. Quali strategie di coping si sono rivelate più adatte per il benessere personale, familiare e sociale? Da un punto di vista cognitivo, chi ha gestito i problemi emergenti applicando le tecniche di *problem solving*, attraverso il ragionamento logico e ordinato in fasi precise, piuttosto che operando scelte istintive e improduttive che avrebbero aggravato la situazione, ha raggiunto un maggiore grado di benessere.

Pianificare, mettere in atto, monitorare ed attuare azioni finalizzate ad un miglioramento continuo, considerando ogni singolo dettaglio, rappresenta un modello generale di gestione che mette in moto il “ciclo della qualità”.

Da un punto di vista emotivo, chi ha gestito le emozioni negative in modo funzionale, per esempio cendoaccedeva, ha raggiunto uno stato psico-fisico migliore di chi ha gestito le emozioni negative in maniera disfunzionale (per esempio, aumentando il cibo ingerito durante il giorno, aumentando il consumo di alcol o sigarette, diminuendo l'attività fisica, ecc).

Distrarsi con attività piacevoli quali la lettura, l'attività fisica, la pittura o altro, rappresenta un sano “rifugio della mente” per allontanarsi momentaneamente dal problema, “lavorando” nel profondo sul proprio benessere.

Le suddette attività, infatti, aumentano il tono dell'umore, sia perché consentono di operare una riformulazione dei pensieri (contribuendo ad elaborare nuove attribuzioni di senso all'evento), sia perché rappresentano un diversivo comportamentale, una forma di distrazione

che “momentaneamente” si fa rifugio per la nostra mente.

Non ultimo, il *sentimento del contrario*: l'umorismo. Fotomontaggi, racconti divertenti, canzoni spiritose che esorcizzano la “cattiva stella”, rappresentano una palestra indiscutibile per il nostro benessere. L'umorismo assicura un certo grado di riduzione della tensione e facilita la reinterpretazione della situazione.

Le suddette strategie di *coping*, in più, forniscono uno sbocco all'aggressività che, altrimenti, troverebbe espressione nell'isolamento o nei conflitti.

Mettiamole in atto, dunque, secondo quelle che sono le nostre preferenze ed attitudini, per il bene dell'Io, dell'Altro, del Mondo intero!

## BIBLIOGRAFIA

- Giusti, E., Lazzari, A. (2005). *Narrazione e autosvelamento nella clinica*. Roma: Sovera.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw Hill.
- Lazarus, R.S., Folkman, C.S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Moran, C., Massam, M. (1997). *An evaluation of Humour in emergency work*. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*, 3.
- Van den Tol, A.J.M., Edwards, J. (2011). *Exploring a rationale for choosing to listen to sad music when feeling sad*. *Psychology of Music*, 41(4), 440–465.
- Varveri, L. (a cura di) (2021). *Pandemie e benessere: resilienza trasformativa e cambiamenti possibili*. Palermo: Palermo University Press.
- Varveri, L., Lavanco, G. (2003). *Panico massivo-collettivo e strategie di coping*. In G. Lavanco (a cura di). *Psicologia dei disastri*. Milano: Franco Angeli.

## «Coping»

In psicologia le **strategie di adattamento** (designate anche tramite il termine inglese: **coping**; o con i termini equivalenti in italiano: **capacità di far fronte**, di **reagire**, o di **resilienza**) indicano l'insieme dei meccanismi psicologici adattativi messi in atto da un individuo per fronteggiare problemi emotivi ed interpersonali, allo scopo di gestire, ridurre o tollerare lo stress ed il conflitto.

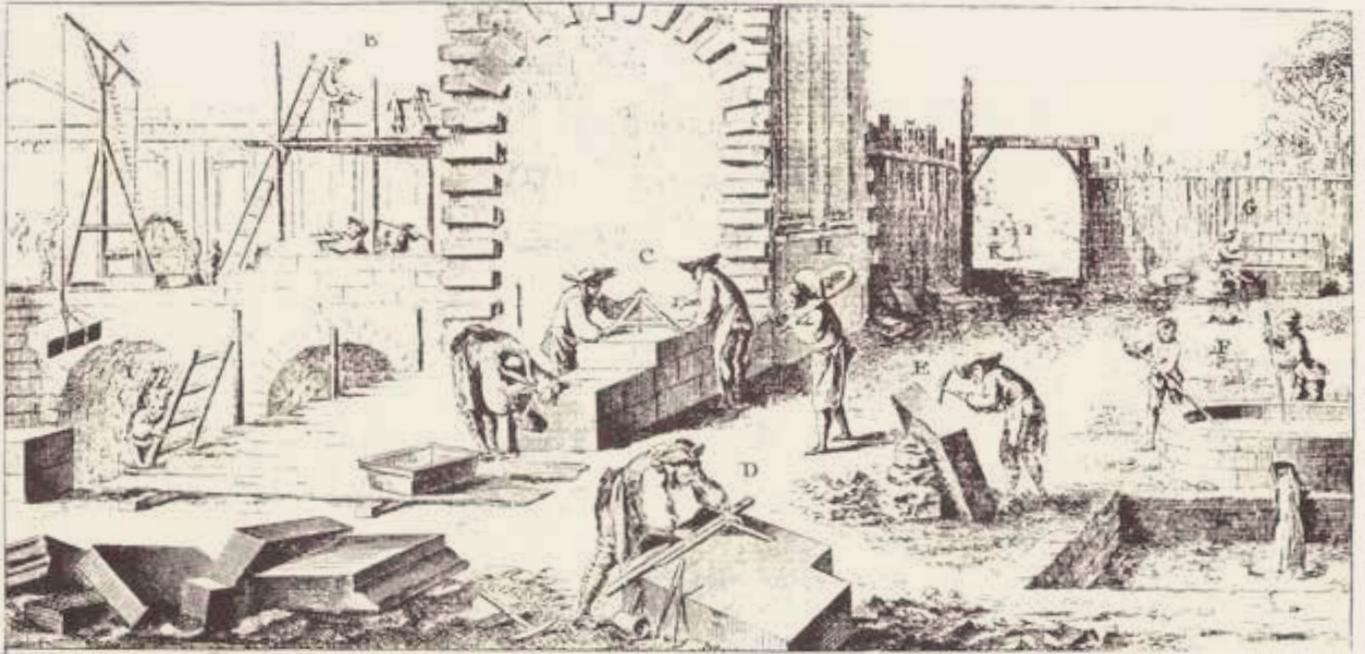
I meccanismi psicologici di **coping** sono comunemente chiamati *strategie di adattamento*.

Il termine **coping** viene solitamente riferito alle strategie adattive (cioè costruttive), ovvero strategie che cerchino di ridurre lo stress; al contrario, le strategie che tendono ad aumentare lo stress vengono definite disadattive, proprio a causa del risultato raggiunto. Inoltre, con il termine adattamento spesso ci si riferisce al **coping** reattivo, cioè alla risposta che segue un agente stressante, a differenza di una risposta proattiva, con cui si tende a neutralizzare in anticipo un futuro agente stressante.

Le strategie inconsce o non coscienti (come ad esempio: i meccanismi di difesa), sono solitamente escluse dalla definizione di *adattamento*. L'efficacia degli sforzi di adattamento dipende dal tipo di stress, dall'individuo e dalle circostanze; le risposte sono in parte controllate sia dalla personalità (caratteristiche abituali), che dall'ambiente sociale, in particolare dalla natura dell'ambiente stressante.

[tratto da [https://it.wikipedia.org/wiki/Strategie\\_adattative\\_\(psicologia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Strategie_adattative_(psicologia))]

# Un'ipotesi di “vademecum per il preposto” in 43 punti



**A**lla luce dei cambiamenti intervenuti sulla figura del “preposto” si vogliono utilizzare alcune delle riflessioni sviluppate in questo periodo sul ruolo del “preposto” durante i vari corsi tenuti e sulla base delle rielaborazioni organizzate partendo dalle domande formulate dai discenti; si vogliono, quindi, condividere alcuni spunti utili per gli addetti ai lavori.<sup>1</sup>

#### CARLO BISIO

Psicologo delle Organizzazioni, è stato docente a contratto presso l'Università di Milano Bicocca e in altri Atenei.

Ha acquisito l'International NEBOSH Diploma in Occupational Health and Safety, il Master biennale in Ergonomia presso il CNAM di Parigi. È Graduate Member of IOSH, Membro del Direttivo AIAS, socio della SIE; “Ergonomi Europeo Eur.Erg.”.

È autore di numerosi scritti. Consulente, formatore, ghost writer. [www.carlobisio.com](http://www.carlobisio.com)

[carlobisio@cesvor.com](mailto:carlobisio@cesvor.com)

Ovviamente i “gradi di accoppiamento” possono essere di diversa intensità, non sono “tutto o nulla”; quindi, anche le due anime del ruolo di supervisione vanno calibrate in base al contesto.

L'eccellenza nel ruolo di preposto sta nel saper **dosare opportunamente queste due diverse anime.**

## Le due anime del “preposto”

Uno degli spunti ritenuti più interessanti nelle riflessioni sulla sicurezza degli ultimi decenni è il concetto di “accoppiamento”, che viene applicato ormai nella sicurezza di processo, in quella informatica, e in altri campi. Il punto sostanziale del ragionamento è che vi sono elementi che hanno effetti diretti l'uno sull'altro (**accoppiamento stretto**, o *tight coupling*), e altri che hanno effetti meno diretti l'uno sull'altro (**accoppiamento lasco**, o *loose coupling*) oppure nessun effetto reciproco (**disaccoppiamento**).

Sembra che una parte della sicurezza sia legata al fatto che nella progettazione dei sistemi vengano mantenuti **appropriati livelli di accoppiamento o di disaccoppiamento** tra elementi o funzioni. In caso contrario può nascere ad esempio una fragilità del sistema di fronte a imprevisti.

## Una prima sintesi

Il ruolo di supervisione ha due diverse anime, in ragione del tipo di processo in cui la persona sta operando in un dato momento:

- nei processi ad “*accoppiamento stretto*” ha senso **che una supervisione sia del tipo “comando e controllo”**, con un maggiore livello di formalizzazione, che si basi su una comunicazione prevalentemente a senso unico. Esempio di questi processi sono quelli che avvengono per la gestione delle emergenze, o di fronte a rischi che possono creare un danno significativo nell'immediato;
- nei processi ad “*accoppiamento lasco*” al contrario ha più senso **che la supervisione sia tesa allo sviluppo e alla partecipazione**, con un minore livello di formalizzazione, che sia basata su una comunicazione che si preoccupa di ascoltare. Esempi di questi processi sono quelli amministrativi, quelli che riguardano analisi di rischi ai danni dei quali non si è ancora esposti, riunioni di pianificazione o di formazione, o per discutere miglioramenti, analisi su eventi negativi, eccetera.

## Alcuni spunti per far comprendere meglio il ruolo di “preposto”

Alla luce di quanto sintetizzato sopra, si possono sviluppare alcune riflessioni essenziali relativamente a “che cosa” deve saper fare un “preposto” per poter efficacemente soddisfare le richieste di ruolo in modo pienamente funzionale.

La bozza di analisi *job-skill* che segue prende spunto dalla norma italiana sugli obblighi del preposto (articolo 19, come recentemente modificato), e tiene conto delle indicazioni circa il programma della formazione integrativa per i preposti, di buone prassi, di norme tecniche pertinenti, e della personale esperienza di chi scrive. Quindi, ovviamente, rimangono **un parere personale** dell'autore del presente scritto; gli esperti saranno comprensivi se, per rendere efficace il messaggio sono state privilegiate delle approssimazioni.

Il “preposto” deve, quindi, sostanzialmente saper fare bene le 43 “cose” illustrate di seguito.

C'è però – e prima di tutto – un **prerequisito** da rispettare: il “preposto” è soprattutto un **lavoratore** che ottempera a quanto previsto dall'articolo 20 con comportamenti esemplari (è, cioè, un *safety champion*); altrimenti come fa ad essere credibile sui temi della sicurezza, sia agli occhi dei lavoratori che della direzione?

## La “chiave di lettura” dei 43 punti

Chi avrà la pazienza di scorrere i 43 punti sottostanti noterà ad esempio che:

- vi sono aspetti riferiti al modello “**comando e controllo**” (ad esempio: il punto 18 fra gli altri) e altri che corrispondono meglio al modello di **partecipazione e sviluppo** (ad esempio: il punto 12 fra gli altri) o che tendono alla cultura della sicurezza (ad esempio: il punto 10); i concetti di leadership e di cultura della sicurezza vengono esplicitati o talvolta dimostrati in modo implicito in diversi punti. Il preposto **non può limitarsi a essere un controllore** dei comportamenti e a fischiare il fallo come un arbitro;

- al punto 9 è presente un'indicazione che cerca di risolvere il vecchio problema del preposto «*ma quando non ci sono come faccio a gestire la sicurezza?*». Ciò ha assunto una nuova rilevanza recentemente in ragione dell'uso del lavoro agile, ma il problema è sempre esistito in caso di aree ampie in cui un preposto non possa essere presente dappertutto, oppure in caso di mestieri le cui operazioni si svolgono distanti dal preposto come ad esempio il trasportatore o chi si reca presso clienti;
- vi sono aspetti che riguardano anche i **contesti a basso rischio** (ad esempi: il punto 11), altrimenti sembra che il ruolo del preposto debba entrare in gioco prevalentemente quando si è impegnati in campo su operazioni a rischio; mentre invece la cultura di sicurezza la si costruisce anche negli altri momenti. Ciò salvaguarda anche un ruolo “forte” del preposto nei confronti di **popolazioni di soli impiegati**;
- viene riconosciuto un **peso significativo alla gestione dei fattori psicosociali** (ad esempio: il punto 13), che ormai solo chi ragiona con le **categorie del giurassico** ritiene essere un “problema da psicologi” o una moda passeggera, comunque un tema da accomunare ai fiori di Bach e all'astrologia.

Quindi nel seguito i diversi punti dell'articolo 19 e lo sviluppo conseguente delle conoscenze, abilità o atteggiamenti che il “preposto” dovrebbe possedere (alla luce anche delle altre fonti e della **personale esperienza e sensibilità** di chi scrive, come sopra premesso); senza pretesa di esaustività o perfezione. Prossimi aggiornamenti e riscontri potranno consentire il miglioramento dell'esposizione e la gestione di alcuni punti che sembrano ridondanti. Infatti, questo “materiale” verrà utilizzato in occasione della progettazione di corsi di formazione ai “preposti” e di corsi di aggiornamento per la verifica delle competenze nelle aziende più attente al tema, o in altre occasioni in cui si diventa operativi sulla figura di “preposto”; che ha l'incombenza di sovrintendere e vigilare sull'osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, nonché delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di uso dei mezzi di protezione collettivi e dei dispositivi di protezione individuale messi a loro disposizione.

### **I 43 “punti” sono:**

1. Conoscere i **principi della buona prevenzione** nelle attività di lavoro (principi e loro applicazione: identificazione dei fattori di pericolo, valutazione dei rischi, definizione di misure per la riduzione dei rischi, monitoraggio dello stato di rischio, e così via). Il “preposto” non deve di certo valutare i rischi, ma deve comprendere bene il processo e gli esiti della valutazione.
2. Comprendere le **modalità di diversa esposizione al rischio** in ragione del genere, dell'età, dell'esperienza, della provenienza, della cultura, della lingua, della tipologia contrattuale, delle diverse abilità, e tenerne conto nella comunicazione e nell'organizzazione sicura delle operazioni. Non tanto perché debba valutare i rischi derivanti da queste diversità (responsabilità datoriale), ma sapere come esse vanno gestite nella quotidianità del lavoro.
3. Conoscere l'importanza del **fattore umano, del benessere e dei comportamenti** per la sicurezza e per il benessere.
4. Conoscere gli **obblighi di legge e le disposizioni aziendali** in materia di sicurezza.
5. Conoscere l'**organizzazione della prevenzione aziendale** (ruoli, persone, responsabilità) e l'**organizzazione operativa** in cui si integra il proprio operato.
6. Conoscere le **modalità tecnicamente corrette e sicure** per l'utilizzo delle attrezzature, dei DPI, dei mezzi e lo svolgimento delle operazioni che deve sovrintendere e vigilare.
7. Conoscere l'**esito della valutazione dei rischi** effettuata dal datore di lavoro (incluse le misure per la riduzione dei rischi) per quanto attiene alle attività che deve sovrintendere e vigilare e per tutto quanto gli è necessario nell'attività di sovrintendenza e vigilanza del lavoro.
8. Saper **analizzare le situazioni di lavoro contingenti** comprendendo i rischi presenti e tenendone conto nell'organizzazione delle operazioni per quanto di propria competenza.
9. Sapere svolgere un **ruolo efficace di vigilanza – sia in presenza che a distanza** – monitorando i comportamenti, dando indicazioni operative e di sicurezza, esortando a riportare e discutere dubbi e problemi, manifestando il valore della sicurezza in ogni situazione, indicando i modelli di comportamento e di ragionamento corretti di fronte al rischio anche in caso di proprio allontanamento (temporaneo o strutturale), esortando a non assumere rischi e a informarlo in caso di incertezze o situazioni di pericolo in caso di proprio allontanamento (temporaneo o strutturale). La differenza fra temporaneo e strutturale è che il primo può essere rappresentato dal fatto che il preposto sia assente per un breve tempo per vigilare ad esempio su un'altra parte del cantiere o altri lavoratori; il secondo è invece rappresentato da situazioni quali il lavoro agile in remoto, il lavoro presso clienti, ecc.
10. Mostrare **modelli di comportamento virtuosi** verso la sicurezza e la salute, esercitando un ruolo di *safety leadership*.
11. Essere in grado di **comunicare l'importanza della sicurezza** anche nei momenti in cui non vi sono situazioni o operazioni che comportino alti rischi, fornendo riscontri positivi a chi lavora secondo modelli di comportamenti corretti, sensibilizzando i lavoratori, dan-

do il buon esempio, stimolando riflessioni, ecc.

12. Saper mettere in atto **modalità di comunicazione basate sull'ascolto e sull'assertività**, che tengano in conto le diversità (ad esempio: di provenienza, di esperienza, di modalità contrattuale) e i bisogni degli interlocutori.
13. Saper mettere in atto una **comunicazione e modalità operative**, nell'ambito dei confini delle proprie responsabilità, che considerino il **benessere sul lavoro e i fattori psicosociali di rischio**  
In caso di rilevazione di comportamenti non conformi alle disposizioni e istruzioni impartite dal datore di lavoro e dai dirigenti ai fini della protezione collettiva e individuale, intervenire per modificare il comportamento non conforme fornendo le necessarie indicazioni di sicurezza.
14. Saper **osservare i comportamenti e valutare la loro adeguatezza** alle disposizioni, rilevando i comportamenti non conformi.
15. **Comunicare** in modo efficace con i collaboratori che dimostrano non conformità comportamentali, al fine di **modificare il loro comportamento**.
16. **Comunicare** in modo efficace ai collaboratori le **indicazioni di sicurezza** in caso di non conformità comportamentali (ciò include il sapere motivare tali indicazioni, saper dare dimostrazione concreta ove pertinente, saper dare il buon esempio). In caso di mancata attuazione delle disposizioni impartite o di persistenza dell'inosservanza, interrompere l'attività del lavoratore e informare i superiori diretti.
17. Saper **verificare l'esito del proprio intervento** presso un collaboratore in caso di inosservanza, sapendo riconoscere la persistenza dell'inosservanza.
18. Disporre affinché un proprio collaboratore che persiste nell'inosservanza **interrompa la propria prestazione in sicurezza**, e gestendo ove opportuno la diversa esposizione al rischio per tutti i collaboratori o altre parti, derivante dall'interruzione dell'attività del collaboratore inosservante.
19. Saper **informare in modo efficace i propri superiori** (datore di lavoro, dirigente) in caso di persistenza dell'inosservanza da parte di un collaboratore verificare affinché soltanto i lavoratori che hanno ricevuto adeguate istruzioni accedano alle zone che li espongono ad un rischio grave e specifico.
20. Saper **distinguere le zone** che espongono i lavoratori a un rischio grave e specifico.
21. Saper **descrivere le possibili modalità di danno** all'interno delle zone che espongono i lavoratori a un rischio grave e immediato.
22. Sapere **quali lavoratori hanno ricevuto adeguate istruzioni** per accedere a zone che espongono a un rischio grave e specifico.
23. Saper **realizzare un costante monitoraggio degli accessi** a tali zone, nell'organizzazione del lavoro richiedere l'osservanza delle misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza e dare istruzioni affinché i lavoratori, in caso di pericolo grave, immediato e inevitabile, abbandonino il posto di lavoro o la zona pericolosa.
24. Saper **riconoscere le diverse categorie di situazioni di emergenza** (ad esempio: incendio, sversamento, terremoto, emergenza sanitaria, aggressione, e così via) e comprendere le possibili conseguenze.
25. Conoscere, comprendere e mettere in atto efficacemente le **procedure da attuare** nei casi di emergenza.
26. Comunicare in modo efficace per **richiedere l'osservanza delle misure** per il controllo delle situazioni a rischio in caso di emergenza.
27. Saper fornire **istruzioni** in modo efficace per l'**abbandono del posto di lavoro**.
28. Saper **verificare l'attuazione delle procedure** di emergenza e di abbandono del posto di lavoro informare il più presto possibile i lavoratori esposti al rischio di un pericolo grave e immediato circa il rischio stesso e le disposizioni prese o da prendere in materia di protezione.
29. Saper **riconoscere le situazioni di pericolo grave e immediato**.
30. Saper **informare in modo efficace i lavoratori** circa le situazioni di pericolo grave e immediato e impartire disposizioni.
31. Saper **verificare l'attuazione delle disposizioni** in materia di protezione nei casi di rischio grave e immediato astenersi, salvo eccezioni debitamente motivate, dal richiedere ai lavoratori di riprendere la loro attività in una situazione di lavoro in cui persiste un pericolo grave ed immediato.
32. Saper descrivere le **possibili conseguenze di riprendere l'attività** in una situazione in cui persiste un pericolo grave ed immediato.
33. Saper **monitorare il temporaneo stato di allontanamento** dalle situazioni in cui persiste un pericolo grave e immediato, verificando le condizioni di sicurezza.
34. Saper **capire quando cessa la persistenza di un pericolo grave e immediato**, e quali eventuali accertamenti o verifiche vadano fatti per la ripresa in sicurezza dell'operatività segnalare tempestivamente al datore di lavoro o al dirigente sia le deficienze dei mezzi e delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale, sia ogni altra condizione di pericolo che si verifichi durante il lavoro, delle quali venga a conoscenza sulla base della formazione ricevuta.
35. Comprendere l'**importanza del rapporto** di tutti gli episodi negativi (ad esempio: situazioni a rischio, *near miss*, incidenti, micro-infortuni, episodi di rilevanza psicosociale, e così via) e delle situazioni a rischio.

36. Saper **individuare le deficienze** dei mezzi e delle attrezzature e dei DPI e le altre condizioni di pericolo durante il lavoro.
37. Saper **segnalare efficacemente** al datore di lavoro e al dirigente le condizioni di pericolo individuate, **prendendo provvedimenti temporanei** per garantire la sicurezza.
38. Mantenere **comunicazioni e comportamenti che facilitino il rapporto** delle situazioni a rischio o di episodi rilevanti da parte dei lavoratori (ad esempio: ascoltando attivamente, mettendo in atto le necessarie comunicazioni o azioni, dando riscontro per quanto di propria competenza, e così via) in caso di rilevazione di deficienze dei mezzi e delle attrezzature di lavoro e di ogni condizione di pericolo rilevata durante la vigilanza, se necessario, interrompere temporaneamente l'attività e, comunque, segnalare tempestivamente al datore di lavoro e al dirigente le non conformità rilevate.
39. Saper analizzare il rischio di una situazione concreta potendo **discernere quando interrompere temporaneamente l'attività** in caso di non conformità rilevate.
40. In caso di interruzione temporanea dell'attività, saper **valutare i rischi derivanti da tale interruzione** (per i propri diretti collaboratori o per altre persone esposte, ad esempio: in caso di interferenze o presenza di pubblico), ponendo in atto misure adeguate secondo le indicazioni aziendali e di legge.
41. In caso di deficienze a mezzi, attrezzature e condizioni di pericolo, ove decida per il proseguimento dell'attività, comprendere quali siano le **condizioni per poter operare in sicurezza in condizioni alterate**, realizzando e mantenendo tali condizioni secondo le disposizioni aziendali e di legge.
42. Saper **segnalare in modo efficace** al datore di lavoro e al dirigente le situazioni di non conformità rilevate frequentare appositi corsi di formazione.
43. Saper **partecipare in modo efficace a momenti formativi sulla sicurezza**, sforzandosi di prefigurare le modalità di applicazione in campo, discutendo in modo positivo eventuali problemi di applicazione, testimoniando nel gruppo di formazione l'importanza della sicurezza e della salute, contribuendo all'eventuale discussione in gruppo, attivandosi per la valutazione dei propri risultati di apprendimento, e così via.

### Macro-categorie

I 43 punti sopraelencati sono raggruppabili in insiemi di competenze che afferiscono ad alcune macro-categorie:

- **operative** (sa organizzare le operazioni e sa ottenere la «regola d'arte»);
- **organizzative** (organizza le operazioni, le coordina, le spende, ecc.);
- **tecniche** (conosce gli aspetti tecnici dei mezzi d'opera, delle sostanze, ecc.);
- **di salute e sicurezza** (sa analizzare i rischi, conosce il DVR, le norme, conosce i fattori fisici e psicosociali, ecc.);
- **sociali e trasversali** (comunicazione, ascolto, osservazione dei comportamenti, saper apprendere);
- **valori e atteggiamenti** (proattività, importanza della sicurezza, e così via).

### NOTE

<sup>1</sup> Il testo del presente articolo è una rielaborazione di uno scritto pubblicato il 4 febbraio 2022 dall'autore sul web; <https://www.linkedin.com/pulse/le-43-cose-che-un-preposto-deve-saper-fare-carlo-bisio/>.

Il testo dell'articolo potrà essere utilizzato liberamente a fini scientifici, citando esplicitamente la fonte. L'autore conserva i diritti d'autore del documento.

## Due parole sui “near miss”

Il tema dei “quasi incidenti” è considerato sempre più importante nell'ambito della gestione della Salute e sicurezza del lavoro «*Il near miss è un evento non pianificato che avrebbe potuto provocare un danno, ma non l'ha provocato. Se lo stesso evento provocasse un danno lo definiremmo evento accidentale (accident), con infortunio se il danno fosse alle persone (injury) e/o con danni materiali (material damage)*». [...]

Sono **importanti** perché è indispensabile tenere memoria di **tutte le situazioni che vanno fuori controllo**, quindi sia gli incidenti con danno che senza. Ma mentre i primi siamo più abituati a considerarli e analizzarli, sui secondi la tradizione è meno consolidata. Inoltre i primi sono in genere più visibili, quindi più facilmente intercettabili (sebbene non totalmente).

I sistemi di gestione sulla salute e sicurezza richiedono ormai in modo esplicito che si lavori anche sugli eventi senza conseguenze ai fini del miglioramento continuo. Ormai molti evidenziano come **la sicurezza non sia un contenimento o azzeramento degli incidenti**, ma la costruzione di condizioni per una maggiore affidabilità, resilienza organizzativa, benessere individuale, ecc. Ciò **non scalfisce però l'importanza di comprendere anche il fenomeno incidentale o quasi-incidentale** mentre si costruiscono le condizioni per una maggiore sicurezza.

# SICUREZZA ANTINCENDIO NEI LUOGHI DI LAVORO

alla luce dei Decreti di riforma sostitutivi del D.M. 10 Marzo 1998

A partire dal **29 ottobre 2022** lo “storico” Decreto Ministeriale (Interno) 10 marzo 1998 verrà definitivamente abrogato, lasciando spazio a tre decreti di riforma denominati: 1) “**Controlli**”; 2) “**GSA**”; 3) “**Minicodice**”.

- **“Decreto Controlli” [in vigore dal 25 settembre 2022]**

Decreto 1° settembre 2021 del Ministero dell’Interno «Criteri generali per il controllo e la manutenzione degli impianti, attrezzature ed altri sistemi di sicurezza antincendio, ai sensi dell’articolo 46, comma 3, lettera a), punto 3, del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81». [Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 230 del 25 settembre 2021].

Riguarda i criteri generali per il controllo e la manutenzione degli impianti, attrezzature ed altri sistemi di sicurezza antincendio, ai sensi dell’art. 46 comma 3 lettera a) punto 3 del Decreto Legislativo n. 81/2008, è costituito da un articolato normativo e da due allegati.

- **“Decreto GSA” [in vigore dal 4 ottobre 2022]**

Decreto 2 settembre 2021 del Ministero dell’Interno: «Criteri per la gestione dei luoghi di lavoro in esercizio ed in emergenza e caratteristiche dello specifico servizio di prevenzione e protezione antincendio, ai sensi dell’articolo 46, comma 3, lettera a), punto 4 e lettera b) del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81» [Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n.237 del 04 ottobre 2021].

Stabilisce i criteri per la gestione dei luoghi di lavoro in esercizio ed in emergenza e le caratteristiche dello specifico servizio di prevenzione e protezione antincendio, ai sensi dell’art. 46 comma 3 lettera a) punti 2 e 4 e lettera b) del Decreto Legislativo n. 81/2008. Tale decreto si applica alle attività che si svolgono nei luoghi di lavoro come definiti dall’art. 62 del Decreto Legislativo n. 81/2008.

- **il cosiddetto “Decreto Minicodice” [in vigore dal 29 ottobre 2022]**

Decreto 3 settembre 2021 del Ministero dell’Interno: «Criteri generali di progettazione, realizzazione ed esercizio della sicurezza antincendio per luoghi di lavoro, ai sensi dell’articolo 46, comma 3, lettera a), punti 1 e 2, del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81». [Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 259 del 29 ottobre 2021].

Il decreto fornisce indicazioni per la progettazione della sicurezza antincendio dei luoghi di lavoro a basso rischio di incendio, rinviando i luoghi di lavoro non ricadenti fra quelli a basso rischio di incendio al Codice di Prevenzione Incendi (o alle regole tecniche di prevenzione incendi “tradizionali”, se applicabili).

Il comando dei Vigili del Fuoco ha emanato altrettante “**Circolari esplicative**” per fornire i più immediati chiarimenti applicativi dei tre Decreti Ministeriali:

- **Circolare DCPREV n. 14804 del 6 ottobre 2021** recante «D.M. 01/09/2021 – Primi chiarimenti» i chiarimenti dei Vigili del Fuoco riguardano in particolare la formazione dei tecnici manutentori. Al suo interno è presente una specifica appendice che approfondisce le caratteristiche di docenti, corsi di manutenzione e introduce il modello per la richiesta di ammissione all’esame.
- **Circolare DCPREV n. 15472 del 19 ottobre 2021** recante «DM 02/09/2021 – Primi chiarimenti sul Decreto GSA»: la circolare illustra il provvedimento, la sua struttura e indica per punti le novità introdotte rispetto alla precedente normativa concentrandosi in particolare sul piano di emergenza, sulla informazione e formazione da impartire ai lavoratori e sui corsi di formazione in materia antincendio per gli addetti all’emergenza.
- **Circolare DCPREV n. 16700 dell’8 novembre 2021** recante «D.M. 03/09/2021 – Primi chiarimenti» evidenzia gli aspetti salienti del decreto e le novità introdotte e soprattutto chiarisce sui rapporti fra la normativa contenuta nel nuovo MINICODICE con quella del Codice di prevenzione Incendi e la loro applicazione ai luoghi di lavoro anche rispetto all’applicazione delle Regole Tecniche Verticali

Le tre Circolari sono reperibili sul sito dei Vigili del Fuoco, nella sezione «Normativa».

# UNI/PDR 125:2022: la prassi di riferimento UNI per la «parità di genere»

### FABIO LA PORTA

Amministratore della Società NEWCERT; Responsabile Qualità di Enti di Certificazione accreditati; Lead Auditor Sistemi di Gestione; Socio AICQ-CI.

fabiolaporta@gmail.com

## Contesto

Il raggiungimento della parità di genere è uno degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile presenti nell'Agenda 2030 dell'ONU, oltre che uno dei punti cardine del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Nel mese di luglio 2021, l'Italia ha predisposto, tramite la Ministra per le Pari Opportunità, la Strategia Nazionale sulla Parità di Genere 2021-2025, che si ispira alla *Gender Equality Strategy 2020-2025* dell'Unione Europea, ed è strettamente correlata al PNRR, di cui uno dei dispositivi legislativi è la Legge 5 novembre 2021, n. 162 sulla parità salariale. La legge introduce rilevanti novità, tra cui la modifica della nozione di "discriminazione indiretta" per includere atti di natura organizzativa o che incidano sull'orario di lavoro, la trasparenza nei dati, l'ampliamento delle aziende tenute alla presentazione ogni due anni di un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile e soprattutto la **certificazione di parità di genere**, per le aziende virtuose, cui corrispondono sgravi contributivi e premialità nella valutazione dei bandi pubblici.

Il decreto del 29 aprile 2022 ha stabilito che i parametri minimi per il conseguimento della suddetta certificazione siano quelli indicati dalla **Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022**, pubblicata il 16 marzo 2022 dall'UNI, l'Ente Italiano di Normazione. La suddetta Prassi delinea i requisiti per la Certificazione di Parità di Genere richiamata dal PNRR in particolare nella missione M5: «Inclusione e Coesione».

## I principali requisiti della UNI/PdR 125:2022 e la Certificazione aziendale

La UNI/PdR 125:2022 prevede che l'azienda provveda alla definizione e al monitoraggio di appositi indicatori di performance (*Key Performance Indicator – KPI*). La definizione e la misurazione di tali indicatori risulta necessaria al fine di dare evidenza delle politiche attuate allo scopo di ottenere un ambiente di lavoro inclusivo delle diversità. I KPI proposti dalla norma attengono alle **seguenti sei aree**, ognuna con un peso specifico differente rispetto alla valutazione complessiva:

- cultura e strategia (15%),
- *governance* (15%),
- processi nell'ambito HR (10%),
- opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda (20%),
- equità remunerativa per genere (20%) e

- tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro (20%).

Per ogni area, la Prassi di Riferimento UNI ne definisce la tipologia, le modalità di misurazione, la fonte e i punti attribuiti ad ogni indicatore. A tali indicatori vengono attribuiti punteggi con valori calibrati ad altri aspetti come la dimensione e il contesto aziendale.

I *set* di indicatori che l'azienda dovrà definire dipenderanno infatti dal *cluster* in cui la stessa organizzazione rientra. Quest'ultimo (micro, piccole, medie e grandi aziende) viene determinato in funzione del numero di addette presenti nella società. Per ottenere la certificazione il punteggio complessivo non dovrà essere inferiore a 60.

## I KPI possono essere quantitativi e qualitativi.

Esempi di indicatori di performance (KPI) sono:

- presenza di processi per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività (**indicatore qualitativo**);
- presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione (**indicatore quantitativo**).

La misurazione dei KPI, come previsto dalla prassi, deve essere effettuata con **frequenza idonea**. La prassi non "imporre" delle tempistiche di misurazione, in quanto la frequenza di monitoraggio è in funzione dello stato di attuazione del piano strategico della parità di genere.

Tuttavia, le aziende certificate dovranno predisporre un'informativa annuale ai sensi dell'articolo 3 del DL 29/4/2022 alle Rappresentanze Sindacali e alle Consigliere e Consiglieri territoriali o Regionali di Parità. L'obiettivo dell'informativa è quello di consentire di esercitare il controllo e la verifica dei requisiti per il mantenimento della certificazione.

L'informativa annuale e il Rapporto biennale sulla situazione del personale verranno controllate e, in caso di anomalie o criticità, l'azienda avrà 120 giorni per rimuovere anomalie.

La linea guida UNI/PdR 125:2022 richiama espressamente tra i riferimenti normativi la UNI ISO 30415:2021 "Gestione delle risorse umane: Diversità e inclusione", la Linea Guida di riferimento che supporta le organizzazioni nell'integrazione, all'interno dei propri Sistemi di Gestione, dei principi volti alla valorizzazione delle **diversità** e della propria capacità di essere una azienda inclusiva.

Le imprese italiane che desiderano ottenerla dovranno presentare domanda ad organismi di valutazione accreditati in accordo alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17021 da Accredia, Ente unico di Accreditamento, ai sensi del regolamento (CE) 765/2008.

L'appendice A della prassi UNI/PdR 125:2022 prevede che

anche gli **Organismi di Certificazione** che provvedono al rilascio di certificati ai sensi della stessa prassi **debbono aver implementato un Sistema di Gestione conforme alla UNI/PdR 125:2022.**

Inoltre Accredia verifica che il personale presente nel gruppo di audit degli organismi sia qualificato, che abbia la conoscenza della norma UNI EN ISO 9001, della UNI/Pdr sulla parità di genere e della linea guida ISO 30415.

Fin qui gli aspetti normativi; ma **a che punto siamo con la parità di genere?**

Secondo l'ultimo rapporto sulla parità di genere del *World Economic Forum* (WEF, 2021), **nessun Paese al mondo ha colmato i divari di genere.**

L'Italia è anche piuttosto lontana dagli altri maggiori Paesi europei: a separarci dalla Spagna (17esima), ci sono 46 posizioni, 48 dalla Francia (15esima) e 53 dalla Germania (decima). Rispetto al 2021, l'Italia ha migliorato il suo punteggio globale di 0,001 e nella classifica rimane subito dopo Uganda e Zambia e appena prima della Tanzania.

Insoddisfacente il dato sulla partecipazione economica, che comprende tasso di partecipazione al mondo del lavoro, divario retributivo di genere, reddito da lavoro stimato, presenza delle donne tra funzionari, legislatori, alti dirigenti e professioni ad alta specializzazione. Il nostro Paese, con un miglioramento di 0,003 punti, passa dalla posizione 114 alla 110-esima.

A livello generale, l'Europa ha il secondo livello più alto per parità di genere (76,6%), con un miglioramento di 0,2 punti percentuali rispetto al 2021 e un tempo calcolato di 60 anni per colmare il divario.

Alle prime posizioni ci sono Islanda, Finlandia e Norvegia. Venticinquesima su 35 l'Italia, seguita da Repubblica Slovacca, Macedonia del Nord, Bosnia ed Erzegovina, Repubblica Ceca, Polonia, Malta, Ungheria, Romania, Cipro e Grecia. Tra i Paesi europei migliorati di più: Albania, Islanda e Lussemburgo.

Secondo il report, per ridurre il divario di genere nel mondo ci vorranno altri 132 anni. Quattro in meno rispetto al 2021. Prima del 2020, il *World Economic Forum* stimava che avremmo chiuso il divario in 100 anni. Poi, con la pandemia da Covid 19, la situazione per le donne si è aggravata ulteriormente.

Secondo l'analisi, delle 146 economie mondiali esaminate, solo 1 su 5 è riuscita a ridurre il divario di genere di almeno l'1% nell'ultimo anno.

In materia di salute e sopravvivenza il divario di genere è stato chiuso al 95,8%, al 94,4% sull'istruzione, al 60,3% su partecipazione economica e opportunità e al 22% su partecipazione politica.

Con questo tasso di miglioramento, ci vorranno 155 anni per chiudere il *gap* riguardante l'*empowerment* in politica (11 in più rispetto al 2021) e 151 per quello sulla partecipazione economica.

Secondo i dati raccolti dall'ISTAT, nel 2020, il livello di istruzione femminile rimane sensibilmente più alto di quello maschile. Le donne che hanno raggiunto il titolo di studio di scuola superiore sono il 65,1%, mentre gli uomini raggiungono il 60,5%; una differenza ancora più evidente se comparata con la media europea (lo scarto è di quasi un punto percentuale). Tenendo conto il possesso di una laurea, le donne sono al 23% e gli uomini al 17,2%. Il vantaggio femminile si nota anche fuori dai confini italiani: cinque straniere su dieci possiedono almeno il diploma contro quattro uomini su dieci, il 14,3% di queste è laureato contro l'8,3% degli uomini.

Sebbene le donne laureate superino gli uomini laureati nell'UE, queste sono sotto-rappresentate sul mercato del lavoro. Quasi il 30% delle donne nell'UE lavora a tempo parziale rispetto all'8,4% degli uomini ed è molto più probabile che smettano di lavorare per prendersi cura dei figli e dei parenti.

Le madri che continuano a partecipare al mercato del lavoro, soffrono una sensibile riduzione nei redditi, a fronte di una sostanziale invarianza di quelli dei padri, una crescente letteratura ha evidenziato come la cosiddetta *child penalty* – il costo sul mercato del lavoro della nascita di un figlio – sia un fenomeno diffuso in diversi Paesi sviluppati, che colpisce le madri, ma non i padri.

Secondo uno studio INPS del 2020, in Italia la nascita di un figlio determina per la donna una riduzione della probabilità di continuare a lavorare e una perdita reddituale nei 24 mesi successivi alla nascita rispetto a quanto sarebbe accaduto se non avesse avuto il figlio.

La penalità è molto pronunciata nel breve periodo – in particolare nell'anno del congedo e in quello successivo – ma permane anche a diversi anni di distanza dalla nascita. A quindici anni dalla maternità, i salari lordi annuali delle madri sono di 5.700 euro inferiori a quelli delle donne senza figli rispetto al periodo antecedente la nascita.

Quando lavorano, le donne sono quindi un soggetto debole sul mercato del lavoro. Vari indicatori sottolineano questo aspetto, tra cui il salario e la tipologia di lavoro.

Il divario retributivo si allarga con l'età e potrebbe aumentare a causa delle interruzioni di carriera, anche se questi modelli variano da paese a paese. Si riscontrano differenze anche a seconda del settore: secondo i dati del 2020 il divario è più alto nel privato nella maggior parte degli Stati membri.

Un'altra causa alla base del divario retributivo di genere è la sovra-rappresentazione delle donne nei settori a retribuzione relativamente bassa e la sotto-rappresentazione nei settori a retribuzione più elevata. Ad esempio, in media nel 2020 le donne hanno ricoperto il 34% delle posizioni manageriali nell'UE e il 41% delle posizioni nei settori della scienza e dell'ingegneria.

Il divario retributivo di genere significa che le donne sono maggiormente a rischio di povertà in età avanzata. Nel 2020, le donne nell'UE di età superiore ai 65 anni hanno ricevuto

## Il “GOAL 5” dell’AGENDA 2030 è dedicato alla «parità di genere».

Il “GOAL 5” dell’AGENDA 2030 ONU per lo “sviluppo sostenibile” è dedicato alla «parità di genere» e si prefigge l’obiettivo di «raggiungere l’uguaglianza di genere e l’empowerment di tutte le donne e le ragazze».

### I sei “TARGET” sono:

- 5.1 Porre fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne, bambine e ragazze nel mondo.
- 5.2 Eliminare ogni forma di violenza contro tutte le donne, bambine e ragazze nella sfera pubblica e privata.
- 5.3 Eliminare tutte le pratiche nocive (matrimonio forzato e combinato delle bambine; mutilazioni genitali).
- 5.4 Riconoscere e valorizzare il lavoro di cura e il lavoro domestico non retribuiti tramite la fornitura di servizi pubblici.
- 5.5 Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica.
- 5.6 Garantire l’accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi.

### I “tre” STRUMENTI DI ATTUAZIONE previsti sono:

- 5.a Avviare riforme per dare alle donne pari diritti di accesso alle risorse economiche (accesso a proprietà e controllo della terra e altre forme di proprietà, servizi finanziari, eredità e risorse naturali).
- 5.b Migliorare l’uso della tecnologia che può aiutare il lavoro delle donne (tecnologie dell’informazione e della comunicazione, per promuovere l’empowerment: forza, autostima e consapevolezza delle donne).
- 5.c Adottare e rafforzare politiche concrete e leggi applicabili per la promozione dell’eguaglianza di genere e l’empowerment, di donne, bambine e ragazze a tutti i livelli.

uomini. Anche in questo caso la situazione tra gli Stati membri è diversa: si va da un divario pensionistico del 41,5% a Malta allo 0,1% in Estonia.

La partecipazione economica emerge come la dimensione più critica per il nostro Paese. Il dato più noto e che più caratterizza l’Italia è il **basso tasso di occupazione femminile**. Le indagini Istat stimano che nel 2018, su un campione di popolazione compresa fra i 15 e i 64 anni, il tasso di occupazione femminile è stato pari al 49,5%, un valore quasi stabile nell’ultimo decennio. Il corrispondente tasso maschile è pari al 67,6%. L’occupazione varia molto all’interno del Paese, passando dal 59,7% del Nord, al 55,9% del Centro e solo il 32,8% del Sud. Con questi valori l’Italia si colloca agli ultimi posti in Europa, seguita solo da Grecia e Malta. La situazione migliora tra le più giovani: tra le 25-34enni italiane il tasso di occupazione è il 53,3% (69,9% per gli uomini) ma resta soltanto del 34% nel Sud.

Il basso tasso di occupazione contrasta con i risultati nell’istruzione.

**Le donne italiane sono oggi più istruite degli uomini:** secondo il Censis (2019), le laureate in Italia sono pari al 56% del totale. Le donne sono la maggioranza anche negli studi post-laurea: rappresentano il 59,3% delle persone iscritte a dottorati di ricerca, corsi di specializzazione o master. Sono però ancora in minoranza nei percorsi di laurea STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, matematica). Secondo il rapporto AlmaLaurea 2018 sul profilo delle persone laurea-

universitario in un percorso STEM rappresentano il 59%, con proporzioni particolarmente elevate nei gruppi ingegneria (74%) e scientifico (68,4%). Tra chi è laureato non STEM prevalgono le donne (sono quasi due su tre).

In generale, quando lavorano, le donne sono un soggetto debole sul mercato del lavoro. Vari indicatori sottolineano questo aspetto, tra cui il salario e la tipologia di lavoro.

Secondo l’Eurostat, **confrontando il salario lordo orario medio maschile e femminile**, le donne europee guadagnano circa il 16% in meno degli uomini. In Italia la differenza è minore, sotto il 10%. Tuttavia, questo dato è fuorviante: quando il tasso di occupazione è basso, come in Italia, la selezione nel mercato del lavoro è maggiore, con la conseguenza che **lavorano solo le donne più istruite e con redditi più elevati**. Gli studi, infatti, per considerare correttamente questo dato, operano una correzione statistica per l’effetto selezione, a seguito della quale il dato italiano si riallinea con quello della media europea. Nel 2018, il 32,4% delle donne italiane occupate (15-64 anni, ISTAT) lavora **part-time** contro solo l’8% degli uomini. L’Istat stima che il 60% del part-time sia **involontario**.

Le donne che lavorano a **tempo determinato** sono il 17,3% del totale delle lavoratrici.

La **maternità** rimane un ostacolo nel percorso di raggiungimento della parità di genere nel mercato del lavoro, poiché la scelta di avere un figlio ha effetti fortemente asimmetrici su uomini e donne. Innanzitutto, la maternità comporta una riduzione nella partecipazione femminile al mercato del la-

avoro: secondo i dati Istat (2019), in Italia il tasso di occupazione delle madri (25-64 anni) è 54,5%, contro l'83,5% dei padri. In secondo luogo, anche le madri che continuano a partecipare al mercato del lavoro, soffrono una sensibile riduzione nei redditi, a fronte di una sostanziale invarianza di quelli dei padri. Una crescente letteratura ha evidenziato come la cosiddetta *child penalty* – il costo sul mercato del lavoro della nascita di un figlio – sia un fenomeno diffuso in diversi Paesi sviluppati, che colpisce le madri, ma non i padri.

Secondo uno studio INPS del 2020, in Italia la nascita di un figlio determina per la donna una riduzione della probabilità di continuare a lavorare e una perdita reddituale nei 24 mesi successivi alla nascita rispetto a quanto sarebbe accaduto se non avesse avuto il figlio.

La penalità è molto pronunciata nel breve periodo – in particolare nell'anno del congedo e in quello successivo – ma permane anche a diversi anni di distanza dalla nascita. A quindici anni dalla maternità, i salari lordi annuali delle madri sono di 5.700 euro inferiori a quelli delle donne senza figli rispetto al periodo antecedente la nascita.

Nel contesto italiano, esistono settori occupazionali tipicamente maschili, come l'industria e le costruzioni (rispettivamente 71% e 89% di uomini), e settori con prevalenza di occupazione femminile, i servizi e in particolare sanità, istruzione, alloggio e ristorazione e attività artistiche (la percentuale di donne occupate in questi settori è circa il 50%). **Le donne sono meno presenti nei settori che risultano più remunerativi.**

Il processo di de-specializzazione che ha interessato l'Italia a partire dal 1993 ha favorito la partecipazione femminile al mercato del lavoro. Un'analisi più attenta dei dati (Ateco 5 *digit*) evidenzia però che, nell'ambito di questi settori, **le donne spesso non ricoprono ruoli di responsabilità.** Nell'ambito del settore Attività Professionali Scientifiche e Tecniche (Ateco M) la maggior presenza femminile si concentra nei servizi forniti agli studi professionali, mentre in ambito sanitario (Ateco Q – Sanità ed Assistenza Sociale) le donne sono prevalentemente presenti in settori quali i servizi di assistenza sociale residenziale e non residenziale. In conclusione, se da un lato il processo di de-specializzazione ha favorito le donne, incrementando il peso dei settori produttivi in cui la partecipazione femminile è più elevata in tutte le regioni d'Italia, dall'altro questa partecipazione si caratterizza per lo più per figure professionali di profilo intermedio che spesso sono di supporto ad altre attività. La presenza delle donne si concentra in settori a basso valore aggiunto, in organizzazioni di piccole e piccolissime dimensioni o in organizzazioni di grandi dimensioni ma con figure professionali medio basse (operaie-impiegate).

L'ulteriore elemento di contesto da considerare è quello legato alla carriera delle donne. Le donne in posizioni manageriali in Italia sono circa il 27% (Istat) del totale. Il *glass ceiling*, o soffitto di vetro – gli ostacoli che le donne lavoratrici incontrano nella loro carriera per raggiungere posizioni di vertice – è ancora un fenomeno molto diffuso. Nelle posizioni manageriali le differenze di genere relative al reddito sono più elevate, pari a circa il 23% (ISTAT).

Non da meno, è la metafora del pavimento appiccicoso – *sticky floor* – utilizzata per far riflettere sulla segregazione verticale che vede le donne costrette in posizioni medio basse e, conseguentemente, meno remunerate.

Un elemento di cambiamento in questo ambito è rappresentato dalla **presenza delle donne nei consigli di amministrazione** e collegi sindacali delle società quotate, che è balzata dal 7% del 2011 all'attuale 39%. Tuttavia, questo cambiamento, il più significativo nel contesto italiano delle statistiche di genere e uno dei più significativi tra i Paesi europei, è stato raggiunto grazie all'introduzione nell'agosto 2011 di quote di rappresentanza di genere (Legge Golfo-Mosca 120/2011), rafforzata ed estesa temporalmente a partire dal gennaio 2020 (Legge di Bilancio 160/2019).



Purtroppo, come evidenziato sopra, questo risultato non si è tradotto in uno sviluppo parallelo della presenza delle donne nelle posizioni di vertice (CEO/AD) ed Executive Committee.

Accanto ad interventi micro, volti ad agire sul DNA aziendale, rivolti al riequilibrio di genere, è necessario prendere in considerazione anche la **Valutazione di Impatto di Genere delle politiche pubbliche.**

L'Unione Europea, nel marzo del 2020, ha predisposto il documento **“Un’Unione dell’uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025”** definendo obiettivi politici e azioni chiave per raggiungere la parità di genere entro il 2025. La strategia prevede la realizzazione di misure specifiche volte a conseguire la parità di genere, combinate a una maggior integrazione della dimensione di genere **«inserendo sistematicamente una prospettiva di genere in ogni fase dell’elaborazione delle politiche in tutti i settori di azione dell’UE, sia interni che esterni».**

La strategia sarà attuata nel pieno rispetto del principio della intersezionalità così come è definito dallo *European Institute for Gender Equality* (EIGE) come uno *«strumento analitico per studiare, comprendere e rispondere ai modi in cui sesso e genere si intersecano con altre caratteristiche/identità personali e i modi in cui tali intersezioni contribuiscono a determinare esperienze di discriminazione specifiche».*

Tra le azioni che l'Europa propone nell'ambito del *gender mainstream*, assume particolare rilevanza la **valutazione dei progetti in termini di genere, il Gender Impact Assessment**

(GIA) definito dall'UE come segue: «La valutazione di impatto di genere è il processo di confronto e valutazione, secondo criteri di genere rilevanti, della situazione attuale e delle tendenze future con gli sviluppi attesi risultanti dall'introduzione della misura proposta».

Il GIA viene promosso per stimare i diversi effetti (positivi e negativi) di qualsiasi politica, in corso di attuazione o attuata, in termini di parità di genere. Di conseguenza, essa tiene conto dei diversi bisogni, delle caratteristiche, delle priorità e dei comportamenti degli individui a cui le politiche sono in definitiva rivolte (Commissione Europea, 2003). Le sfide poste da questa analisi sono molteplici e riguardano: l'identificazione degli impatti potenziali su donne e uomini e sulle relazioni di genere; l'acquisizione di informazione statistica, ovvero di dati disaggregati per genere e sufficienti a valutare l'impatto dell'azione proposta dalla politica; la scelta di indicatori per misurare il cambiamento nei ruoli e nelle relazioni di genere. A differenza della *Gender Analysis*, che è finalizzata a cogliere le differenze di genere e le diverse condizioni in termini di accesso alle risorse, alle attività e ai processi decisionali, **il GIA va oltre poiché fornisce informazioni sugli effetti di qualsiasi politica o azione proposta, chiede informazione statistica di qualità su cui basare le decisioni politiche e intende aumentare il livello e la qualità della partecipazione di donne e uomini a tutti i livelli della società.**

Le politiche, in accordo con il GIA vengono valutate non solo per la loro efficacia ma anche rispetto al mantenimento di equilibrio tra uomini e donne, sia in termini occupazionali, che in termini sociali. Quest'ultima dimensione rappresenta un elemento particolarmente importante in quanto le ricadute sociali derivanti dall'esclusione delle donne dalla vita produttiva del Paese possono generare la cosiddetta *poverty trap*.

## Conclusioni

Le donne rappresentano un elemento debole sul mercato del lavoro e le crisi colpiscono soprattutto le parti più deboli.

Viviamo in un paese in cui sono ancora forti alcuni pregiudizi; ed io ne ho avuto testimonianze dirette: mia moglie, solo pochi anni fa fu licenziata durante il primo anno di vita del nostro primo figlio, una sua collega licenziata perché aveva deciso di sposarsi.

Sembra assurdo che nel 2022 si debba ancora discutere di questi temi e sia necessario ricorrere all'utilizzo di strumenti normativi di incentivazione per stimolare l'attenzione delle organizzazioni; ma i numeri, come abbiamo visto, dimostrano che è necessario agire; ed anche in fretta.

Secondo il report *Global Gender Gap Index 2022* del *World Economic Forum*, per ridurre il divario di genere nel mondo ci vorranno **altri 132 anni**. Questo significa che noi non ci saremo, nemmeno i nostri figli probabilmente. Prima del 2020,

il *World Economic Forum* stimava che avremmo chiuso il divario in 100 anni. Poi, con la pandemia da Covid 19, la situazione per le donne si è aggravata ulteriormente.

La parità di genere dipende da fattori culturali, storici, sociali e dal persistere di stereotipi di genere più o meno marcati, ma comunque ovunque presenti. Rispetto al passato ci sono stati dei netti miglioramenti per quanto riguarda la salute e l'istruzione, ma restano scarse la rappresentanza politica e la partecipazione economica.

**L'empowerment femminile** è una delle principali sfide del XXI secolo e un obiettivo assolutamente necessario per il raggiungimento di una società più equa.

Uomini e donne hanno aspetti differenti che li caratterizzano senza implicare differenti capacità. Devono essere le caratteristiche delle persone (a prescindere dal sesso e da altri fattori di discriminazione) a determinare il miglior utilizzo in una organizzazione delle risorse, lo sviluppo, la crescita e le carriere dei lavoratori.

La differenza di genere nell'economia non è solo moralmente ingiusta, ma è anche un fallimento del mercato poiché non viene massimizzata l'utilità attesa.

Personalmente ho due figli piccoli, un maschio ed una femmina; e vorrei che tra qualche anno entrambi abbiano le stesse possibilità.

Quindi ben venga qualsiasi iniziativa che aiuti ad abbattere questi pregiudizi e ci consenta di dare il giusto valore e le giuste opportunità a chi lo merita.

Nel mio piccolo, consapevole che non posso cambiare il mondo (ma il mio mondo sì), sono da sempre impegnato con la Newcert<sup>1</sup> (fondata dieci anni fa con mia moglie), che opera nel settore delle certificazioni, nell'attuare modalità organizzative che possano migliorare la qualità della vita e dimostrare che un'altra via è possibile e trasferire le nostre esperienze alle aziende e alle persone che condividono il nostro mondo.

## FONTI

UNI/Pdr 125:2022 - UNI - Marzo 2022;

Circolare tecnica DC N. 11/2022 - Maggio 2022;

Global Gender Gap Report 2022 | World Economic Forum, Luglio, 2022;

Rapporto annuale 2022 - La situazione del paese, ISTAT, Luglio 2022;

Rapporto SDGs 2021: Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia - Il Rapporto sui Sustainable Development Goals (SDGs), ISTAT, Settembre 2021;

RESPECT: Stop violence against women, CENSIS, Novembre 2019.

## NOTE

<sup>1</sup> La società NEWCERT promuove sui propri canali social LinkedIn e Facebook il «Gruppo Gender Equality - Insieme si può»: [<https://www.linkedin.com/groups/9222230/> e <https://www.facebook.com/groups/genderequalityinsiemesipuo>].

# Considerazioni sulla gestione per la qualità nell'«era della sostenibilità»



**L**a qualità, come noto, ha origini lontane. Da quando l'*homo sapiens* ha iniziato a scambiare oggetti con i suoi consimili era già nato il concetto di qualità. Comprando un cavallo gli si guardavano i denti per giudicare se l'animale era sano o meno. E, pagato il suo controvalore in denaro, il venditore morsicava la moneta per vedere se era vera o meno. Qualità terra terra voi direte. Per non prenderla troppo alla lontana comunque negli anni 50 del secolo scorso in Giappone e poi negli Stati Uniti si cominciava a parlare di TQM, ovvero di *Total Quality Management*, che tradotto in italiano null'altro è che la Gestione totale per la qualità (e non è poco evidentemente). Attenzione "Gestione totale" e non "Qualità totale"; la differenza di significato non sfuggirà di certo. Con l'approccio della "gestione totale" si voleva infatti sottintendere che l'impresa doveva essere coinvolta nella sua interezza nella gestione per la qualità e non già solo in un unico settore quale quello della produzione vera e propria (se pensiamo ad un'impresa manifatturiera classica). Quindi nel tempo partendo da quella che poi nei Sistemi di Qualità successivi si sarebbe chiamata l'Alta Direzione che per prima doveva essere coinvolta, anche ogni altro ulteriore settore aziendale, come l'amministrazione, l'ufficio strategie, la contabilità, le risorse umane, il settore manutentivo, il marketing, e così via; oltre al settore più squisitamente produttivo appunto, doveva essere fortemente coinvolto. Detto in breve tutta l'organizzazione doveva essere permeata dalla ricerca della qualità, ogni collaboratore, sia con il cacciavite che con la penna (o oggi meglio si direbbe con la tastiera), doveva tendere a questo approccio universale e lavorare coeso verso la "qualità totale", portare il proprio contributo, elevare la propria voce verso il miglioramento continuo.

Non sfugge che l'approccio è molto "orientale", giapponese appunto, nato là dove il senso del gruppo, del lavorare insieme ha fortissime radici da sempre. Lì, più che altrove, il senso dell'onore in ogni propria azione e del disonore quando coscientemente o anche involontariamente si crea danno all'azienda nel suo insieme è talmente presente da entrare nel DNA delle persone. Non meraviglia dunque che un tale approccio sia sorto nella terra dei *Samurai* e del *Kaizen*. Si tratta di concetti che spesso ahinoi appaiono in parte lontani ancora oggi dal nostro DNA europeo ed italiano in particolare, dove spesso l'individualismo prende il sopravvento nel vivere quotidiano dentro e fuori dall'azienda.

Appare dunque evidente che l'approccio vincente per una vera "qualità totale" sia ancora una volta la squadra, o se volete il *team*, che superando tensioni e gelosie interne, con la sua preziosa coscienza collettiva, o meglio con la sua in-

#### ROGER HOPFINGER

Direttore del Trasporto Regionale nelle province autonome del Trentino e Alto Adige, di TRENITALIA, del Gruppo Ferrovie dello Stato.  
[roger.hopfinger@outlook.com](mailto:roger.hopfinger@outlook.com)

telligenza universale, riesce a produrre quel valore aggiunto, quella attenzione, quella qualità che danno il vero valore concorrenziale sul mercato ad ogni azienda.

Resta pertanto sempre valido il discorso pronunciato nel 494 a.C. da

Menenio Agrippa, che spiegava metaforicamente il funzionamento del sistema sociale romano al popolo inquieto, un *team work ante litteram*, che i giapponesi avevano ben compreso. Ogni parte dell'azienda contribuisce al buon funzionamento complessivo e dunque al positivo output in termini di qualità verso il suo mercato di riferimento.

Al *Total Quality Management* seguirono come noto diversi approcci per normare e proceduralizzare strutture organizzative complesse verso il risultato della qualità. Il più conosciuto all'interno delle prime norme dei Sistemi Qualità è quello della serie UNI EN ISO 9000. Qui, accanto all'attenzione al cliente e al forte *commitment* dell'alta direzione, vi era sin da principio nel 1987 anche il coinvolgimento di tutto il personale e questo in un approccio appunto di miglioramento continuo.

Ora dopo che centinaia di migliaia di aziende nel mondo si sono certificate secondo le norme ISO 9001, dopo che diverse gravissime crisi hanno colpito il mondo nell'ultimo ventennio, siano esse state crisi finanziarie o sanitarie o belliche o comunque di forte tensione sul mercato delle materie prime, sempre più scarse e preziose, in presenza di un sempre più forte sentimento ecologista della popolazione soprattutto quella più giovane, si sta elevando una sempre maggiore attenzione verso una crescita sostenibile della nostra società in senso lato e delle nostre imprese. Per non cadere sempre ed inesorabilmente nel piratesco *loop* di una crescita economica insensata con conseguenze letali per l'ambiente e per il tessuto sociale, anche il nostro modo di fare azienda va quindi profondamente ricalibrato in senso appunto sostenibile. L'accezione della qualità si sposta pertanto da una qualità di prodotto o servizio, attraverso un approccio di miglioramento continuo che permea tutta l'organizzazione dell'impresa, ad una qualità più estesa che trascende i confini della singola azienda e diventa qualità per l'intera società e diventa qualità di vita per noi tutti e per le future generazioni. La qualità si trasfigura pertanto in "sostenibilità" che vuol dire anche qualità, ma non solo. Essa significa anche e soprattutto rispetto per gli altri, rispetto per il nostro pianeta, rispetto verso chi non è ancora nato e verso chi ci accompagna nel nostro cammino professionale e nella nostra vita.

Quindi il management di ogni impresa deve operare oggi in primo luogo in modo sostenibile. Ma cosa significa sostenibilità, una parola che oggi è nella bocca di molti? Aziende e organizzazioni di diversa natura, *profit* o *no profit*, pubbliche o private, tradizionali o della *new economy*, hanno ormai

fatto entrare prepotentemente nel loro parlato quotidiano il tema della sostenibilità a tutto tondo.

Il rapporto annuale di sostenibilità, il codice etico e più in generale l'attenzione al sociale o come si dice spesso, l'attenzione alle persone dentro e fuori all'azienda, gli obiettivi di rispetto ambientale, un positivo bilancio energetico e molto altro fanno infatti oggi parte di ogni azienda che si rispetti.

Voluto o preteso, genuina volontà o pura azione di *marketing*, magari spesso solo necessità d'immagine o semplice must normativo, ma indubbiamente presente.

Ma cosa si intende esattamente per "sostenibilità"?

Già qui abbiamo qualche piccolo *misunderstanding*. Molti intendono con questo vocabolo l'utilizzo responsabile delle risorse disponibili, inteso come la minimizzazione degli sprechi nell'utilizzo delle risorse naturali o delle materie prime in genere, l'assenza o ancora la minimizzazione di *output* negativi quali scarti, fonti di inquinamento od avvelenamento, che a vantaggio del profitto di pochi si potrebbero riversare sulla società esterna.

Si tratta di una responsabilità verso la collettività, una riduzione al massimo grado possibile delle esternalità negative di un agire economico che deve essere appunto sostenibile e dare un'attenzione spasmodica al dettaglio per evitare di fare "danni" o peggio disastri. Il pensiero alle conseguenze della nostra attività deve dunque essere sempre presente e teso ad evitare di fare del "male" al pianeta e ai nostri consimili, ovvero teso a lasciare un'eredità positiva e non rapace ai nostri figli e nipoti. Questo non basta però. È appena l'inizio. Si tratta anche di portare rispetto a tutti coloro che direttamente od indirettamente si trovano nella sfera di influenza dell'organizzazione aziendale. Ecco che garantire il rispetto a tutti, pari opportunità in senso esteso, paghe eque ai propri dipendenti, ottenere la fiducia da parte di tutti gli *stakeholder*, offrire la massima trasparenza verso le istituzioni pubbliche, contribuire al miglioramento del tessuto sociale diventano temi centrali della "sostenibilità".

La "sostenibilità" nell'agire di un'azienda o di un'organizzazione complessa viene intesa perciò in termini differenti o, se si vuole, ha diverse sfaccettature tutte egualmente importanti.

Dunque, l'organizzazione nel gestire i fattori produttivi disponibili, tesi a far quadrare ovviamente il bilancio, ad utilizzare al meglio le risorse economiche messe a disposizione dalla proprietà, pubblica o privata che sia, anche facendo giusti ed onesti profitti, necessari allo sviluppo, deve operare anche costantemente nel rispetto dell'ambiente in cui è inserita, sia esso l'ambiente fisico, sia esso il tessuto sociale esterno, sia esso l'insieme delle proprie "risorse umane" aziendali.

Operare con rispetto e trasparenza per tutto e per tutti significa dunque non generare effetti negativi verso l'esterno come si diceva o, qualora necessario, operare per eliminarli o comunque farli entrare responsabilmente nel

proprio bilancio aziendale. Non è ovviamente cosa facile, ma è nel contempo non solo opportuno, ma necessario. Però la "sostenibilità" non dipende solo dall'azienda. Essa dipende anche da altri attori dell'agire economico e sociale presenti in società complesse, che sempre più ingeriscono sui mercati e sulla società, come è anche giusto che sia per certi versi, purché non si esageri e soprattutto non si renda talmente difficile l'operatività delle aziende da vanificare in parte la buona riuscita della propria attività, generando insostenibilità e danno a loro volta. Certamente un difficile equilibrismo. Ecco allora che anche le istituzioni, i legislatori, gli applicatori del corpo normativo, i sindacati, le associazioni dei consumatori, a volte la stessa opinione pubblica, sicuramente i media, i preposti al controllo, oltre a fornitori e clienti, tutti contribuiscono o meglio tutti contribuiamo alla sostenibilità complessiva dell'economia mondiale, nazionale e delle singole realtà locali. E questo in modo sempre più incisivo in un mondo tecnologico che eleva la voce di tutti e mette, per certi versi, a nudo persone ed aziende; a volte però crea *fake news*, distorsioni e azioni che vanno in direzione opposta al voluto, lontano dal ragionevole. Del resto, ciascuno di noi influisce – anche se marginalmente – sul mondo di continuo. Lo si fa con il nostro agire quotidiano, con la nostra espressione di bisogni, a volte con i nostri capricci e i nostri pregiudizi, con le nostre abitudini, le nostre comodità, come consumatori, come impiegati, come manager, come operai, come politici, come amministratori pubblici, e così via.

Si comprenderà come il concetto di "sostenibilità" vada ben oltre a rigidi schemi semplificati che portano ad ingabbiare il concetto in meri costrutti di "certificazioni qualità" o normative o procedure o proclami, che trattano pochi aspetti dell'agire umano senza peraltro ottenere tante volte lo scopo per cui sono nate, forse volutamente. La "sostenibilità" guarda oltre e noi dobbiamo comprendere che tutti siamo contributori di un sistema che deve essere guidato da menti illuminate, dal senso etico e che deve avere sicuramente ancora e forse ancora di più oggi, dei correttivi di guida e controllo, ma che nasce in primo luogo dall'elevazione culturale delle persone, nasce nelle scuole, nelle famiglie, nella consapevolezza dei veri valori e nel sapersi accontentare, nel fissare anche dei limiti, nel non voler prevaricare, invidiare, arraffare.

Del resto, la parola "sostenibile" nasce dal verbo sostenere. Ma cosa dobbiamo sostenere?

La risposta è facile: il futuro di chi verrà dopo di noi, ma anche il presente di tutti gli altri esseri umani che ci circondano in rispetto reciproco e con reciproco impegno. "Sostenibile" significa pertanto che il nostro agire non vada a scapito degli altri uomini e delle altre donne che popolano e popoleranno il mondo. Il rispetto dell'ambiente dunque è solo l'inizio, come si diceva, e anche il socialmente sostenibile. L'etica, l'equità, il rispetto sono i pilastri di una nuova era

che deve vedere sicuramente l'emergere dei migliori, e non dei più forti o dei più furbi, affinché essi guidino le scelte della società in senso lato e l'agire delle singole aziende. L'economia circolare, la consapevolezza di non poter "crescere all'infinito" a scapito dell'ambiente e dei consimili e una diversa filosofia del concetto di sviluppo, estesa ad altri fattori non solo economici e misurabili in senso classico, pur credendo nel progresso, ma appunto sostenibile, sono concetti con cui il management si deve confrontare. Ed infine anche la "sostenibilità" stessa del ruolo del *manager* ha la sua importanza.

L'essere *manager* è sostenibile oggi? Siamo sicuri che il gioco valga la candela? La maggior parte dei *manager* non sono strapagati e i più sono anche contenti così, contenti di contribuire al bene comune sia in azienda che fuori azienda, utilizzando le loro competenze e le loro capacità a favore della collettività.

La domanda che ci si pone è se ci sono molte persone che siano in grado di fare il manager e che abbiano anche voglia di farlo. La stessa domanda la si potrebbe porre per i politici; risposte idonee e concrete costituiscono una parte importante. Anche questo è parte della "sostenibilità". E non si tratta di soldi, ma di rispetto anche in questo caso

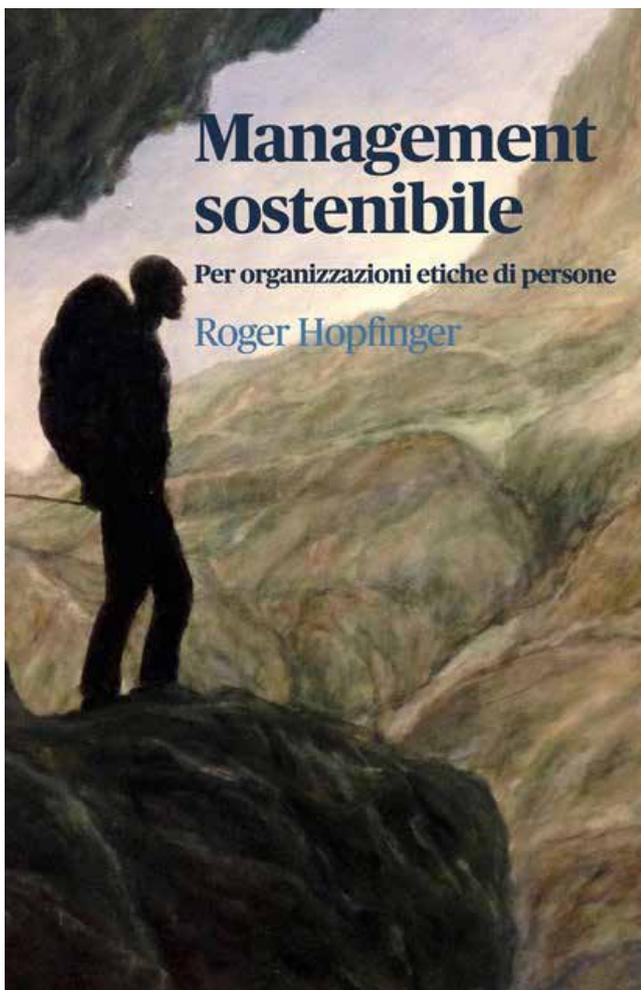
e di poter lavorare in modo sereno, appunto sostenibile, senza dover lottare contro i mulini a vento della burocrazia e di un'erronea immagine non riconoscente di coloro che prendono le decisioni e che si espongono spesso a rischi che vanno ben oltre a quello che ragionevolmente ci si dovrebbe assumere. Spesso si tratta di caricarsi di fardelli a favore dei più, senza trovare appunto altrettanto spesso il riconoscimento non solo da parte del vasto pubblico, ma nemmeno delle istituzioni, e talvolta delle stesse aziende. Spesso vengono anzi frapposti – di fatto – enormi ostacoli e si tende a rendere sempre più difficoltoso il mestiere del dirigente, con l'unico risultato che sempre meno persone capaci tendono ad intraprendere carriere ricche di responsabilità e di doveri, privilegiando una vita più lineare; scelta per certi versi comprensibile, ma che costituisce un vero spreco a livello sociale ed intellettuale.

E sono sicuro che stiamo creando sempre più persone, non solo tra i giovani, che hanno a cuore il bene collettivo e che di fatto lavorano e pensano in ogni istante in modo sostenibile. Si tratta di favorire questo *trend* e di creare le condizioni affinché questa sensibilità possa essere utilizzata, ovvero creare il quadro normativo e sociale affinché le persone dominate dal senso etico e con capacità superiori alla media si possano curare del bene dei più sia in azienda che fuori, senza dover aver paura e senza essere costretti a gettare la spugna per impedimenti burocratici o aberrazioni normative o ancora per giustizialismi ed invidie.

Tutto ciò si traduce in "qualità"; una qualità che diventa non più fine a se stessa, ma che racchiude in sé in senso etico una modalità di produzione di un bene o di un servizio sostenibile appunto e rispettosa del pianeta e di chi ci abita. Questa deve diventare la nuova qualità totale.

Se dapprima abbiamo esteso la qualità dal prodotto a tutto l'insieme dell'azienda, la sfida ora è estendere la qualità vera a tutto il mondo che ci circonda. Un prodotto o un servizio non potrà essere di "qualità" se non viene pensato, prodotto ed utilizzato nel rispetto allargato di una "sostenibilità" etica e genuina.

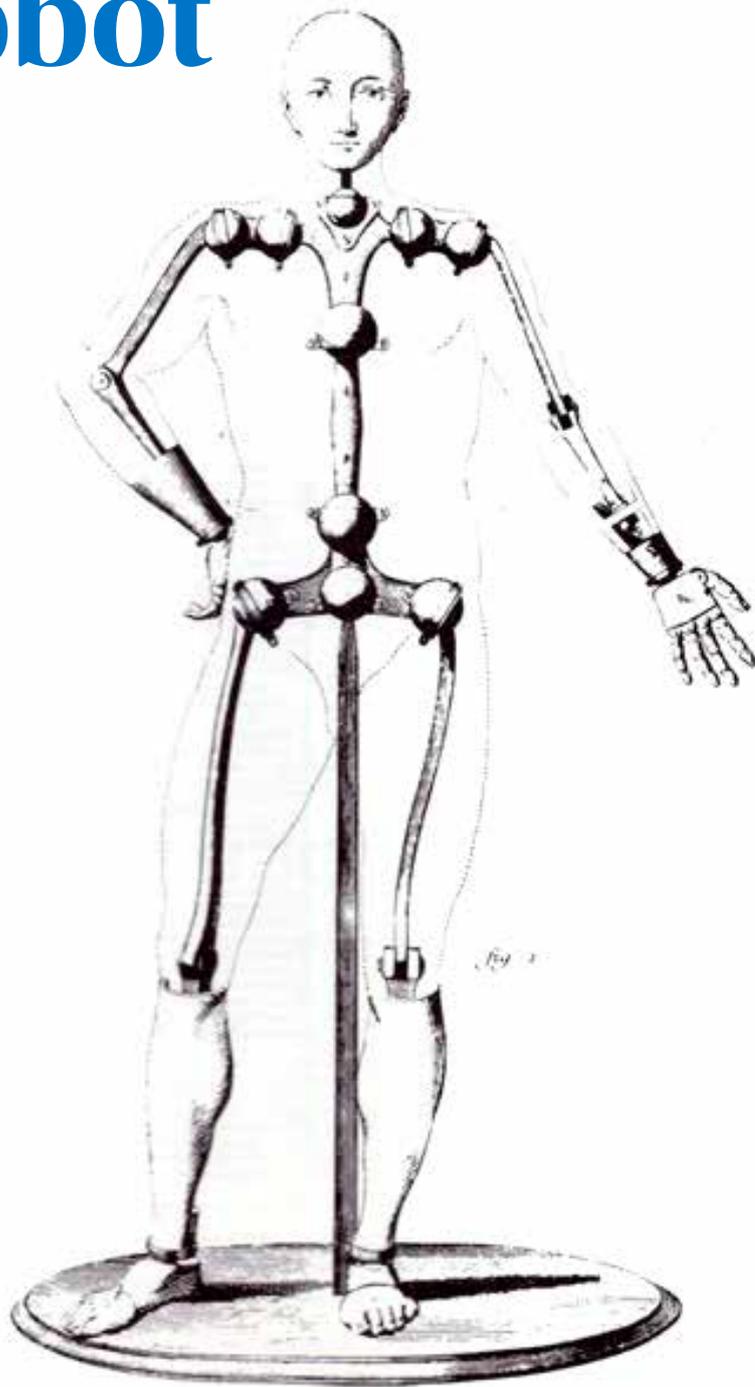
Il tema viene opportunamente approfondito nel recente volume «*Management sostenibile – per organizzazioni etiche di persone*»<sup>1</sup> [vedere figura].



**NOTE**

<sup>1</sup> Roger Hopfinger, *Management sostenibile. Per organizzazioni etiche di persone*, ilmiolibro self publishing, 2022; 212 pagine.

# Considerazioni ergonomiche sul lavoro al tempo dei robot





corretto  
parlare di  
nuova ri-  
voluzione  
industriale  
o stiamo

#### PAOLO GENTILE

Sociologo del lavoro e dell'organizzazione ed ergonomo. Svolge attività di ricerca e formazione in materia di ergonomia, manutenzione, orientamento e sociologia del lavoro [www.rs-ergonomia.com]

paolgentile@rs-ergonomia.com

assistendo più semplicemente ad una fase di sviluppo tecnologico? Quali sono i cambiamenti dirompenti e su quali fattori (capitale umano, relazioni industriali, sviluppo locale, ...) andranno ad incidere?».

«Siamo in mezzo ad una rivoluzione, in un periodo in cui i dinosauri non si sono ancora estinti e i mammiferi che si stanno affermando non hanno ancora il predominio del mondo» scriveva Lorenzo Necci nel 1988. Una metafora per descrivere in maniera assai efficace il passaggio da una concezione dell'organizzazione fordista caratterizzata da un ambiente certo, pianificato e pianificabile, organizzazioni di tipo "meccanico", molto estese, che tendono a fagocitare il massimo del valore aggiunto (i dinosauri) ad un'idea dell'organizzazione cui è richiesta una capacità di adattamento continuo dei propri orizzonti e delle decisioni, organizzazioni di tipo "organico" che tendono a controllare trasferendo all'esterno tutta la parte di valore aggiunto non strategico per l'impresa (i mammiferi). Una metafora per indicare che eravamo in un periodo di transizione durante il quale l'impresa ed il lavoro si stavano modificando ed al termine del quale nulla sarebbe più stato come prima. Stavamo assistendo a grandi trasformazioni sociali, scientifiche, politiche, come le precedenti rivoluzioni industriali anche quella stava togliendo lavoro, stava creando lavoro, ma soprattutto stava trasformando il lavoro e con esso i rapporti sociali.

Quella transizione (che abbiamo indicato come "terza rivoluzione industriale", alla base della quale c'è lo sviluppo delle telecomunicazioni e dell'informatica) non è ancora terminata che già sono disponibili le reti internet e le prime applicazioni di Intelligenza Artificiale.

Tutto è avvenuto senza che ce ne rendessimo conto: i robot sono già tra di noi, ci osservano, ci danno informazioni, svolgono per noi lavori faticosi e rischiosi, siamo circondati da manufatti dotati della capacità di cercare, elaborare ed immagazzinare informazioni che utilizzeranno per risolvere i problemi della nostra vita quotidiana o rendere più produttivo e sicuro il nostro lavoro. Sempre più entreranno nella nostra vita, ci sostituiranno per lavorare senza di noi, lavoreranno per noi, come nostri subordinati e in alcuni casi saremo noi ad essere subordinati a loro. Secondo alcuni osservatori dovranno essere riconosciuti come soggetti giuridici, pagare le tasse, occuparsi di pagare le nostre pensioni, e distribuire reddito.

In atto c'è una sfida che riguarda i progettisti che queste macchine costruiranno, riguarda la capacità di progettare sistemi di interazione tra l'uomo, la macchina/la rete e l'am-

biente, ovvero tra l'uomo e le macchine presenti nel proprio ambiente che sono collegate e comunicano tra loro attraverso la rete. Attraverso la rete apprendono, e siccome non tutte saranno collegate nello stesso tempo ed eseguiranno algoritmi diversi, apprenderanno ed evolveranno in maniera differente una dalle altre, memorizzeranno e conserveranno le informazioni acquisite, come avviene per gli esseri umani.

Creare macchine intelligenti significa creare interazioni, simbiosi e cooperazione, tanto con le persone quanto con le altre macchine intelligenti.

Questo salto tecnologico è una nuova rivoluzione non tanto perché mettiamo i robot al posto dei singoli lavoratori, ma per le grandi trasformazioni sociali, scientifiche, politiche.

Premesso che i cambiamenti delle forme di lavoro sono indotti non solo come conseguenza dell'evoluzione tecnologica; la principale causa di mutamento dei modelli organizzativi avviene per adesione a comportamenti e scelte etiche da parte degli attori sociali che si confrontano sul mercato e nella società. Basti osservare a come la precarizzazione del lavoro, cui abbiamo assistito in questi ultimi decenni, non si sia realizzata per l'immissione massiccia di tecnologie, ma da una competizione sui costi del lavoro, dalla ricerca del costo più basso esasperata da una globalizzazione non governata.

Sarà necessario un nuovo contratto sociale perché verranno distrutti milioni di posti di lavoro, per poi (successivamente) crearne altri. Nel lungo periodo ci sarà certamente un effetto compensativo fra i posti di lavoro persi con l'automazione e quelli guadagnati con l'emergere dei nuovi lavori ma questa compensazione non avverrà negli stessi luoghi e negli stessi tempi.

### Una riflessione su "Industria 4.0" e le prime politiche messe in campo

Dal punto di vista sociologico occorre capire quelle politiche in che direzione vanno, verso quale tipo di società spingono, come possono accompagnare il cambiamento.

Nelle industrie, tutto il lavoro che può essere tradotto in un algoritmo verrà affidato alle macchine, ai robot; all'uomo resteranno i compiti di ideazione, di manutenzione e di controllo, o quei lavori ausiliari che i robot non potranno svolgere o che non sarà conveniente affidare loro. Ovvero ai nuovi lavoratori verranno richieste da un lato sempre più capacità di conoscenza e creatività (capacità di immaginare il futuro, di costruirlo e controllarlo), dall'altro verrà richiesta la semplice esecutività per quei lavori di supporto senza nessuna specializzazione.



Nel sistema produttivo si è creato un dualismo, due diverse tendenze di sviluppo del modello di produzione:

- una *via alta* (il lato luminoso, *industry 4.0*) dove la competizione è sull'innovazione e sul coinvolgimento delle risorse umane che riguarda un segmento del mercato del lavoro portatore di alte competenze e con alte tutele;
- una *via bassa* (il lato oscuro, la *gig economy*) dove la competizione avviene sulla riduzione dei costi e attraverso la precarizzazione del lavoro che riguarda un altro segmento del mercato del lavoro a cui vengono richieste basse competenze e a cui vengono riconosciute ridotte tutele.

Ai lavoratori che percorreranno la “via bassa” si potrà proporre un patto, simile a quello richiesto all'operaio nell'industria del primo novecento: rinunciare alla propria soggettività per accettare di comportarsi (in questo caso) seguendo un algoritmo della macchina organizzativa.

Il patto tra lavoratore e impresa nella società taylorista e fordista rappresentava comunque la possibilità di una crescita economica e sociale di indubbio vantaggio per il lavoratore, il nuovo patto rappresenterà nei paesi avanzati l'estremo tentativo di continuare a produrre merci a basso valore aggiunto ed occupazione per una quota di lavoratori: il lavoratore dovrà accettare di comportarsi secondo un algoritmo. Il nuovo lavoratore verrà fornito di *microchip*,

che potrà essere contenuto in un terminale da tenere sempre con sé (magari il proprio *smartphone*), o inserito nelle scarpe da lavoro, in un bracciale da indossare, o inserito nel proprio corpo; un *microchip* che guiderà e controllerà i suoi comportamenti ridotti ad emulazione di un *robot*, la cui intelligenza e capacità di prendere decisioni verrà decisa altrove, se non saremo capaci di stabilire dei limiti invalicabili a difesa della tutela della personalità morale dei prestatori di lavoro.

Al polo opposto, e quindi in attività maggiormente qualificate, nella produzione di merci a più alto valore aggiunto, dove la partecipazione dei lavoratori al raggiungimento dei risultati di qualità è richiesta, necessaria e sollecitata, si svilupperanno modelli diversi che sono stati descritti con il termine di “**Industria 4.0**”. In queste realtà industriali il lavoro non qualificato, più nocivo e pericoloso, più fisicamente faticoso, verrà affidato (per quanto possibile) a *robot* e all'uomo verranno riservati compiti di ideazione, manutenzione e controllo oltre quel residuo di lavoro produttivo non delegabile al *robot*; un lavoro qualificato (descritto a volte con eccesso di enfasi) dove al lavoratore verrà richiesto il massimo di partecipazione per gestire un ambiente di lavoro dove *robot* e uomini si troveranno a lavorare insieme ed interagire, verrà richiesto il massimo di partecipazione per costruire e proporre modifiche e miglioramenti agli algoritmi di complessi modelli organizzativi. Un lavoratore che avrà a disposizione molto più tempo libero, da dedicare alla propria crescita culturale e professionale.

L'affermazione di uno o l'altro modello dipenderà da come sapremo immaginare il futuro che vogliamo costruire, gli obiettivi da perseguire, dalle utopie che sapremo mettere in campo e da come sapremo coniugare queste utopie con l'essere pragmatici. Il futuro probabilmente sarà a pelle di leopardo, coesisteranno forme diverse dei due modelli, o si affronteranno modelli diversi da entrambi, come sintesi variamente composti dei due modelli.

L'unica cosa che non potrà accadere sarà conservare lo *status quo ante*, se non saremo capaci di immaginare il futuro, altri lo immagineranno per noi. Come ha scritto Luciano Floridi su “L'Espresso” del 15 aprile 2018: «tenere le dita incrociate non è una strategia»!

## BIBLIOGRAFIA

Paolo Gentile, *Il lavoro al tempo dei robot*, *Quaderni di rs-ergonomia*, Roma 2021.

Paolo Gentile, *Osservare e interpretare il lavoro attraverso l'esperienza dei lavoratori*, *Edizioni Palinsesto*, Roma 2016.

Paolo Gentile, *Ergonomia della manutenzione*, *Edizioni Palinsesto*, Roma 2013.

Paolo Gentile, *La fabbrica e l'accademia. Lezioni di ergonomia*, *Edizioni Palinsesto*, Roma 2012.

# Sottoscrivere l'abbonamento a **Qualità** è facile!

**Puoi ricevere la rivista per mail  
(in pdf).**

Compila il modulo con i tuoi dati  
e invialo via mail a

**petra.cucci@multi-verso.it**

€ **35,00**  
Iva inclusa

**Formato PDF  
abbonamento  
a 6 numeri**



Ragione sociale/Azienda .....

Riferimento Responsabile .....

Indirizzo .....

Cap ..... Città ..... Provincia .....

Tel. .... Fax .....

Partita IVA

2020

Codice Fiscale

E-mail .....

Il pagamento potrà essere effettuato con bonifico bancario:

IBAN: **IT4100503401620000000006163**

Per informazioni:

Multiverso Edizioni

Ufficio Abbonamenti, attivo da lunedì a venerdì, dalle 9 alle 13

tel. 02 2416.6060

mail: **petra.cucci@multi-verso.it**

**Copia dell'avvenuto pagamento dovrà essere inoltrata via mail a Multiverso Edizioni, che provvederà all'attivazione dell'abbonamento a partire dal primo numero raggiungibile.**

**Multiverso Edizioni srl tutela la riservatezza dei dati: la sottoscrizione dell'abbonamento dà diritto a ricevere informazioni e offerte relative esclusivamente agli argomenti trattati nelle riviste.**

**Barrare la casella solo se non si desidera ricevere tali offerte.**



**Multiverso Edizioni**

Via San Francesco d'Assisi 15 - 20122 Milano

tel. +39 02 2416.6060

email: **petra.cucci@multi-verso.it** - **www.multi-verso.it**

# IL PIANO D'AZIONE DEL PILASTRO EUROPEO DEI DIRITTI SOCIALI

**I**l piano d'azione definisce iniziative concrete per trasformare in realtà il pilastro europeo dei diritti sociali. Propone obiettivi principali per l'UE entro il 2030.

## European pillar of social rights action plan

Il piano d'azione del “pilastro europeo dei diritti sociali” definisce iniziative concrete per trasformare in realtà il pilastro europeo dei diritti sociali e propone “obiettivi principali” per l'Unione Europea da raggiungere entro il 2030.

Il pilastro europeo dei diritti sociali stabilisce 20 principi e diritti fondamentali essenziali per il mercato del lavoro e per i sistemi di protezione sociale equi e ben funzionanti.

La realizzazione del “pilastro dei diritti sociali” è una responsabilità condivisa delle istituzioni dell'Unione Europea, delle autorità nazionali, regionali e locali, delle parti sociali e della società civile

### I tre obiettivi ambiziosi dell'Unione Europea da raggiungere entro il 2030.

- 1) Almeno il 78% della popolazione di età compresa tra i 20 e i 64 anni dovrebbe avere una occupazione;<sup>1</sup>
- 2) Almeno il 60% di tutti gli adulti dovrebbe partecipare annualmente alla formazione;<sup>2</sup>
- 3) Una riduzione di almeno 15 milioni del numero delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale.<sup>3</sup>

- 4) I suddetti “obiettivi UE” sono stati declinati in “obiettivi nazionali” in data 16 giugno 2022 da parte dei Ministri dell'Occupazione e degli Affari Sociali della UE



IL PILASTRO EUROPEO

I 20 principi del pilastro europeo dei diritti sociali dovrebbero costituire il “faro” che guida le Nazioni verso una Europa “sociale” che vorrebbe essere forte, equa, inclusiva e ricca di opportunità; i 20 “principi” sono strutturati in tre “capitoli” tematici.

## Capitolo I:

### Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro

- Istruzione, formazione e apprendimento permanente:**  
ogni individuo ha diritto a un'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente di qualità e inclusiva al fine di mantenere e acquisire competenze che consentano loro di partecipare pienamente alla società e gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro.  
[Vedere Agenda europea per le competenze].
- Uguaglianza di genere:**  
La parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere assicurata e promossa in tutti i settori, anche per quanto riguarda la partecipazione al mercato del lavoro, i termini e le condizioni di lavoro e l'avanzamento di carriera. Donne e uomini hanno diritto alla parità di retribuzione per un lavoro di pari valore.  
[Strategia per l'uguaglianza di genere; proposta sulla trasparenza retributiva]
- Pari opportunità:**  
Indipendentemente dal sesso, dalla razza o dall'origine etnica, dalla religione o dalle convinzioni personali, dalla disabilità, dall'età o dall'orientamento sessuale, tutti hanno diritto a parità di trattamento e opportunità in materia di occupazione, protezione sociale, istruzione e accesso a beni e servizi disponibili al pubblico. Devono essere promosse le pari opportunità dei gruppi sottorappresentati.  
[Documenti UE: Piano d'azione dell'UE contro il razzismo 2020-2025];
- Supporto attivo all'occupazione:**  
Ogni individuo ha diritto a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di lavoro o di lavoro autonomo. Ciò include il diritto a ricevere sostegno per la ricerca di lavoro, la formazione e la riqualificazione. Ogni individuo ha il diritto di trasferire i diritti alla protezione sociale e alla formazione durante le transizioni professionali. I giovani hanno diritto all'istruzione continua, all'apprendistato, al tirocinio o a un'offerta di lavoro dignitosa entro 4 mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'abbandono degli studi. I disoccupati hanno diritto a un sostegno personalizzato, continuo e coerente. I disoccupati di lunga durata hanno diritto a una valutazione individuale approfondita al più tardi al 18° mese di disoccupazione.

## Capitolo II:

### Condizioni di lavoro eque

- Occupazione sicura e adattabile:**  
Indipendentemente dal tipo e dalla durata del rapporto di lavoro, i lavoratori hanno diritto a un trattamento equo

e paritario per quanto riguarda le condizioni di lavoro, l'accesso alla protezione sociale e alla formazione. Va favorita la transizione verso forme di lavoro a tempo indeterminato. Conformemente alla legislazione e ai contratti collettivi, deve essere garantita la flessibilità necessaria ai datori di lavoro per adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto economico. Devono essere promosse forme di lavoro innovative che garantiscano condizioni di lavoro di qualità. L'imprenditorialità e il lavoro autonomo devono essere incoraggiati. La mobilità professionale deve essere facilitata. Devono essere prevenuti rapporti di lavoro che determinino condizioni di lavoro precarie, anche vietando l'abuso dei contratti atipici. Qualsiasi periodo di prova dovrebbe essere di durata ragionevole.

[Azione correlata della Commissione UE: Iniziativa per migliorare le condizioni di lavoro nel lavoro in piattaforma].

- Salari:**  
i lavoratori hanno diritto a salari equi che garantiscano un tenore di vita dignitoso. Devono essere garantiti salari minimi adeguati, in modo da provvedere alla soddisfazione dei bisogni del lavoratore e della sua famiglia alla luce delle condizioni economiche e sociali nazionali, salvaguardando l'accesso al lavoro e gli incentivi alla ricerca di lavoro. La povertà lavorativa deve essere prevenuta. Tutti i salari sono fissati in modo trasparente e prevedibile secondo le prassi nazionali e nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali.  
[Azione correlata della Commissione UE: proposta di direttiva sui salari minimi adeguati]
- Informazioni sulle condizioni di lavoro e tutela in caso di licenziamento:**  
I lavoratori hanno il diritto di essere informati per iscritto all'inizio del rapporto di lavoro dei loro diritti e doveri derivanti dal rapporto di lavoro, anche durante il periodo di prova. Prima di ogni licenziamento, i lavoratori hanno il diritto di essere informati dei motivi e di beneficiare di un congruo periodo di preavviso. Hanno diritto all'accesso a una risoluzione effettiva e imparziale delle controversie e, in caso di licenziamento ingiustificato, al diritto di ricorso, compreso un adeguato risarcimento.
- Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori:**  
Le parti sociali sono consultate sulla progettazione e l'attuazione delle politiche economiche, occupazionali e sociali secondo le prassi nazionali. Sono incoraggiati a negoziare e concludere contratti collettivi nelle questioni che li riguardano, nel rispetto della loro autonomia e del diritto all'azione collettiva. Se del caso, gli accordi conclusi tra le parti sociali sono attuati a livello dell'Unione e dei suoi Stati membri. I lavoratori o i loro rappresentanti hanno il diritto di essere informati e consultati in tempo utile su questioni di loro interesse, in particolare sul trasferimento, ristrutturazione e fusione di imprese e sui licenziamenti collettivi. È incoraggiato il sostegno a una maggiore capacità delle parti sociali di promuovere il dialogo sociale.

**9. Equilibrio tra lavoro e vita privata:**

I genitori e le persone con responsabilità di cura hanno diritto a congedi adeguati, modalità di lavoro flessibili e accesso ai servizi di cura. Donne e uomini devono avere uguale accesso a congedi speciali per assolvere alle proprie responsabilità di assistenza ed essere incoraggiati a utilizzarli in modo equilibrato.

**10. Ambiente di lavoro sano, sicuro e ben adatto e protezione dei dati:**

I lavoratori hanno diritto a un elevato livello di protezione della loro salute e sicurezza sul lavoro. I lavoratori hanno diritto a un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze professionali e che consenta loro di prolungare la loro partecipazione al mercato del lavoro. I lavoratori hanno diritto alla protezione dei propri dati personali nell'ambito del lavoro.

[Azione correlata della Commissione UE: quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027].

**Capitolo III:  
Protezione sociale e inclusione**

**11. Assistenza all'infanzia e sostegno ai bambini:**

I bambini hanno diritto a un'istruzione della prima infanzia a prezzi accessibili e a un'assistenza di buona qualità. I bambini hanno diritto alla protezione dalla povertà. I bambini provenienti da contesti svantaggiati hanno diritto a misure specifiche per rafforzare le pari opportunità.

[Azione correlata della Commissione UE: La strategia dell'UE sui diritti dell'infanzia e la garanzia europea per l'infanzia]

**12. Protezione sociale:**

Indipendentemente dal tipo e dalla durata del rapporto di lavoro, i lavoratori e, a condizioni analoghe, i lavoratori autonomi hanno diritto a un'adeguata protezione sociale.

**13. Indennità di disoccupazione:**

I disoccupati hanno diritto a un adeguato sostegno all'attivazione da parte dei servizi pubblici per l'impiego per il (re)inserimento nel mercato del lavoro e ad adeguate indennità di disoccupazione di durata ragionevole, in linea con i loro contributi e le norme nazionali di ammissibilità. Tali benefici non costituiscono un disincentivo per un rapido ritorno al lavoro.

**14. Reddito minimo:**

Tutti coloro che non dispongono di risorse sufficienti hanno diritto a prestazioni di reddito minimo adeguate che garantiscano una vita dignitosa in tutte le fasi della vita e un accesso effettivo a beni e servizi abilitanti. Per coloro che possono lavorare, le prestazioni di reddito minimo dovrebbero essere combinate con incentivi al (re) inserimento nel mercato del lavoro.

**15. Reddito di vecchiaia e pensioni:**

Per coloro che possono lavorare, le prestazioni di reddito minimo dovrebbero essere combinate con incentivi al (re)inserimento nel mercato del lavoro. I lavoratori e gli autonomi in pensione hanno diritto a una pensione commisurata ai loro contributi e che garantisca un reddito adeguato. Donne e uomini avranno pari opportunità di acquisire diritti a pensione.

**16. Assistenza sanitaria:**

Tutti hanno diritto a un accesso tempestivo a cure sanitarie di buona qualità a prezzi accessibili, preventivi e curativi.

**17. Inclusione delle persone con disabilità:**

Le persone con disabilità hanno diritto a un sostegno al reddito che assicuri una vita dignitosa, servizi che consentano loro di partecipare al mercato del lavoro e alla società e un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze.

[Azione correlata della Commissione: Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030].

**18. Assistenza a lungo termine:**

Ogni individuo ha diritto a servizi di assistenza a lungo termine di buona qualità a prezzi accessibili, in particolare servizi di assistenza domiciliare e di comunità.

**19. Alloggio e assistenza ai senza fissa dimora:**

- a) Ai bisognosi deve essere garantito l'accesso a alloggi sociali oppure a un'assistenza abitativa di buona qualità;
- b) Le persone vulnerabili hanno diritto a un'assistenza adeguata e alla protezione contro lo sgombero forzato;
- c) Ai senzatetto devono essere forniti alloggi e servizi adeguati al fine di promuovere la loro inclusione sociale. [Azione correlata della Commissione UE: Piattaforma europea per combattere i senzatetto].

**20. Accesso ai servizi essenziali:**

Tutti hanno il diritto di accedere a servizi essenziali di buona qualità, inclusi acqua, servizi igienici, energia, trasporti, servizi finanziari e comunicazioni digitali. Il supporto per l'accesso a tali servizi deve essere disponibile per coloro che ne hanno bisogno.

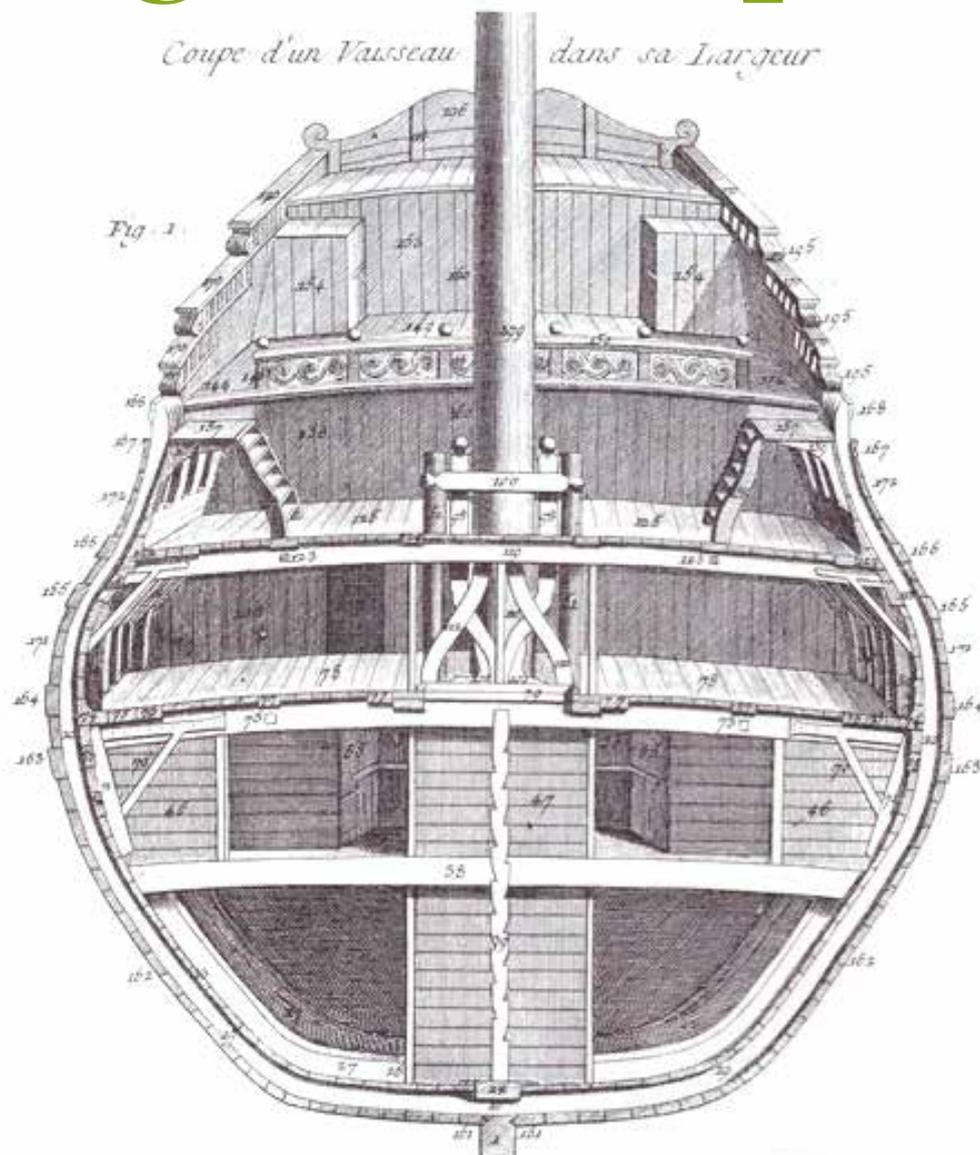
Traduzione dei documenti presenti nel sito dell'Unione Europea: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en)

**NOTE**

- <sup>1</sup> La crisi del coronavirus ha fermato un progresso occupazionale positivo per sei anni, con un tasso di occupazione del 72,4% entro il terzo trimestre del 2020.
- <sup>2</sup> Sino a tutto il 2016, solo il 37% degli adulti partecipava annualmente ad attività di apprendimento.
- <sup>3</sup> Nel 2019, circa 91 milioni di persone (di cui 17,9 milioni erano bambini di età compresa tra 0 e 17 anni) erano a rischio di povertà o esclusione sociale nell'Unione Europea.



# La transizione energetica nei porti



## PIETRO SPIRITO

Docente incaricato di Management delle Infrastrutture presso Universitas Mercatorum di Roma e docente straordinario di Economia Applicata presso l'Università Pegaso.

È stato presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centrale. In precedenza ha ricoperto le posizioni di Presidente e direttore generale dell'Interporto di Bologna, direttore centrale operazioni di ATAC di Roma, direttore generale della Fondazione Telethon. Per venti anni è stato dirigente del Gruppo Ferrovie dello Stato. Ha iniziato la sua attività professionale nell'ufficio studi di Montedison e nel sistema camerale, presso l'Istituto Guglielmo Tagliacarne.

[spiritopietro1962@gmail.com](mailto:spiritopietro1962@gmail.com)

## Il ruolo dei porti nella transizione energetica

La transizione energetica costituisce una delle sfide fondamentali lungo il difficile sentiero per la necessaria riconfigurazione del sistema economico nazionale ed internazionale nello scenario post-pandemico, che ha arrestato per quasi due anni il funzionamento dell'apparato produttivo, e dentro la crisi ucraina, che ha drasticamente alterato i valo-

ri economici sul mercato delle materie prime energetiche. Le infrastrutture costituiscono il terreno fondamentale sul quale si gioca la battaglia per la transizione energetica, fondamentale per cercare di conseguire anche risultati indispensabili sulla strada del contenimento delle conseguenze climatiche negative.

I porti sono pienamente dentro questo perimetro, in quanto storicamente hanno sempre costituito piattaforme energetiche di primaria rilevanza, non solo quali snodi per il trasporto ma anche come poli di accumulazione o siti di produzione. Senza predisporre infrastrutture di stoccaggio e distribuzione, la transizione energetica è uno slogan privo di contenuto.

Nei porti italiani non è ancora pienamente cominciato un percorso verso la transizione energetica. Realizzare infrastrutture per la produzione o per lo stoccaggio delle nuove fonti meno inquinanti è però impresa ardua, perché si formano coalizioni graniticamente unite nella logica del mantenimento dello *statu quo*, ammantate paradossalmente dalla retorica dell'ambientalismo.

Chi ha provato ad essere semplicemente adempiente verso le indicazioni del piano energetico nazionale, che prevede in particolare la costruzione di otto impianti di stoccaggio del GNL nei porti italiani, ha dovuto constatare che la linea strategica dell'Italia è la pratica del non fare. Ancora oggi, con la crisi energetica in corso, il governo sta facendo fatica a posizionare i rigassificatori a Ravenna e, soprattutto, a Piombino.

Con il tempo si è compreso che il sistema portuale non costituisce una monade avulsa dal suo contesto territoriale. La costruzione di un processo di cambiamento verso la sostenibilità richiede un dialogo stretto tra tre sottosistemi; il porto, l'area urbana, l'ambiente. All'interno di questo processo bisogna tenere conto dei vincoli ecologici, della distanza spaziale, e dei vincoli ambientali (cfr. Ling Jun e altri).

I porti non sono solo uno snodo logistico per lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti energetici: possono svolgere un ruolo positivo sui consumi e sull'ambiente anche attraverso altri interventi. Un fronte che sicuramente merita impegno e programmazione riguarda l'implementazione di misure per l'efficienza energetica, assieme alle misure possibili per la riduzione dell'inquinamento delle navi ferme alle banchine.

Per la riorganizzazione energetica nei porti è indispensabile che siano considerati gli assetti sul versante della terra assieme a quelli sul versante del mare. I porti sono uno dei *gateway* fondamentali per l'alimentazione energetica complessiva dei territori. I depositi di stoccaggio di petrolio e di gas presenti nei porti servono aree vaste delle regioni limitrofe agli scali.

Proprio per questa ragione, nella catena di rifornimento energetico gli scali marittimi sono una cerniera strategica

della quale non si può fare a meno, nonostante le molte polemiche e le molte proteste che la presenza di queste infrastrutture nelle città determina. Ci troviamo dunque in un passaggio stretto, perché la transizione energetica determina la necessità di trasformare le infrastrutture presenti nei porti, sia per alimentare le città e le industrie sia per garantire il flusso delle energie indispensabili al funzionamento dell'economia marittima.

Da questo punto di vista i porti, intesi come infrastrutture, possono e debbono dare il proprio contributo per rendere adeguati dal punto di vista dell'impatto ambientale e della efficienza energetica anche gli impianti comuni di illuminazione, per operare laddove possibile con interventi per diversificazione delle fonti, promuovendo la diffusione di impianti solari o eolici, laddove convenienti ed ambientalmente compatibili.

## Le infrastrutture per lo stoccaggio dell'energia

La questione delle infrastrutture necessarie per realizzare la transizione energetica è molto sottovalutata nella discussione pubblica. Il punto fondamentale sta nella predisposizione di una rete di stoccaggio e distribuzione delle nuove fonti: dal gas naturale liquefatto all'idrogeno verde.

Senza predisporre queste infrastrutture di stoccaggio e distribuzione, la transizione energetica è uno slogan privo di contenuto. Nei porti italiani il tema muove appena i primi passi, più per qualche singola iniziativa che non per una azione complessiva capace di esprimere una regia nazionale. Come abbiamo visto, gli scali marittimi svolgono un ruolo di primo piano nell'assetto dei mercati energetici.

Storicamente per le fonti energetiche fossili, i depositi costieri hanno costituito parte rilevante della articolazione logistica della intera filiera, essendo elemento di congiunzione tra luoghi di produzione e luoghi di consumo. Ora si tratta di definire una strategia di infrastrutturazione per la transizione energetica. Inoltre, i porti stessi possono svolgere un ruolo di ottimizzazione ed efficienza nei consumi energetici della infrastruttura marittima.

Porre attenzione alle dinamiche che si giocheranno nei prossimi anni sul fronte della riorganizzazione delle fonti energetiche, con le conseguenti scelte in termini di assetto logistico, costituisce uno degli assi e delle dimensioni che non può essere considerato secondario nell'assetto dei sistemi portuali di domani e del *network* delle connessioni marittime e terrestri.

La dimensione energetica costituisce una delle variabili cruciali per la competitività dei sistemi economici e delle relazioni territoriali. I porti entrano in questo gioco competitivo quale uno degli snodi principali per lo scambio e la distribuzione dei prodotti energetici. I porti in Italia sono

sempre stati – e continuano ad essere – il principale *gate* di rifornimento energetico di un paese energivoro, ma povero di risorse proprie.

Nella storia del secolo passato, il petrolio ha costituito la fonte di approvvigionamento dominante, per cui i porti sono stati utilizzati prima come sede per gli impianti di raffinazione e poi, quando con la globalizzazione le raffinerie si sono delocalizzate prevalentemente nei paesi in via di sviluppo, come depositi di stoccaggio per la distribuzione.

I risultati che sono stati raggiunti sul fronte della diversificazione energetica sinora restano molto parziali. In Italia, uno dei Paesi al mondo che più ha portato avanti politiche di diversificazione attraverso il ricorso alle fonti rinnovabili, i prodotti petroliferi contano ancora per il 90% del totale della domanda di energia, con il resto coperto da elettricità, quella usata dai treni e da poche macchine, da biocarburanti e da metano.

Più di recente, con la assunzione di consapevolezza che energia e trasporti costituiscono elementi principali nell'inquinamento ambientale e nel rischio di alterazione dell'ecosistema, si stanno determinando sviluppi sempre più significativi verso la crescita delle fonti energetici alternative, con un impatto ridotto verso l'ambiente.

La costruzione di una rete di depositi per il gas naturale liquefatto (GNL), a partire dai porti che costituiscono la necessaria porta di ingresso per l'importazione di questa fonte energetica, rappresenta uno degli elementi qualificanti del piano energetico nazionale. Qualche passaggio

concreto in questa direzione comincia ad essere realizzato, anche in un Paese, come il nostro, nel quale tutto accade con estrema lentezza.

Oristano e Ravenna sono i primi impianti di stoccaggio ad essere realizzati. Altri tentativi per avviare progetti di investimento in infrastrutture per lo stoccaggio sono programmati, ad esempio a Napoli ed a Brindisi, ma hanno trovato ostacoli nelle istituzioni locali e nei soliti "comitati dei no".

Il mutamento del quadro energetico mondiale implica una modernizzazione ed un adeguamento delle infrastrutture portuali tale da poter sostenere una riconversione dei consumi energetici verso una maggiore sostenibilità ambientale. Tale dimensione riguarda sia le infrastrutture a terra sia l'alimentazione delle fonti energetiche per la navigazione. I parametri sull'inquinamento generato dalle navi dovranno ridursi per i nuovi criteri sulle emissioni che sono stati stabiliti dalla *International Maritime Organization* (IMO).

L'interazione tra infrastrutture a terra e motorizzazione delle navi costituisce l'inevitabile incastro che deve essere tenuto in conto per realizzare progetti di rinnovamento che siano capaci di generare effettivamente un vantaggio strutturale ed un valore aggiunto. Pensiamo all'annoso tema sulla elettrificazione delle banchine, del quale molto si è discusso e sul quale poco si è fatto.

Solo quando si mettono assieme tutte le componenti necessarie a far quadrare il cerchio, si possono poi allineare le volontà per costruire un progetto effettivamente fattibile ed efficace.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., "XIV Rapporto Energia e territorio. Per una geografia dei paesaggi energetici italiani", Società Geografica, 2020
- Marco Armiero, "L'era degli scarti. Cronache dal wastocene, la discarica globale", Einaudi, 2021
- Fabrizio Barca, Enrico Giovannini, "Quel mondo diverso", Laterza, 2020 a cura di Mariano Bella, "Trasporti e logistica: analisi e prospettive per l'Italia", Il Mulino, 2020
- Luca Bianchi, "PNRR e Mezzogiorno: le potenzialità e il nodo irrisolto della governance locale", in a cura di Luca Bianchi e Beniamino Caravita, "Il PNRR alla prova del Sud", Editoriale Scientifica, 2021
- Andrea Boitani, "L'illusione liberista", Laterza, 2021
- Federico Maria Butera, "I nodi della transizione energetica", Il Mulino, ottobre 2021
- Giovanni Carbone, "Europe and Africa. The long search for common ground", ISPI, 2021
- Dipesh Chakrabarty, "Clima, storia e capitale", Nottetempo, 2021
- Alessandro Claudi, "La transizione energetica: il ruolo delle smart grid e delle tecnologie digitali", in *Techne*, 2021
- Confcommercio, "La transizione ecologica dei trasporti e della logistica e l'intermodalità", 2021
- John Elkington, "Per un nuovo capitalismo. Creare ricchezza economica, sociale e ambientale per il mondo di domani", Aboca, 2021
- Maurizio Ferraris, "Post-colonial studies. Seicento sfumature di virus", Einaudi, 2021.
- Chiara Giaccardi, Mauro Magatti, "Nella fine è l'inizio. In che mondo vivremo", Il Mulino, 2020
- Marta Gonzales-Aregall, Rickard Bergquist, "Green port initiatives for a more sustainable port-city interaction: the case study of Barcelona", Department of business administration School of business, Economics and law, University of Gothenburg, dattiloscritto, 2020
- Elvira Haezendonck, "Port strategy for sustainable development: circularization and value creation", *Sustainability*, n. 12, 2020
- Anette Hallin, Tina Karrbom-Gustavsson, Peter Dobers, "Transition towards and of sustainability. Understanding sustainability as performative", *Business Strategy and Environment*, 2021
- International Transport Forum, "Decarbonising transport in Europe. The way forward", OECD, 2021
- Stefano Maggi, "Mobilità sostenibile. Muoversi nel XXI secolo", Il Mulino 2020
- Paolo Perulli, "Nel 2050. Passaggio al nuovo mondo", Il Mulino, 2021
- Kent E. Portney, "Sustainability", The MIT Press, 2015
- Paola Pucci, Giovanni Lanza, Matteo Del Fabbro, "La mobilità elettrica: differenziare i sussidi e integrare i servizi esistenti in una prospettiva territoriale", Il Mulino, 2021
- Jeffrey D. Sachs, "Terre, popoli, macchine. Settantamila anni di globalizzazione", Sustain, 2020
- Adam Smith, "Economia dei sentimenti. Scritti sulla morale e sulla ricchezza", Donzelli 2020
- Joseph E. Stiglitz, Jean-Paul Fitoussi, Martine Durand, "Misurare ciò che conta", Einaudi, 2021
- Cass R. Sunstein, "Come avviene il cambiamento", Einaudi, 2021
- Paolo Vineis, Luca Carra, Roberto Cingolani, "Prevenire. Manifesto per una tecnopolitica", Einaudi, 2020
- Ling Yun, Pengfei Xu, Jia Shi, Jiong Chen, Hong Zhen, "Driving mechanism of port-city spatial relation evolution from an ecological perspective: case study of Xiamen port of China", *Sustainability*, n. 21, 2020

# La pianificazione strategica nazionale della portualità e della logistica

## Considerazione sulla Certificazione di Qualità

**L**a crescente effervescenza giuridica del diritto internazionale, Pattizio e Convenzionale, connessa con la rilevante produzione legislativa e normativa tecnica di settore, di origine europea, raccolta nei testi custoditi dalle Istituzioni Comunitarie, dell'Unione Europea e dal diritto interno dei singoli Stati, consente di poter disporre, allo stato, di un *corpus* normativo consistente, disciplinante, giuridicamente e tecnicamente, ogni campo dell'agire umano ed gli spazi e ambiti operativi, resi disponibili da madre natura.

Non esiste un comportamento umano e atto naturale di un essere vivente o meno, che non sia normato, giuridicamente e tecnicamente.

Limitando il *focus*, alla Portualità e alla Logistica, per ragioni di spazio disponibile, mi limiterò a far cenno in buona sintesi, alla fondamentale opera di analisi dei contesti esplorati, alle pianificazioni strategiche nazionali della portualità e logistica, in una con la pianificazione dei trasporti e logistica.

Il Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Lo-

### EMILIO ERRIGO

Prof. Gen B (aus); è docente di *International Law of the Sea e Management of Port activities* presso l'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo. È esperto Internazionale in Tecniche di Scorta Navale, Sicurezza Marittima e Portuale, Tutela e Protezione Personalità Istituzionali e Diplomatiche, negli spazi marittimi, fluviali e lacuali. È Direttore del Comitato Scientifico del "Master Universitario Transport Security, Safety and Cyber protection" presso l'Università degli Studi della Tuscia.

gica, (PSNPL), trova fondamento giuridico nell'articolo 29, comma 1, del decreto legge n. 133 dell'11 settembre 2014, (chiamato benevolmente decreto "Sblocca Italia"), convertito nei termini, con modificazioni, dalla legge n. 164, del giorno 11 novembre 2014, avente per finalità legislativa di «migliorare la competitività del sistema portuale e logistico, agevolare e favorire la crescita dei traffici delle merci e delle persone, la promozione dell'iter modalità sostenibile, ed altro ancora».

Le politiche dell'Unione Europea, in tema di Portualità, Sicurezza, Logistica e Politica Marittima Integrata, sono state tutte finalizzate a favorire la crescita e la competitività sicura della portualità e logistica multimodale e Intermodale, tra tutti gli Stati membri dell'Unione Europea, a prescindere dalla configurazione territoriale a proiezione, fluviale, lacuale o marittima.

Il consistente flusso di normazione tecnica di settore, ha certamente innalzato "la qualità" del prodotto finale, rafforzando il quadro normativo esistente interno, europeo e internazionale.

Credo di poter affermare, senza rischiare di essere destinatario di dissenso, che le norme UNI, EN e ISO, hanno ben specificato, rese più applicabili e sicure, le norme convenzionali, prodotte da organismi internazionali competenti per la sicurezza aerea (ICAO), marittima (IMO) e terrestre (Istituti Specializzati ONU), in ogni ambito e settore industriale e d'impresa.

Il riordino e aggiornamento con modifiche e integrazione della legislazione base nazionale, rappresentata dalla legge 28 gennaio 1994, n. 84, assieme al Regolamento (UE) 352/2017 del 15 febbraio 2017, ha riorganizzato e in un certo senso ridisciplinato, tanti dei servizi resi nell'ambito dei oltre 1200 porti dell'Unione Europea, rendendo l'accesso e la fruizione di tali servizi e oneri finanziari connessi, più trasparenti ed efficienti.

Oggi si può essere sicuri che non esiste un Porto, Interporto, Aerostazione, Stazione Ferroviaria e Aeroporto, che nelle fasi di costruzioni e gestione, non si osservino e si fanno osservare, le norme giuridiche e tecniche di qualità e sicurezza, dei luoghi di lavoro, dei lavoratori e delle opere realizzate comunque denominate.

Per esemplificare e rendere questo sintetico contributo di pensiero giuridico ad altissima valenza economica, non vengono studiate le norme tecniche UNI ISO 21500:2013 e in particolare, la norma di riferimento nella gestione dei progetti di "qualità e sicurezza", che per utilità si riporta:

«un progetto è costituito da un insieme di processi che comprendono attività coordinate e controllate, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso, nel rispetto di vincoli interdipendenti di costi, tempi e (qualità).

Infatti, la finalità della legge nazionale n. 84/1994, in commento, espressamente cita all'articolo 1, il Piano Nazionale dei Trasporti, prevedendo che le attività portuali (e quindi della logistica in generale) devono essere adeguati agli obiettivi del piano generale dei trasporti.

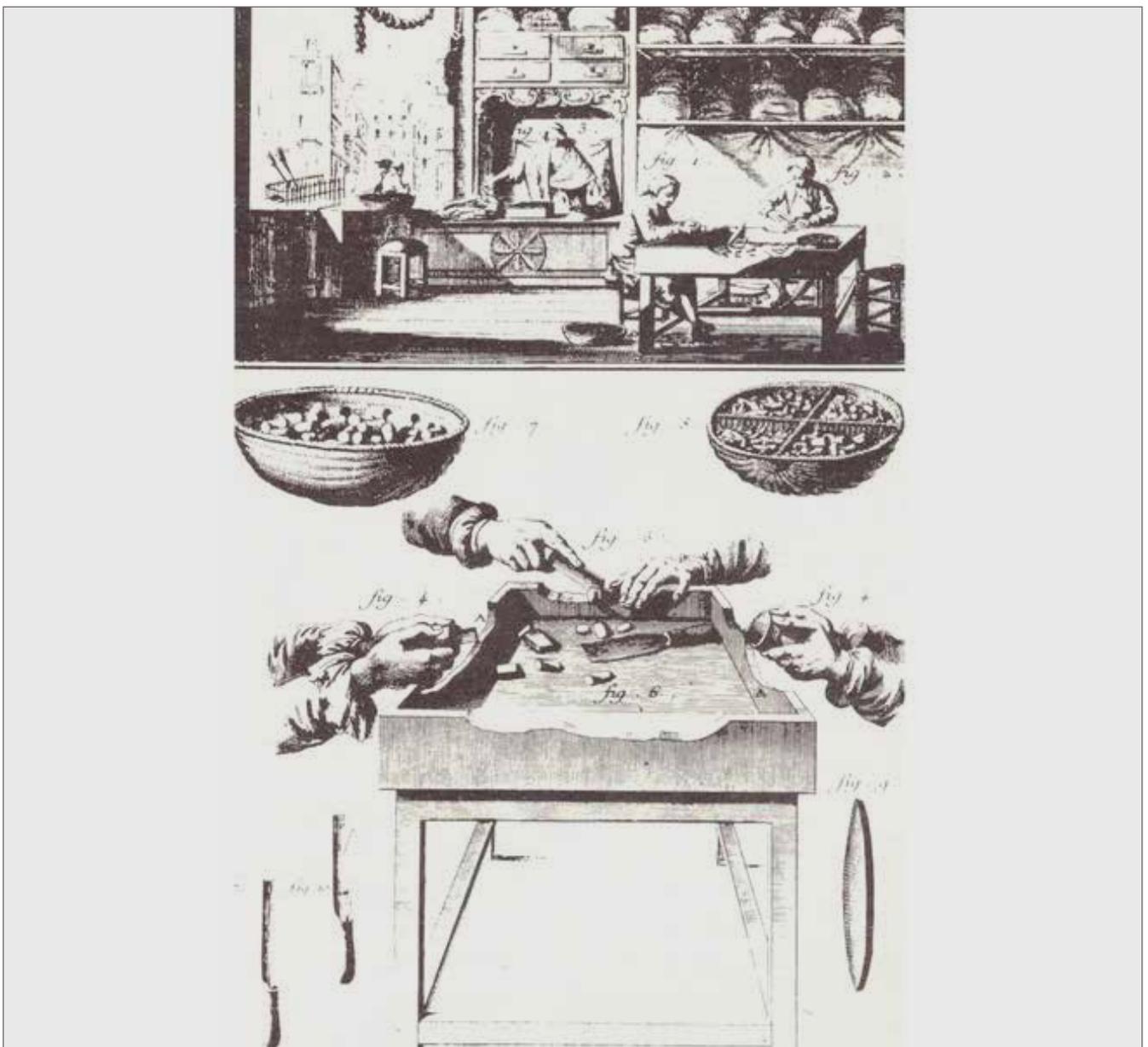
Inoltre, la programmazione, pianificazione e realizzazione delle opere e infrastrutture portuali anche a rilevanza per la logistica Intermodale, trova dettagliata previsione nel previsto "Documento di Pianificazione Strategica di Sistema" (DPSS), e nei piani regolatori portuali di ciascun porto. Mentre la pianificazione delle aree con funzione di interazione porto-città definite dal documento di pianificazione strategica di sistema è stabilita dai Comuni, previo parere della competente Autorità di Sistema Portuale (AdSP).

Altra previsione legislativa, presuppone che i piani regolatori portuali, sono redatti in attuazione del Piano Strategico Nazionale della Portualità e della Logistica (PSNPL) e del Documento di Pianificazione Strategica di Sistema (DPSS), nonché in conformità alle "Linee Guida" emanate dal Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici e approvate dal Ministero dei Trasporti e Mobilità Sostenibili.

Solo così applicando la normativa internazionale, europea e nazionale, con la necessaria integrazione della normativa tecnica degli Istituti, Organismi ed Enti internazionali e europei di normazione e certificazione di qualità e sicurezza, il Management della Portualità e la Logistica, potrà ritenersi adempiente e osservante delle norme in vigore, pena responsabilità civili, amministrative, penali ed economiche rilevanti, il tutto ad esclusivo beneficio della "Qualità e Sicurezza" dei beni e delle opere realizzate.



# Il fascino dell'oro estratto dal mare: la magica storia del "bisso marino"



**C**'è un materiale prezioso, un tessuto dai colori dell'oro che proviene dalle oscure profondità del mare, così raro e meraviglioso da essere ritenuto degno di rivestire, con il proprio luminoso splendore, i re e le regine dell'antichità: è il bisso marino, una fibra naturale la cui storia pare appartenere, anch'essa, al mondo del sogno e della leggenda.

È infatti nelle calde acque del mare Mediterraneo che il mito del bisso marino ha inizio, trovando origine in uno straordinario essere vivente che abita, ancora oggi, i fondali delle coste italiane, dalla Puglia alla Sardegna: è la *Pinna Nobilis*, un grande mollusco bivalve dalle dimensioni prodigiose, racchiuso in una conchiglia allungata che può superare il metro di lunghezza, e che vive ancorato al fondo del mare, oscillando al fluire e rifluire delle correnti, nella semioscurità delle regioni sommerse. Ed è proprio qui che la magia della natura esplica tutto il proprio leggendario potenziale: perché quella creatura marina, allo scopo di ancorare se stessa alle rocce del fondo, secerne dal proprio corpo una sostanza pura, dalla consistenza simile a quella della seta. Ciuffi filamentosi grazie ai quali essa può abbarbicarsi al fondale e vivere così la propria esistenza stanziale, un ciclo vitale che può prolungarsi anche per due decenni.

Sin da tempi molto antichi, l'uomo non ha tardato a scoprire la vita nascosta di quella conchiglia e a rendersi conto della natura luminosa, semidivina di quei filamenti. Raccolti e trasportati in superficie da nuotatori esperti, i preziosissimi bioccoli potevano infatti essere sottoposti a una lunga e complessa lavorazione. Prima dissalati con lavaggi in acqua dolce, poi asciugati ai raggi benigni del sole, in seguito ammorbiditi sfregandone tra le mani i filamenti ancora rigidi, e poi resi dorati immergendoli in bagni di succo di limone, e ancora pettinati e cardati con uno strumento a denti fittissimi e sottilissimi. Le fibre così ottenute vengono infine filate a mano, utilizzando un piccolo, roteante fuso di legno che ritorce quella materia fine e pregiatissima.

Nasce così il bisso marino. Fili non più lunghi di qualche decina di centimetri, che possono essere sapientemente intessuti al telaio a creare stoffe dal valore pressoché inestimabile, oppure utilizzati per disegnare splendidi ricami su tele finissime. Tessuti e ricami del colore dell'oro fino.

Sì, perché il bisso marino, tratto dal buio delle acque del mare, assume la colorazione dell'oro zecchino: tonalità dorate, cangianti, che seguono le infinite modulazioni della luce incidente, assumendo talvolta le tonalità brunite del bronzo o le tinte calde, fiammeggianti del rame. Riflessi di lucido metallo, che abbagliano e affascinano l'occhio, come se il Mediterraneo serbasse, nei propri recessi più segreti e

**MICHELE SANVICO**

Fisico; ha partecipato a programmi di ricerca astronomica utilizzando alcuni tra i più grandi telescopi del mondo. Ha lavorato in grandi aziende multinazionali quali Finmeccanica, Marconi, Alcatel-Lucent. È autore di opere di narrativa e saggistica; è divenuto in questi anni il maggiore esperto delle misteriose leggende concernenti la Sibilla Appenninica e i Laghi di Pilato.  
sanvico1@libero.it

profondi, vere miniere nascoste di materiali preziosi.

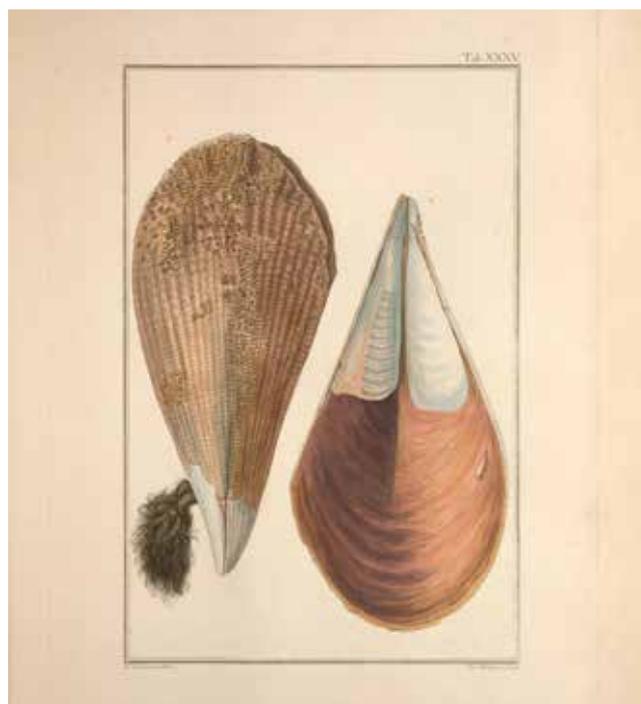
Ecco perché il bisso marino ha ammaliato, da sempre, lo spirito degli uomini: rarissimo, di difficilissima produzione, dalla bellezza divina e regale, il tessuto dorato venuto dal mare ha probabilmente adornato i corpi mortali delle più importanti personalità del mondo antico, simbolo tangibile di impero e di potere, dono degli Dèi confe-

rito a pochi tra i viventi.

Probabilmente. Perché ripercorrere la storia del bisso marino non è affatto impresa facile.

«*Così fosti adorna d'oro e d'argento*», è scritto nella Bibbia, nel Libro di Ezechiele, «*le tue vesti eran di bisso, di seta e ricami*».

Ma la parola "bisso", nei testi antichi, pare riferirsi principalmente a sete e lini finissimi, semitrasparenti, senza che sia possibile dimostrare un legame con la pregiatissima fibra proveniente dal mare. Malgrado ciò, è certo come il bisso marino fosse conosciuto e assai apprezzato ben prima della attuale modernità: nell'anno 847 d.C. papa Leone IV, subito dopo l'elezione al soglio pontificio, inviava una lettera al Giudicato di Sardegna chiedendo di potere «acquistare a qualunque prezzo» («*emere non dedignemini quantumcumque fuerit precii*»), la preziosissima «lana di mare, che noi indichiamo come quella del mollusco» («*lana marina, quod nos usu nostro pinnino dicimus*»), la quale «fortemente ci è necessaria per le vesti pontificali». E pochi anni dopo, nel 906, Berta di Lotaringia, marchesa di Toscana, scriveva al Califfo di Baghdad inviando una serie di doni, tra i quali «venti vesti di lana prodotta da una conchiglia estratta dal fondo del mare di queste





regioni, dai colori cangianti come l'arcobaleno, che cambia colore a ogni ora del giorno».

Oggetti, dunque, rari e preziosi, dispersi oggi in vari musei nel mondo, e dei quali è stata tentata una approfondita catalogazione da parte del Progetto Bisso Marino promosso dal Museo di Storia Naturale di Basilea, in Svizzera, animato dall'instancabile e appassionata ricercatrice Felicitas Maeder: un centinaio di manufatti tessili, identificati grazie alla peculiare natura della fibra di bisso, ellissoidale se osservata in sezione, e comprendenti guanti, scialli e copricapi, tra i quali un berretto conservato a Parigi e risalente al quindicesimo secolo. Spesso, però, gli oggetti noti risultano non essere più antichi del secolo diciannovesimo: troppo fragili per sopravvivere a lungo, come ad esempio il frammento di stoffa ritrovato all'interno di una tomba del IV secolo d.C. a Budapest, andato perduto purtroppo durante i bombardamenti occorsi nella Seconda Guerra Mondiale.

La magia del bisso marino appartiene dunque solamente a un passato perduto e ormai irrecuperabile? Niente affatto. Perché il bagliore dorato della seta di mare brilla ancora, oggi, tra le mani di esperte artigiane che ne custodiscono l'antica tradizione.

È nella zona sudoccidentale della Sardegna, nell'isola di Sant'Antioco, che viene tramandato il sapere prezioso raccolto, fino alla seconda metà dello scorso secolo, da Italo Diana, maestro di tessitura e fondatore della scuola antiochense del bisso; un sapere del quale è stata in seguito depositaria Efisia Murrone, e i cui segreti sono oggi custoditi da piccoli laboratori artigiani quali quello isolano gestito dalle sorelle Assuntina e Giuseppina Pes, o da Arianna Pinna a Carbonia.

Ma la sacerdotessa indiscussa del bisso marino, la maga sapiente che più ha contribuito, in questi ultimi anni, a diffondere il mito e la fascinazione del tessuto proveniente dal mare è Chiara Vigo. Protagonista di numerosi documentari

e interviste, vestale dallo sguardo profondo e dall'ipnotico, risonante canto, vedere Chiara Vigo usare la potenza primordiale della voce e del suono mentre ritorce il filo dorato del bisso con la tecnica antica del fuso, o mentre rende quel materiale marino risplendente come oro zecchino immergendolo alchemicamente nell'essenza pura del limone, costituisce un'esperienza quasi iniziatica, mentre un brivido di emozione e smarrimento percorre la schiena degli astanti, come se ci si trovasse di fronte, in questo nostro tempo e del tutto inaspettatamente, a una indicibile manifestazione del sacro.

Un manifestarsi del sacro che, forse, si è materializzato anche nel famoso Volto Santo conservato presso l'omonimo santuario di Manoppello, in Abruzzo: un'immagine del volto del Cristo, secondo la leggenda da identificarsi con il Velo della Veronica, apparentemente tracciata su di un velo dai dorati riflessi cangianti. Manufatto di bisso marino, secondo l'ipotesi proposta dalla stessa Chiara Vigo.

Oggi la *Pinna Nobilis*, conosciuta anche come *nacchera*, è tutelata dalle convenzioni internazionali, tra le quali la Convenzione di Barcellona e la Direttiva Habitat.

Non è possibile né pescarla, né commercializzarla. Inoltre, purtroppo, negli ultimi anni le numerose e diffuse colonie presenti nel Mediterraneo sono state soggette a estesi fenomeni di moria massiva, causati probabilmente da microrganismi patogeni diffusi attraverso le correnti marine.

Eppure, la magia del bisso marino continua a esercitare il proprio fascino, oggi come migliaia di anni fa. È il fascino dell'oro estratto dal mare, del sole raggiante che illumina le azzurre profondità delle acque, del divino che si fa materia e riveste di luce i potenti della terra. Un sapere magico, da sempre, che abbiamo il dovere di proteggere e preservare. Per non disperdere una tradizione che fa parte, da millenni, della storia dell'uomo.

# LO “STATUTO” DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA CULTURA QUALITÀ “AICQ”

In conseguenza delle repentine e contemporanee dimissioni sia del Presidente Giovanni Mattana che del Segretario Generale David Ferrara, alle ore 10.00 del 30 giugno 2022, gli otto presidenti delle AICQ-Territoriali: Marco Masselli, Demetrio Gilormo, Antonio Scipioni, Piero Mignardi, Ettore La Volpe, Sergio Bini, Dario Marino e Pietro Vitiello si sono riuniti in Assemblea e, all'unanimità, hanno:

1. approvato il nuovo Statuto di AICQ;
2. dichiarato decaduti tutti gli organi sociali presenti al 30 giugno, ad eccezione del Collegio dei Probiviri e del Revisore dei conti;
3. eletto Alessandro Cafiero “portavoce nazionale” e Sergio Bini “presidente dell’Assemblea”;
4. eletto Ettore La Volpe “coordinatore dei Settori”, Dario Marino “promotore degli eventi”, Piero Mignardi “coordinatore dei Comitati” e Pietro Vitiello “promotore delle attività formative”;
5. nominato (ad interim) Sergio Bini quale Direttore Editoriale.

Di seguito si riporta il testo del nuovo Statuto della Federazione AICQ.

## Lo “STATUTO” dell'ASSOCIAZIONE ITALIANA CULTURA QUALITÀ “AICQ”

### TITOLO I - DENOMINAZIONE, SEDE, SCOPO, DURATA.

#### Articolo 1 - Denominazione

La denominazione dell'Associazione è “Associazione Italiana Cultura Qualità”, rappresentabile mediante la sigla -AICQ-.

#### Articolo 2 - Sede

La sede legale dell'Associazione è fissata in Milano.

#### Articolo 3 - Scopo

L'Associazione ha carattere culturale, non ha finalità di lucro, è apartitica e aconfessionale.

L'Associazione ha lo scopo di rappresentare gli Enti Associati con voce unitaria su scala nazionale e internazionale nonché di favorire la loro sinergia finalizzata alla migliore cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi comuni di promozione, in Italia e all'estero, dello studio, dello sviluppo e dell'applicazione della cultura gestio-

nale e delle metodologie per la Qualità delle organizzazioni, dei prodotti e dei servizi e per la Qualità della vita nelle città e nelle comunità sostenibili.

Per raggiungere tali scopi l'Associazione coordina gli scambi di progetti e di informazioni tra gli Enti Associati aderenti, che sono pienamente indipendenti e autonomi funzionalmente ed economicamente, al fine di:

- assicurare un'immagine unitaria e un'identità culturale comune;
- prevenire ed evitare che le iniziative culturali, le pubblicazioni e le attività formative promosse dagli Enti Associati siano tra loro in concorrenza;
- mantenere armonicamente attivi i Comitati e i Settori istituiti presso gli Enti Associati, in modo che le loro attività non risultino in sovrapposizione;
- concordare le quote associative in modo che vengano egualmente applicate in ogni pertinente area territoriale.

L'Associazione può assumere partecipazioni e interessenze in società o enti terzi se funzionali al perseguimento delle finalità istituzionali previste dal presente articolo e comunque non in via prevalente rispetto all'attività non lucrativa esercitata.

#### Articolo 4 - Durata

La durata dell'Associazione è illimitata.

### TITOLO II - SOCI DELL'ASSOCIAZIONE

#### Articolo 5 - Soci (nel seguito denominati Enti Associati)

L'Associazione è una Federazione di Associazioni Territoriali denominate Enti Associati che antepongono nella rispettiva denominazione la sigla AICQ nel rispetto del Regolamento per l'uso del marchio AICQ che è loro patrimonio comune.

Possono far parte dell'Associazione in qualità di Enti Associati le Associazioni Territoriali per la Cultura della Qualità formalmente costituite, autonome e indipendenti, con giurisdizione su una o più regioni italiane.

L'iscrizione quale Ente Associato e il conseguente versamento delle quote associative denominate “contributo federale” sono impegnativi per l'anno o frazione di anno solare decorrente dalla data di ammissione. L'iscrizione si intende tacitamente rinnovata di anno in anno fintanto che l'Ente Associato non presenti formale atto di

dimissioni a mezzo lettera raccomandata almeno sei mesi prima della scadenza. Ogni Ente Associato è tenuto ad accettare e rispettare il presente Statuto, il Regolamento e il Codice Deontologico nonché a versare, per ogni anno solare, la quota di associazione la cui entità viene stabilita annualmente dall'Assemblea degli Enti Associati.

#### **Articolo 6 - Cessazione da Ente Associato**

La qualifica di Ente Associato può cessare:

- a) per dimissioni;
- b) per morosità;
- c) per radiazione nel caso di Enti Associati che abbiano gravemente contravvenuto agli obblighi dello Statuto, del Regolamento o del Codice Deontologico.

La cessazione della qualifica di Ente Associato per i motivi indicati alle lettere a), b) viene deliberata dall'Assemblea degli Enti Associati; la cessazione della qualifica di Ente Associato per il motivo indicato alla lettera c) viene deliberata dall'Assemblea degli Enti Associati su proposta del Collegio dei Proviviri.

L'Associazione territoriale per cui sia cessata la qualifica di Ente Associato non può avanzare diritti sul patrimonio sociale.

### **TITOLO III – ORGANI E CARICHE DELL'ASSOCIAZIONE**

#### **Articolo 7 - Assemblea: composizione**

L'Assemblea è costituita dagli Enti Associati di cui all'articolo 5.

Gli Enti Associati vi partecipano con diritto di voto proporzionale alla percentuale della quota economica, denominata "contributo federale" spettante alla Federazione e relativa al 31 dicembre dell'anno precedente.

#### **Articolo 8 - Assemblea: convocazione**

L'Assemblea è convocata, anche in videoconferenza, dal Presidente dell'Assemblea almeno due volte l'anno, nel mese di giugno per l'approvazione del bilancio consuntivo e nel mese di dicembre per l'approvazione del budget.

Può essere convocata in via straordinaria



dallo stesso Presidente dell'Assemblea, quando lo ritenga necessario, o su richiesta di almeno due Enti Associati. L'avviso di convocazione deve essere diramato a tutti gli aventi diritto non meno di 12 giorni prima della data fissata e deve contenere l'indicazione di data, ora e luogo della riunione e l'ordine del giorno.

#### **Articolo 9 - Assemblea: validità e deleghe**

L'Assemblea è valida in prima convocazione quando siano presenti Enti Associati portatori di almeno la metà dei voti (computati come indicato nell'articolo 7); in seconda convocazione, l'Assemblea è valida quando siano presenti almeno tre Enti Associati portatori, nel loro insieme, di almeno un terzo dei voti, fermo restando il requisito della maggioranza qualificata per i casi m), n), o), p), q) e r) di cui all'articolo 10.

Le deliberazioni si prendono con voto palese degli Enti Associati intervenuti oppure rappresentati per delega da altro membro del Consiglio Direttivo del proprio Ente Associato o da altro membro dell'Assemblea. È ammessa una sola delega per partecipante.

#### **Articolo 10 - Assemblea: competenze**

L'Assemblea a maggioranza semplice:

- a) delibera sulle iniziative finalizzate ad assicurare un'immagine unitaria e un'identità culturale comune; a prevenire ed evitare che le iniziative culturali e le attività formative promosse dagli Enti Associati siano tra loro in concorrenza; a mantenere armonicamente attivi i Comitati e i Settori istituiti presso gli Enti Associati, in modo che non risultino in sovrapposizione;
- b) delibera circa il rendiconto economico-finanziario e patrimoniale consun-

tivo dell'anno precedente, presentato dal Consiglio Direttivo e dal Revisore dei Conti e approva il conto di previsione (Budget) presentato dallo stesso Consiglio Direttivo;

- c) nomina il Revisore dei Conti e i 3 Proviviri tra le candidature presentate;
- d) elegge il Presidente dell'Assemblea;
- e) approva il Regolamento e le relative modifiche;
- f) delibera in merito all'assunzione di partecipazioni e/o interessenze in società o enti terzi, ai sensi dell'articolo 3, ultimo comma;
- g) nomina e revoca sia il Portavoce Nazionale sia il Consiglio Direttivo, conferendo i relativi poteri, considerati singolarmente e nella collegialità, specificandone i limiti;
- h) delibera in merito alla costituzione e/o all'eventuale scioglimento di Settori e Comitati;
- i) stabilisce le quote associative annuali per i Soci degli Enti Associati;
- l) stabilisce l'entità del "contributo federale" che, per ogni rispettiva quota di Socio, gli Enti Associati devono versare all'Associazione.

Delibera, inoltre, relativamente ad ogni altro argomento posto all'ordine del giorno, purché facente parte dei poteri dell'Assemblea a maggioranza semplice.

A maggioranza dei due terzi dei voti di tutti gli Enti Associati presenti e non presenti:

- m) delibera sulle modifiche dello Statuto;
- n) delibera sull'ammissione degli Enti Associati;
- o) delibera sulla cessazione della qualifica di Ente Associato, di cui all'articolo 6, lettera c);
- p) nomina e definisce i poteri dei liqui-

datori successivamente ad aver deliberato all'unanimità lo scioglimento dell'Associazione;

- q) delibera in merito ad eventuali divergenze tra Collegio dei Proviviri ed Ente Associato, secondo modalità previste dal Regolamento;
- r) delibera sulle conclusioni del Collegio dei Proviviri in merito agli Enti Associati.

#### **Articolo 11 – Presidente dell'Assemblea**

Il Presidente dell'Assemblea viene eletto tra i Presidenti degli Enti Associati che costituiscono l'Assemblea. Egli ha la rappresentanza legale per l'esercizio delle sue funzioni dettagliate nel Regolamento, convoca le riunioni ordinarie e straordinarie dell'Assemblea, ne definisce l'ordine del giorno e le presiede. In caso di suo impedimento, viene sostituito da un altro membro dell'Assemblea in ordine di anzianità anagrafica.

Il Presidente dell'Assemblea dura in carica tre anni e non è rieleggibile per il motivo che dev'essere assicurata di norma la periodica rotazione dell'assegnazione di questa carica in funzione della provenienza dagli Enti Associati.

#### **Articolo 12 – Portavoce Nazionale**

L'Assemblea elegge il Portavoce Nazionale tra gli ex-Presidenti degli Enti Associati oppure tra i componenti in carica dei rispettivi Consigli degli stessi Enti Associati. Il Portavoce Nazionale ha la rappresentanza legale dell'Associazione per l'esercizio delle sue funzioni dettagliate nel Regolamento. In caso di impedimento del Portavoce Nazionale supplisce uno degli altri membri del Consiglio Direttivo, in ordine di anzianità anagrafica.

Il Portavoce Nazionale ha la funzione di rappresentare gli Enti associati con voce unitaria su scala nazionale e internazionale, mantenendo i rapporti con le Istituzioni e altre Organizzazioni di ogni tipo e dimensione, comprese le banche e le assicurazioni. Spetta al Portavoce Nazionale convocare e coordinare il Consiglio Direttivo e il Comitato Tecnico-Scientifico. Il Portavoce Nazionale dura in carica tre anni e non è immediatamente rieleggibile

per il motivo che dev'essere assicurata la periodica rotazione dell'assegnazione di questa carica in funzione della provenienza dagli Enti Associati.

#### **Articolo 13 – Consiglio Direttivo**

Nominato dall'Assemblea degli Enti Associati, è l'organo collegiale attraverso cui essa esercita il mandato esecutivo. Il Consiglio Direttivo è composto da:

- Portavoce Nazionale;
- Coordinatore dei Comitati;
- Coordinatore dei Settori;
- Direttore Editoriale;
- Promotore delle attività formative e degli eventi;

altri membri designati dall'Assemblea in modo che possano essere rappresentati tutti gli Enti Associati che ne facciano richiesta e in funzione delle esigenze operative e delle disponibilità di risorse.

I compiti dei singoli componenti del Consiglio Direttivo sono dettagliati nel Regolamento. Ognuno di questi componenti, in caso di proprio impedimento, rimette la propria delega all'Assemblea.

Il Consiglio Direttivo:

- opera in base ai poteri conferiti dall'Assemblea ai sensi dell'articolo 10 lettera g);
- mediante i suoi due membri appositamente preposti, coordina le attività dei Comitati e Settori dell'Associazione al fine che siano armonicamente attivi;
- propone all'Assemblea degli Enti Associati il rendiconto economico-finanziario e patrimoniale dell'Associazione, consuntivo dell'anno precedente;
- predispone il conto di previsione (budget) e lo propone all'Assemblea degli Enti Associati;
- propone all'Assemblea le candidature, ove richieste, per la formazione degli organi di governo di Enti non profit esterni all'Associazione.

Il Regolamento disciplina le modalità organizzative del Consiglio Direttivo.

#### **Articolo 14 – Comitato Tecnico-Scientifico**

Il Comitato Tecnico-Scientifico è costi-

tuito dai membri del Consiglio Direttivo e dai rispettivi Coordinatori dei singoli Comitati e Settori e da altri membri benemeriti designati dall'Assemblea. Questo organo fornisce le linee guida tecnico-scientifiche dell'Associazione e propone all'Assemblea il quadro strategico entro cui vanno collocati gli obiettivi dei Comitati e dei Settori.

Si definisce Settore un insieme organizzato di Soci appartenenti a più Enti Associati e inteso a promuovere, a livello nazionale, la Qualità delle organizzazioni, dei prodotti o dei servizi in uno specifico ambito economico ovvero la Qualità della vita nelle città e nelle comunità sostenibili.

Si definisce Comitato un insieme organizzato di Soci appartenenti a più Enti Associati inteso a promuovere, a livello nazionale, la Qualità delle professioni con particolare riferimento alle Attività Professionali Non Regolate.

I Comitati e i Settori vengono istituiti presso gli Enti Associati in base alle deliberazioni dell'Assemblea e sono la manifestazione delle volontà dei Soci di cooperare armonicamente su scala nazionale partendo dalle realtà territoriali.

Ogni Settore e Comitato ha la propria sede operativa presso la sede di uno degli Enti Associati, nel rispetto delle regole fissate per lo svolgimento della vita associativa dell'Ente interessato.

L'Assemblea definisce periodicamente la distribuzione territoriale dei Comitati e dei Settori in modo che risulti un'efficace ed equilibrata organizzazione a rete allo scopo che sia garantita la condivisione delle attività con tutta la Federazione.

I Settori e i Comitati costituiscono dei centri di competenza che, con riferimento ai rispettivi ambiti, generano documenti e approfondimenti tecnici, iniziative, studi e progetti di attività formative a beneficio di tutti gli Enti Associati e in modo da prevenire ed evitare che le iniziative culturali, le pubblicazioni e le attività formative promosse dagli stessi Enti Associati siano tra loro in concorrenza.

Il Regolamento disciplina le modalità organizzative dei Comitati e dei Settori.

#### **Articolo 15 - Collegio dei Probiviri**

Il compito di presidiare l'integrità dell'Associazione e di tutelarne l'immagine è affidato al Collegio dei Probiviri, formato da tre membri eletti dall'Assemblea. Il Collegio dei Probiviri interviene su richiesta degli organi di governo o degli Enti Associati. Inoltre, il Collegio dei Probiviri interviene su richiesta di un Socio, in mancanza del corrispondente organo degli Enti Associati. Il Collegio dei Probiviri agisce e giudica sulla base dei criteri delineati dal Codice Deontologico e sulla base dei comuni criteri di giustizia ed equità.

Il Collegio interverrà per comporre amichevolmente la vertenza. Ove ogni tentativo risultasse infruttuoso proporrà l'applicazione delle sanzioni che possono così configurarsi:

- nel caso di Ente Associato: proposta all'Assemblea di comunicazione scritta al Consiglio dell'Ente, con biasimo e diffida; nel caso di recidività si può giungere a proporre l'interruzione del rapporto associativo.
- nel caso di Socio individuale o collettivo degli Enti Associati: richiesta all'Ente Associato competente di sanzioni che vanno dalla diffida scritta all'espulsione dall'Associazione.

I requisiti dei Probiviri sono così individuati:

- avere ricoperto cariche ufficiali nell'Associazione o negli Enti Associati per almeno tre anni oppure essere Soci da almeno dieci anni, senza alcuna violazione di Statuto o Regolamento;
- non avere infranto alcuno dei principi del Codice Deontologico;
- avere dato chiare dimostrazioni di possedere caratteristiche di obiettività ed equilibrio.

I Probiviri non possono rivestire la carica di Portavoce Nazionale dell'Associazione né di Presidente dell'Assemblea né di uno degli Enti Associati, né di membro del Consiglio Direttivo o della Segreteria Operativa. Nell'espletamento del loro incarico i Probiviri dovranno operare con indipenden-

za rispetto all'argomento, attenendosi scrupolosamente sia al dettato del Codice Deontologico sia alle regole consuetudinarie relative al ruolo nonché alle specifiche procedure stabilite.

#### **Articolo 16 – Revisore dei Conti**

Il controllo della regolarità dell'amministrazione dell'Associazione viene esercitato da un Revisore dei Conti, eletto dall'Assemblea degli Enti Associati con periodicità triennale.

#### **Articolo 17 – Cariche sociali: durata**

Tutte le cariche sociali (Portavoce Nazionale, Presidente dell'Assemblea, membri del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Probiviri) sono svolte a carattere volontario per cui non sono retribuite. Al Revisore dei conti può essere riconosciuto un compenso per la propria prestazione.

Tutte queste cariche sociali hanno durata triennale e sono riconfermabili con le eccezioni del Portavoce Nazionale e del Presidente dell'Assemblea, che non sono rieleggibili nell'ottica di assicurare la periodica rotazione di queste cariche in funzione della provenienza dagli Enti Associati.

Queste cariche elettive sono incompatibili con ruoli che configurino incarichi retribuiti, assunti nell'Associazione, di tipo continuativo.

#### **Articolo 18 – Gestione operativa**

La gestione delle attività operative dell'Associazione è affidata a una Segreteria Operativa dal Consiglio Direttivo.

La funzione di Segreteria Operativa può essere svolta da uno o più Soci individuali di uno degli Enti Associati e non è incompatibile con altre funzioni come quella di componente dei Consigli degli Enti Associati ovvero dei Settori o dei Comitati.

In particolare, la Segreteria operativa ha il compito di redigere i verbali delle riunioni dell'Assemblea e del Consiglio Direttivo, preparare e inviare entro i tempi stabiliti ogni pertinente ordine del giorno, mantenere e conservare le informazioni documentate e custodire l'archivio dell'Associazione.

Alle persone che svolgono la funzione di Se-

greteria Operativa può essere riconosciuto un compenso per la propria prestazione.

#### **Articolo 19 – Regolamento**

Spetta all'Assemblea approvare il Regolamento che disciplina in dettaglio le modalità operative di svolgimento della vita associativa, in accordo con le norme contenute nel presente Statuto e con il Codice Deontologico.

### **TITOLO IV - AMMINISTRAZIONE**

#### **Articolo 20 - Patrimonio ed entrate associative**

Il patrimonio sociale è formato dagli immobili, dai mobili e dai valori che siano o vengano a qualsiasi titolo in proprietà dell'Associazione.

Le entrate dell'Associazione sono costituite dalle quote associative e da qualsiasi altro provento derivante da attività, iniziative o donazioni.

#### **Articolo 21 - Esercizio finanziario**

L'esercizio sociale decorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno. Per ciascun esercizio deve essere compilato:

- un conto di previsione, da approvarsi dall'Assemblea degli Enti Associati entro il 31 dicembre dell'anno precedente;
- un bilancio consuntivo, da approvarsi dall'Assemblea degli Enti Associati entro il 30 giugno dell'anno successivo.

### **TITOLO V - MODIFICHE DELLO STATUTO E SCIoglimento DELL'ASSOCIAZIONE**

#### **Articolo 22 - Modifiche dello Statuto**

Le modifiche dello Statuto sono di competenza dell'Assemblea secondo quanto stabilito dall'articolo 10 lettera m).

#### **Articolo 23 - Scioglimento dell'Associazione**

Lo scioglimento dell'Associazione è di competenza dell'Assemblea e viene deliberato all'unanimità.

In caso di scioglimento dell'Associazione il patrimonio sarà devoluto agli Enti Associati o a finalità di utilità generale.

# È IN ARRIVO LA ISO/IEC 27001:2022

Vista la rapida evoluzione nella sicurezza informatica, molti standard di sicurezza vengono aggiornati ogni pochi anni. Questo non è stato il caso della norma ISO/IEC 27001, uno standard completamente basato sul rischio progettato per fornire i requisiti per stabilire, implementare, mantenere e migliorare continuamente un Sistema di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni (SGSI). L'attuale versione operativa, ISO 27001: 2013, è ampiamente utilizzata a livello globale e la certificazione è accettata in 168 paesi in tutto il mondo. Essendo uno degli standard per la sicurezza delle informazioni più apprezzati al mondo, è alquanto sorprendente che non sia stato aggiornato in quasi un decennio. L'attesa comunque sta volgendo al termine, dopo i ritardi causati forse in gran parte anche dalla pandemia, l'*International Standards Organization* (ISO) dovrebbe rilasciare una nuova versione dello standard ISO/IEC 27001 entro la fine del 2022. La versione *Final Draft* o *FDIS* è stata resa disponibile agli addetti ai lavori il 28 luglio u.s.

## Cosa sta cambiando?

Gli elementi critici richiesti per la certificazione della ISO 27001: 2013, ovvero i requisiti dei capitoli da 4 a 10, non cambiano significativamente nella nuova versione 2022. La ISO/IEC 27001:2022 non è un'edizione completamente rivista anzi le principali modifiche includono:

- le note della clausola 6.1.3 c) riviste al livello redazionale, inclusa l'eliminazione degli obiettivi di controllo e l'utilizzo del "controllo per la sicurezza delle informazioni" in sostituzione del "controllo";
- la formulazione della clausola 6.1.3 d) riorganizzata per eliminare potenziali ambiguità;
- alcuni ritocchi al testo per specificare meglio alcuni concetti;
- la completa riformulazione dell'*annex A*



a cura di **ATTILIO RANPAZZO**  
 CISA, CRISC, CDPSE - Information Systems  
 Consultant, Trainer & Auditor  
 Auditor RGVI QMS ISMS ITSMS BCMS  
 (Registri AICQ SICEV)  
 Data Protection Officer - Data Protection  
 Auditor (Registri AICQ SICEV)  
 Referente Registri AICQ SICEV Auditor  
 Sicurezza delle Informazioni & IT Service  
 Management  
 Referente Registro AICQ SICEV Professionisti  
 ICT (UNI 11506)  
 Referente Registro AICQ SICEV Professionisti  
 Trattamento e Protezione Dati Personali  
 (UNI 11697)  
[attilio.rampazzo@gmail.com](mailto:attilio.rampazzo@gmail.com)

*annex A* secondo la nuova ISO/IEC 27002:2022.

Degna di segnalazione è quindi una modifica al capitolo "9.2 Audit Interno" che vede delle precisazioni sul "programma dell'audit interno" (cap. 9.2.2) dove l'organizzazione deve:

- pianificare, stabilire, attuare e mantenere uno o più programmi di audit interni, compresa la frequenza, i metodi, le responsabilità, i requisiti di pianificazione e la rendicontazione
- considerare l'importanza dei processi interessati e dei risultati di precedenti audit.

Comunque nulla di più di quello che prevede la ISO/IEC 19011:2018.

A seguito del rilascio nel mese di febbraio da parte di ISO della norma ISO 27002: 2022, che sostituisce la sua precedente versione l'*annex A* è stato completamente riformulato.

Quindi, si può prendere la ISO/IEC 27002:

2022 come guida utile su cosa aspettarsi. È importante notare che, a differenza delle clausole o requisiti richiesti dai capitoli della ISO/IEC 27001, che devono essere completamente soddisfatti per la certificazione ISO/IEC 27001, i controlli ISO/IEC 27002 o meglio il cosiddetto *Annex A* elenca un set di controlli (ben 93 contro i precedenti 114) non specificamente richiesti ma un insieme di riferimenti di controlli per la sicurezza delle informazioni progettati per essere utilizzato dalle organizzazioni:

- nell'ambito di un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni (SGSI) basato sulla ISO/IEC 27001;
- per l'implementazione di controlli di sicurezza delle informazioni basati sulle migliori pratiche riconosciute a livello internazionale;
- per lo sviluppo di linee guida di gestione della sicurezza delle informazioni specifiche dell'organizzazione.

Si deve ricordare, inoltre, che per gli aggiornamenti del 2022 il numero dei controlli è passato da 114 a 93 collocati in 4 sezioni invece delle precedenti 14; la diminuzione dei controlli è il frutto di fusioni, non di rimozioni.

Utilizzando una valutazione del rischio, le organizzazioni possono determinare quali controlli sia necessario soddisfare. La selezione è guidata dalla necessità di mitigare i rischi noti nell'analisi dei rischi descritta nella clausola 6 della norma ISO/IEC 27001 che è obbligatoria per la certificazione. Le modifiche ai controlli dalla ISO/IEC 27001:2013 al nuovo set descritto nella ISO/IEC 27002:2022 non sono insignificanti ma sono state apportate principalmente per allinearsi più strettamente alle esigenze contemporanee e per semplificare l'implementazione.

## La sequenza temporale per le modifiche alla ISO 27001

Come indicato, il rilascio dello standard ISO/IEC 27001: 2022 è previsto nel quarto



Principali cambiamenti della ISO/IEC 27001:2022

trimestre di quest'anno. Lo IAF (*International Accreditation Forum Inc.*) il 9 agosto 2022 ha già pubblicato il documento "Transition Requirement for ISO/IEC 27001:2022" (IAF MD 26:2022) stabilendo che a pubblicazione avvenuta della norma ISO/IEC 27001:2022 verrà applicato un periodo di transizione di 3 anni (36 mesi). Il passaggio al nuovo Standard per i clienti attualmente certificati sarà una necessità che potranno effettuare nel corso dei prossimi tre anni, mentre per quelli che dovranno approcciare una nuova certificazione dovranno verificare con l'Organismo di Certificazione se certifica ancora con la vecchia versione o già applicano la nuova (questo avverrà quasi sicuramente non prima del secondo semestre 2023).

**I Registri AICQ-SICEV degli "AUDITOR"**

Ambiente	Anti-Bribery Anticorruzione	Business Continuity	Credit Risk Management Systems
M.O. 231	Mystery	Provisional - Auditor Interni - TQM	Protezione Dati Personali
Sicurezza Alimentare	Sicurezza della Informazioni	Sicurezza Traffico Stradale	Energia
IT Service Management	Qualità	Salute e Sicurezza sul lavoro	

**I Registri AICQ-SICEV delle "FIGURE PROFESSIONALI"**

BIM Building Information Modeling	Business Continuity Manager	Coordinatore della saldatura	Credit Risk Manager Specialist	Docente Formatore per la Salute e la Sicurezza
Esperto Gestione Energia (EGE)	Esperto/Manager di Reti di Imprese	Esperto in Grafologia Forense - Criminalista	MAXE Manager per l'ecceellenza	Mediatore Familiare
Medical Device Product Specialist (MDPS)	Operatore di Carrozzeria	F-GAS	Professionista dell'Innovazione	Professionista ICT
Responsabile Dispositivi Medici	Responsabile Tecnico Officine Impianti GAS/GNC/GPL	Ricostruzione e analisi Incidenti Stradali	Trattamento e Protezione dei Dati Personali	Educatore del Gesto Grafico
Musicoterapeuta	Project Manager			

# MSA – MEASUREMENT SYSTEM ANALYSIS: L'ANALISI DEI SISTEMI DI MISURA NELL'AUTOMOTIVE

Anni fa la sensibilità nei confronti dei problemi di misurazione nel mondo *automotive* era piuttosto limitata e, anche per gli operatori professionali, riguardava principalmente l'aspetto di taratura dello strumento piuttosto che la valutazione generale del processo di misura. Spesso ci si trovava in situazioni anche paradossali, con tolleranze specifiche delle caratteristiche da controllare che venivano inficiate dalla debolezza del sistema di misura. Questo, nel mondo industriale, aveva pesanti implicazioni soprattutto nell'ambito dei rapporti tra cliente e fornitore: quando i sistemi e i processi di misura non sono uguali è come parlare due lingue diverse, con inevitabili conseguenze a livello di dilatazione dei tempi e maggiorazione dei costi.

In seguito, si sono venute a consolidare alcune metodologie specifiche per l'analisi dei processi di misurazione, in particolare a partire dalla prima edizione del manuale AIAG "MSA – *Measurement Systems Analysis*", quando è stato reso disponibile per tutti un documento "pubblico". Naturalmente ci sono diversi aspetti da tenere in considerazione, in primo luogo il fatto che ogni Costruttore ha i suoi requisiti e che i Costruttori li mettono a disposizione soltanto dei propri fornitori, per cui la "cultura" dell'analisi dei sistemi di misura ha tardato un po' a svilupparsi. Ma questo è stato uno dei primi passi che ha portato tutta l'industria automobilistica a confrontarsi sulle problematiche delle misure e, a riprova di questo, poco dopo sono nate le prime guide ufficiali sull'analisi dei si-



**MARCO MANTOAN**

Consulente Senior di ANFIA Service -  
Responsabile italiano dell'IATF Oversight  
Office

stemi di misurazione.

L'MSA è un insieme di metodi di valutazione, con lo scopo di determinare se la variabilità dei risultati ottenuti con un sistema di misurazione è accettabile in relazione al campo di tolleranza prescritto per la caratteristica di prodotto/parametro di processo oggetto di misurazione. Le relative guide affrontano quindi tutti i temi della misurazione, sia per quanto riguarda le misure quantitative, per variabili, sia in relazione alle misure qualitative, per attributi. Si è compreso che la taratura non è sufficiente a garantire il risultato della misura, ma solo dello strumento. Dietro allo strumento di misura, infatti, di norma c'è un operatore, e poi bisogna tenere

in considerazione sia i metodi di misura impiegati – basti pensare alle problematiche, anche complesse, che interessano le misure tridimensionali – sia i materiali di riferimento, che entrano in gioco ad esempio quando alle misure dimensionali subentrano le analisi chimiche o le analisi in acciaierie. Infine, la questione diventa ancora più delicata quando parliamo di attributi, soprattutto nei controlli visivi: si può determinare un comportamento e una valutazione diversa a seconda dell'addetto alla misurazione, sul quale può incidere l'esperienza, lo stato d'animo, le condizioni esterne e dell'ambiente, etc..

Tutto ciò ha spinto il mondo dell'auto a descrivere, in modo sempre più approfondito, le procedure specifiche per arrivare ad un'analisi statistica dei sistemi di misura, che permetta di valutare, oltre alla taratura, anche requisiti di ripetibilità, riproducibilità, accuratezza, riferibilità e stima dell'incertezza associata ai risultati di misura, per avere un quadro completo di quanto effettivamente la misura possa essere affidabile. Ad oggi, i manuali pubblici di riferimento sono le Guide AIAG, ANFIA e VDA, che descrivono le procedure di analisi dei sistemi di

**NOTE**

<sup>1</sup> ANFIA Service nasce nel 1996 come Società di Servizi di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica). Opera in diversi settori di attività, tra cui i principali sono la consulenza, la formazione, i convegni e le pubblicazioni tecniche in ambito Qualità, Ambiente, Sicurezza ed Etica. ANFIA, in qualità di membro IATF (International Automotive Task Force) in rappresentanza dell'industria nazionale, ha contribuito allo sviluppo della Specifica Tecnica ISO/TS 16949, poi diventata norma IATF 16949:2016, e ne monitora costantemente l'applicazione dello schema di certificazione in Italia. È dunque anche alla luce delle ultime e originali indicazioni fornite da IATF che ANFIA Service progetta e aggiorna tempestivamente l'offerta formativa in area Qualità. Tutte le informazioni dettagliate e gli ultimi aggiornamenti sulle attività di ANFIA Service sono disponibili sul portale [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

misura in modo simile, fornendo degli approcci analoghi per affrontare il problema della valutazione dei sistemi di misura. In vista di un maggiore allineamento e di

una maggiore uniformità tra i vari metodi di misurazione, ANFIA<sup>1</sup> ha aggiornato quest'anno il suo manuale per avvicinarlo alle metodologie delle altre due guide AIAG e VDA. In futuro, si potrebbe pensa-

re di unificare le tre procedure in un unico manuale, così da agevolare i fornitori che sono tenuti a condurre l'analisi dei sistemi di misura secondo una metodologia definita o accettata dal cliente.

## Per un nuovo glossario della Qualità del lavoro.

### **Nudging**

Il *nudging*, la cui traduzione letterale è "spinta gentile", è una visione socio-economica multidisciplinare, che si sviluppa all'interno delle scienze del comportamento, termine coniato da Richard H. Thaler, Nobel all'economia nel 2017. È materia di studio e di ricerca particolarmente recente e che molto sta facendo parlare di sé: è la disciplina che, grazie alle scienze del comportamento facilita – spingendo gentilmente – il processo decisionale delle persone verso opzioni di scelta più in linea con quelli che sembrano i loro valori, dando l'idea di tutelare la loro libertà di scegliere. Questo è il risultato di una declinazione "corretta" dell'azione! Il *nudging*, se utilizzato con finalità "non corrette" (o negative e/o manipolatorie), può causare danni anche gravi in particolare nei confronti dei lavoratori. È il caso dei nuovi «schiavi della società signorile di massa»: persone spesso non più giovani che lavorano come *riders* portando/pacchi, lettere o pasti. Chiamati *Working poor*, ovvero gente con un lavoro ma senza una vita poiché è lo stesso lavoro che si mangia la loro vita e che accettano tale impiego per sopravvivere, ma che spesso perdono la famiglia perché fanno un lavoro così. Tali lavoratori vengono attratti dai "nuovi caporali" con la più moderna delle seduzioni: un lavoro autonomo, in cui sono padroni del mezzo e non hanno limiti di orario o di salario, possono guadagnare bene se corrono molto, se consegnano in tempo, se il cliente è soddisfatto. La "trappola" sta proprio in questo rapporto di lavoro non dipendente, che libera il datore di lavoro da ogni responsabilità e vincola invece il lavoratore a ritmi da "schiavo", segnati da penali, multe, mancati guadagni e rate del mezzo da pagare. Tali ritmi spesso provocano a questa tipologia di lavoratore spossatezza, alienazione e rabbia oltre che come effetto collaterale la perdita della famiglia.

### **Embitterment**

L'*embitterment* (letteralmente "amarezza") è uno stato emotivo caratterizzato da una persistente e logorante sensazione di aver subito un torto e di essere vittima di una profonda ingiustizia a cui seguono sentimenti di umiliazione, impotenza e desiderio di vendetta. Questo stato psicologico si sviluppa in seguito a eventi che il soggetto ritiene particolarmente ingiusti, umilianti e denigratori. È uno stato emozionale che in molti casi non cessa autonomamente, ma prosegue senza sosta. A differenza della rabbia, l'*embitterment* si accompagna a un forte vissuto di colpa e alla sensazione di aver subito una grave ingiustizia. La reazione psicologica è perciò una sensazione prolungata di amarezza, caratterizzata da sentimenti di sconfitta e di ingiustizia accompagnati dall'impeto di reagire ma dall'incapacità di individuare gli obiettivi adeguati per farlo. Si tratta di uno stato mentale persistente e duraturo nel tempo, in cui la persona richiama continuamente alla mente l'evento scatenante. L'*embitterment* è uno stato emotivo persistente che si intensifica nel tempo e in cui si può creare un circolo vizioso, in cui il soggetto è continuamente impegnato a rimuginare sull'evento scatenante. Ciò potrebbe esser dovuto al fatto che il soggetto sente il bisogno di convincere gli altri della gravità del proprio vissuto e di difendere la sua causa e il motivo della sua rabbia. Queste persone possono cambiare repentinamente umore e passare dalla disperazione a sorridere al pensiero che possa esser fatta vendetta. Come emerso dai primi studi condotti dal prof. Linden, gli eventi critici maggiormente associati allo sviluppo della sintomatologia dell'*embitterment* risultano essere il licenziamento, conflitti in ambito lavorativo e precarietà del lavoro. La vita del lavoratore, peggio se precario, è quindi ardua, restare sereni sembra sempre più una missione impossibile in un contesto con continue tensioni e insoddisfazioni, compromessi e mancanza di prospettive. Per evitare di essere soggetti al disturbo da amarezza cronica e seguenti problemi e aggravanti, si dovrà fare molta attenzione ad attivare meccanismi di autoprotezione ridurre esposizione allo stress. Arduo compito sembrerebbe, in un mondo lavorativo in cui la priorità sembrerebbe essere mantenere il posto di lavoro. Eppure, è possibile dare un nuovo valore al lavoro, trovando "spazi" in cui realizzarsi.

# Lo scaffale

## IL REGNO DELLA QUALITÀ

Propositi, concetti e strumenti per un nuovo Umanesimo

autore: Filomena MAGGINO  
 edizione: 2022  
 editore: EAI – Edizioni Accademiche Italiane  
 pagine: II + 105



In un mondo regolato e dominato da parametri numerici, da quantità calcolabili, da misure che pervadono ogni campo di esperienza, dagli algoritmi pervasivi e, sostanzialmente, dalla Tecnica ha ancora senso parlare di Qualità?

È la domanda alla quale vuole dare una risposta Filomena Maggino (professore ordinario di Statistica Sociale all'Università la Sapienza di Roma e importante professionista del "mondo dei dati").

Da questo libro snello e compatto, emerge chiaramente che «non solo ha senso riaffermare parametri qualitativi ma che è urgente dare una svolta alle nostre vite quotidiane e alle nostre società complesse orientandole verso un Nuovo Umanesimo che individui il "Benessere Integrale" come "stella polare" dell'agire individuale e politico».

Il volume si articola su tre "parti":

- 1. Pensieri e azioni:** benessere e politica, visti come assi strategici; la definizione di benessere; la qualità del benessere; il Benessere Equo e Sostenibile oltre il PIL; proposte sperimentali per declinare il "benessere";
- 2. Parole e concetti:** definizioni, trappole, fraintendimenti; alcune parole-chiave: complessità, sistema, sostenibilità, resilienza, equità e uguaglianza, soggettivo e oggettivo, progresso tecnologico e digitalizzazione;
- 3. La cassetta degli attrezzi:** dati; errore-rischio-incertezza; i futuri possibili, previsioni e spiegazioni; come comprendere i fenomeni; l'approccio alla previsione; gli indicatori. Il ruolo degli indicatori sociali; classificazioni, tipologie e tassonomie; gli algoritmi e l'intelligenza artificiale.

## RIFLESSIONI PER UN AUDIT MODERNO

Percorso per la consapevolezza dell'Auditor

autore: Marco BENUCCI  
 edizione: 2021  
 editore: MORPHEMA Editrice, Terni  
 pagine: 158



L'autore – bravo professionista nel mondo dei Sistemi di Gestione – ha elaborato questo libro molto bene ricorda a tutti che «in un'organizzazione l'impegno per la qualità riguarda indistintamente tutti, ognuno per la sua parte».

Il volume si articola su ben diciannove "parti" che sono altrettante "domande" che si pone Marco Benucci, alle quali fornisce puntuali ed esaustive risposte:

- 1) *Audit*: latino o inglese; 2) *Auditor*: chi è costui; 3) *Auditor*: quale approccio ai "testi sacri"; 4) *Audit*: su quali principi basarsi; 5) *Plan*: programma o piano; 6) Definizioni e concetti: quali legami; 7) Requisiti: sono tutti uguali; 8) Evidenze: come affrontarle; 9) Campionamento: su quali basi; 10) *Audit* per processi: come; 11) *Check-list*: un aiuto o una gabbia; 12) Risultanze: C, NC o OSS; 13) Una non conformità o due non conformità; 14) Evoluzione dei requisiti: quale impatto sull'*audit*; 15) *Audit* moderno: come essere efficaci; 16) Conclusioni: come arrivarci; 17) Azioni post *audit*: quale ruolo per il valutatore; 18) *Auditor*: quali caratteristiche personali; 19) Riflessioni finali: quali fattori di rischio.

L'Auditor resta un "professionista speciale" – come viene esplicitamente evidenziato nella Presentazione – e, come tale merita un processo di formazione permanente e multidisciplinare che non può riguardare solo le dimensioni prettamente competenziali, bensì anche gli aspetti relazionali, etici e di sensibilità analitica.

# di Qualità

## IN VIAGGIO CON IL TUO TALENTO

La formula per liberare  
ciò che ti rende straordinario

autore: Antonio FAZZARI  
edizione: 2021  
editore: FrancoAngeli Editore, Milano  
pagine: 178



È un libro autobiografico di un brillante manager romano che ha bruciato le tappe ai vertici di importanti aziende di respiro internazionale.

L'autore etichetta il libro come «una guida pratica per riprendere in mano la propria vita, partendo da ciò che ci fa brillare di più: il nostro talento.

Un viaggio intenso destinato a chi cerca un cambiamento personale o professionale. Una

formula semplice che, collegando neuroscienza, psicologia comportamentale, *coaching* e marketing, cristallizza gli ingredienti di successo per rimetterci in viaggio»; in particolare dopo questo lungo periodo di limitazioni imposte dalle azioni anti-Covid.

Il volume si articola su quattro “parti” strutturate sotto forma di un dialogo continuo con il lettore:

- 1) T come **Talento** [conoscere se stessi e partire dal proprio talento];
- 2) V come **Visione** [riorientare il paradigma; riprogettare la propria vita in raccordo con le proprie esperienze di vita secondo un modello circolare];
- 3) P come **Perseveranza** [intervenire sulle convinzioni limitanti; realizzare i cambiamenti disegnati; gestione del tempo];
- 4) Cuore = **Emozione** [gestione delle emozioni; declinazione dell'intelligenza emotiva]. Il libro si apre con una “Introduzione” contestualizzante e con una premessa dedicata a “come lavoreremo” e si chiude con delle interessanti “conclusioni”.

L'ultimo consiglio fornito da Antonio Fazzari al lettore è «di appassionarsi al viaggio, alla trasformazione, più che alla meta finale».

## MANAGER DELLA QUALITÀ

Il modello organizzativo ISO9001

autore: Erika LEONARDI  
edizione: 2015  
editore: EGEA Editore, Milano  
pagine: VIII + 188



In linea con la nutrita produzione editoriale di Erika Leonardi (parallelamente alla sua lunga consolidata carriera professionale), anche questo libro risponde a un codice comunicativo-competenziale tutto particolare ed estremamente efficace. «Il libro fornisce principi, metodi e strumenti propedeutici all'applicazione dei requisiti (ISO 9001). L'obiettivo è trasformare in una scelta re-

sponsabile quella che fin qui è stata troppo spesso vissuta come un'azione imposta, a partire dalla comprensione dei vantaggi che assicura. Un filo rosso attraversa la trattazione: il segreto per una buona qualità risiede nella capacità di mettere in gioco “quanto basta”, a tutti i livelli. È una regola universale, che governa la sfera biologica come quella economica. Il mantra è: eliminare il superfluo». E ben lo incarna il personaggio QB” (creato dall'autrice con Bruno Bozzetto) che dalle vignette riesce a comunicare con efficace leggerezza il messaggio tecnico.

L'autrice ricorda a tutti che «in un'organizzazione l'impegno per la qualità riguarda indistintamente tutti, ognuno per la sua parte».

Il volume si articola su otto “parti”:

- 1) Vivere la qualità; 2) I nuovi indirizzi della ISO 9001:2015; 3) L'ottica di sistema; 4) Lavorare per processi; 5) Il metodo base PDCA; 6) l'impegno a misurare; 7) comunicare nelle relazioni; 8) scrivere per comunicare.

Quindi si chiude con: conclusioni, letture consigliate e parole-chiave.

# Associazione Italiana Cultura Qualità

## FEDERAZIONE NAZIONALE

### Portavoce Nazionale di AICQ:

Alessandro CAFIERO

### Presidente dell'Assemblea AICQ:

Sergio BINI

### Assemblea di AICQ:

Sergio BINI, Demetrio GILORMO,  
Ettore LA VOLPE, Dario MARINO,  
Marco MASSELLI, Piero MIGNARDI,  
Antonio SCIPIONI, Pietro VITIELLO

## ASSOCIAZIONI TERRITORIALI DELLA FEDERAZIONE

### AICQ - Associazione Italia Centronord

20124 Milano - via M. Macchi, 42  
tel. 02 67382158 - fax 02 67382177  
segreteria@aicqcn.it

Presidente: Demetrio GILORMO

### AICQ - Associazione Piemontese

10128 Torino - via Genovesi, 19  
tel. 011 5183220 - fax 011 537964  
info@aicqpiemonte.it

Presidente: Marco MASSELLI

### AICQ - Associazione Triveneta

30038 Spinea (VE)  
Via E. De Filippo, 80/1  
tel. 351 0800386 - info@aicqtv.net

Presidente: Antonio SCIPIONI

### AICQ - Associazione Emilia Romagna

40129 Bologna - via Bassanelli, 9/11  
tel. 334 97 88 360  
presidenza@aicqer.it

Presidente: Piero MIGNARDI

### AICQ - Associazione Tosco Ligure

Piazza di Sant'Ambrogio (snc)

50121 Firenze cell. 349 9150212

aicq-tl@aicq.it

Presidente: Ettore LA VOLPE

### AICQ - Associazione Centro Insulare

00185 Roma - via di San Vito, 17  
tel. 06 4464132

fax 06 4464145 - info@aicqci.it

Presidente: Sergio BINI

### AICQ - Associazione Meridionale

c/o Laboratorio IDEAS, Dip. Ingegneria  
Industriale, P.le Tecchio, 80 80125 Napoli  
Tel: 081-2396503 - 3928857600

segreteria@aicq-meridionale.it

Presidente: Dario MARINO

### AICQ - Associazione Sicilia

90139 Palermo - via F. Crispi 108-120,  
c/o Ordine degli Ingegneri della  
Provincia di Palermo

cell. 335 7510352 - fax 0919889355

segreteria@aicqsicilia.it

Presidente: Pietro VITIELLO

## SETTORI TECNOLOGICI

### Settore Aerospace

Presidente: Mario FERRANTE

### Settore Alimentare

Presidente: Fabio VALSECCHI

### Settore Autoveicoli

Presidente: Alessandro FERRACINO

### Settore Costruzioni

Presidente: Alessandro STRATTA

### Settore Turismo

Presidente: Girolamo INTERRANTE

### Settore Trasporto su Rotaia

Presidente: Gianfranco SACCIONE

### Settore Education

Presidente: Caterina PASQUALIN

### Settore Sanità

Presidente: Maria Claudia PROIETTI

### Settore Pubblica Amministrazione

Presidente: Luigi GAGGERI

## COMITATI TECNICI

### Comitato Ambiente e Energia

Presidente: Sandro VANIN

### Comitato Salute e Sicurezza

Presidente: Alessandro CAFIERO

### Comitato Metodi Statistici

Presidente: Alessandro CELEGATO

### Comitato Metodologie di Assicurazione della Qualità

Presidente: Jennifer DE MICHELIS

### Comitato Normativa e Certificazione dei Sistemi Gestione

Presidente: Giuseppe SABATINO

### Comitato Qualità del Software e dei servizi IT

Presidente: Valerio TETA

### Comitato Laboratori di Prova e Taratura

Presidente: Andrea FEDELE

### Comitato Reti d'Impresa

Presidente: Gianmarco BIAGI

### Comitato Welfare e Conciliazione Vita Lavoro

Presidente: Michael GALSTER

## ORGANISMO ACCREDITATO DI CERTIFICAZIONE DI PERSONALE AICQ SICEV SRL

20124 Milano - via E. Cornalia, 19

Tel. 0266713425

info@aicqsicev.it

# Qualità

n. 4 luglio/agosto 2022

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

Direttore editoriale: Sergio BINI  
rivistaqualita@yahoo.com

Redazione: Multiverso

via San Francesco d'Assisi, 15 - 20122 Milano

Segreteria di redazione

AICQ - via Cornalia, 19 - 20124 Milano

Tel. 02 66712484 - Fax 02 66712510

gestione@aicq.it

Editore: Multiverso

via San Francesco d'Assisi, 15 - 20122 Milano

tel. 02 24166060

info@multi-verso.it

www.multi-verso.it

Coordinamento editoriale e grafico: Mario Cucci

Abbonamenti e pubblicità: info@multi-verso.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.

**Distribuzione:** La rivista viene inviata a tutti i Soci AICQ e ai responsabili qualità delle aziende.

**Spedizione in digitale:**

1 numero € 15,00, 1 numero arretrato € 30,00,  
abbonamento annuo (6 numeri) € 35,00.

c/c: IBAN IT41Q050340162000000006163

# La competenza è una conquista

## Professionalità e competenza da oltre 70 anni

Il Gruppo IIS mantiene l'obiettivo prioritario che da sempre ha caratterizzato l'Istituto Italiano della Saldatura: produrre e trasferire conoscenza negli ambiti delle attività svolte dalle Società che lo costituiscono, attento e fedele all'origine del suo brand.

In questo contesto il Gruppo IIS si propone quale riferimento in Italia e all'Estero per fornire servizi di formazione, assistenza tecnico-scientifica, ingegneria, diagnostica, analisi di laboratorio e certificazione, garantendo sempre il rispetto delle previste condizioni di qualità, sicurezza, affidabilità e disponibilità di sistemi ed impianti industriali, di strutture saldate e di componenti saldati.



[www.iis.it](http://www.iis.it)

