

# Qualità

n.2

marzo/aprile

2014

Dal 1971 la rivista italiana per i professionisti della qualità e dei sistemi di gestione



Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n° 46) art.1 comma 1 - DCB Milano - Contiene I.P.

IN PRIMO PIANO

## CONSUMARE MENO PER VIVERE MEGLIO

La contemplazione come specchio delle proprie azioni

di Wittfrida MITTERER

### LA QUALITÀ DELLE COSTRUZIONI

Revisionata la norma UNI 10721

La nuova edizione della norma  
UNI 10721

Il ruolo degli organismi  
di ispezione accreditati

Transition Towns a Roma

Il BIM e il sistema delle costruzioni

### MERCI E PRODOTTI

Interventi di liberalizzazione  
dei mercati

Campagna Amica di Coldiretti

Prodotti difettosi e merci contraffatte

### APPROFONDIMENTI & RUBRICHE

### COMPETENZE PER I SERVIZI

Le parole creano la realtà

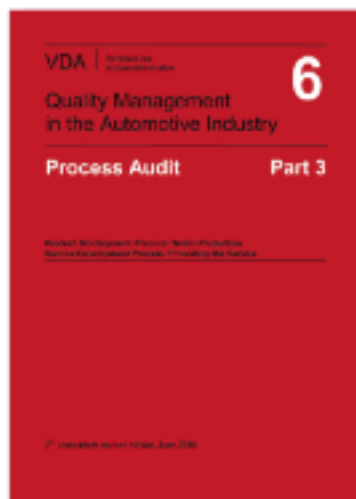
Knowledge Creating Management

Rischi nei processi  
e metodologia FMECA

La valutazione delle scuole:  
minaccia o risorsa?

# Process Audit VDA 6.3

VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di auto-veicoli 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



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.

## Certificazione degli auditor di processo VDA 6.3 - ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

La Nuova valutazione processo VDA 6.3 è un corso erogato da ANFIA Service su licenza ufficiale per l'Italia del VDA-QMC. Partendo dall'approccio per processi ISO 9001, che è alla base dell'ISO/TS16949, e dei rispettivi requisiti specifici del cliente, il corso ha l'obiettivo di mettere il partecipante in grado di effettuare gli audit di processo lungo l'intera catena di fornitura P1 - P7, per identificare rischi e potenzialità, applicando la lista di riscontro VDA 6.3. I contenuti del corso si applicano alla correzione, stabilizzazione e ottimizzazione dei processi e sono sviluppati in esercizi ed esempi, con lo scopo di ottenere una valida valutazione.

I corsi di ANFIA Service - Società di Servizi di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica) - si svolgono a Torino e a Vicenza.

Le aziende associate ad ANFIA hanno diritto ad uno sconto sulle quote di partecipazione ai corsi.

Per ulteriori informazioni e aggiornamenti sulle attività di ANFIA Service:

Tel. 011 55 46 531 - 011 55 46 536

Mail: [servizi.qualita@anfia.it](mailto:servizi.qualita@anfia.it)

Web: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)



&gt;&gt; Il Direttore



## La lezione di Icaro

La mitologia greca ci tramanda l'affascinante ed esemplare storia di Dedalo e di Icaro. «Costretto a fuggire da Creta assieme al figlio Icaro, Dedalo costruì per entrambi delle ali, saldando le penne con la cera. Inebriato dalla velocità, Icaro volò verso il sole: il calore sciolse la cera ed il giovane precipitò nel mare annegandovi». In un affascinante e coltissimo dibattito a distanza, nel 1924 due illustri pensatori del secolo scorso John B.S. Haldane [genetista, 1892 - 1964] e Bertrand Russell [filosofo della scienza, 1872 - 1970] si sono confrontati, con tutto l'armamentario culturale, sulla vicenda della particolare coppia padre/figlio. Dedalo rappresentava «la scienza ed il futuro» mentre Icaro simboleggiava «il futuro della scienza». Nel dibattito l'orgoglio dello scienziato parteggia per Dedalo, mentre il filosofo sceglie Icaro, sottolineando che «la scienza avrebbe effetti benefici solo se l'uomo fosse (stato) un essere razionale». Le preoccupazioni di Bertrand Russell si sono, purtroppo, rivelate delle profezie; al riguardo, infatti, scriveva: «mi trovo dunque costretto a temere che la scienza venga usata per promuovere il potere dei gruppi dominanti piuttosto che per rendere felici gli uomini. Icaro, che imparò a volare da suo padre Dedalo, fu rovinato dalla sua avventatezza. Temo che il medesimo destino attenda i popoli ai quali i moderni uomini di scienza hanno insegnato a volare ...». Ma già nel seicento Bacone propose di questo mito-ammonimento una interpretazione rimasta famosa: «Dedalo è il prototipo dello scienziato moderno, dell'inventore di ordigni pericolosi e incontrollabili».

Oggi se ne potrebbe dare una ulteriore lettura in chiave qualitologica ed organizzativa. Dedalo è il progettista-artigiano, il detentore di competenze, esperienze, saggezza e metodo; ha gli strumenti idonei per poter gestire direttamente fasi e i processi delle filiere organizzative-operative (quella che chiamiamo la supply-chain). Anch'egli ha il limite, però, di non riuscire a dialogare con le nuove generazioni, cioè non riesce a far comprendere al giovane ed esuberante figliolo quali siano i limiti intrinseci delle soluzioni adottate e quali siano le soglie costituite da punti di debolezza oggettivi delle soluzioni utilizzate (differenziandole dalle semplici paure).

Icaro, in questa rilettura contemporanea, sembra tanto rappresentare quelle organizzazioni che hanno introiettato le metodologie mutuata dall'acquisto: esternalizzazione/delocalizzazione di attività produttive, outsourcing sia di funzioni aziendali, sia di competenze organizzative, progettuali, di studio & ricerca e così via. Gli eredi di Icaro, quindi, anche oggi maneggiano soluzioni metodologiche e/o materiali delle quali non conoscono né potenzialità, né limiti.

La piena e consapevole padronanza delle conoscenze e delle competenze - continuamente e sistematicamente aggiornate dal ritorno delle dirette esperienze quotidiane - consente di evitare di andare oltre gli obiettivi prefissati e che sono stati presumibilmente dimensionati in rapporto alle risorse disponibili; il possesso di un adeguato know how esperienziale consente di disporre di quella necessaria sensibilità utile per poter monitorare e tenere sotto controllo il percorso cogliendo tempestivamente i segnali deboli. Osservando le scelte quotidiane operate dalla classe dirigente del Paese - e soprattutto vivendo gli effetti conseguenti - si può affermare che questa lezione sembra volutamente e sistematicamente rimossa. Le energie, l'esuberanza e l'ambizione sono anch'esse degli strumenti delicati da maneggiare che possono diventare estremamente pericolosi per sé e per gli altri.

Per convogliare positivamente ed efficacemente le proprie energie ogni moderno Icaro dovrebbe frequentare proficuamente un corso AICQ sulle metodologie, le teorie e le tecniche della Qualità.

Attraverso le pagine di questa storica Rivista, AICQ vuole quindi continuare a diffondere correttamente la cultura della Qualità ed i metodi per l'efficace utilizzazione dei sistemi di gestione. Il presente numero è dedicato a tre aree tematiche importanti: la qualità del mondo delle costruzioni; le merci e i prodotti; le competenze per la gestione dei servizi.

Desidero rinnovare il mio ringraziamento agli autorevoli autori per gli importanti, competenti e innovativi contributi che hanno voluto mettere a disposizione degli affezionati lettori della nostra Rivista che mi auguro vogliano diffonderla ai propri colleghi e conoscenti. A tutti buona lettura!

Sergio BINI

## S O M M A R I O

## I N P R I M O P I A N O

**Consumare meno per vivere meglio 3**

La contemplazione come specchio delle proprie azioni

Witfrida MITTERER

**Editoriale****La lezione di Icaro 1**

Sergio BINI

**Tema 1 La Qualità delle costruzioni****Revisionata la norma UNI 10721 5**

Antonino SANTONOCITO

**La nuova edizione della norma UNI 10721 7**

Cesare FOSSI

**Il ruolo degli organismi di ispezione accreditati 9**

Giorgio GALANTE

**Transition Towns a Roma 12**

Silvia CALABRESI

**Il BIM e il sistema delle costruzioni 17**

La redazione di QUALITÀ

**Tema 2 - Mercati e prodotti****Interventi di liberalizzazione dei mercati 19**

Enrico Maria MOSCONI

**Campagna Amica di Coldiretti 23**

Rolando MANFREDINI

**Prodotti difettosi e merci contraffatte 26**

Mario FINZI

**UN ULTERIORE ALTRO SALTO DI QUALITÀ PER «QUALITÀ»**

Con questo numero si insedia il primo nucleo del Comitato Tecnico-Scientifico della Rivista composto da autorevoli accademici italiani "di Qualità" ed amici della federazione AICQ.

A loro va la mia gratitudine per aver accettato di collaborare con la nostra storica Rivista sia per accrescere ulteriormente la reputazione scientifica, sia per ampliare la platea internazionale dei lettori al fine di consolidare il ruolo di veicolo della conoscenza della "Qualità made in Italy".

Rimane l'ambizione di poter vedere «QUALITÀ» consultata ed utilizzata dove c'è più bisogno di cultura gestionale: scuole/università, aziende/organizzazioni, uffici della PA, le stanze della politica.

**Tema 3 Competenze per i servizi****Le parole creano la realtà 28**

Erika LEONARDI

**Knowledge Creating Management 33**

Kazuo INUMARU

**Rischi nei processi e metodologia FMECA 39**

Francesco CARROZZINI

**La valutazione delle scuole: minaccia o risorsa? 44**

Emiliano PANCALDI

**Dal Mondo degli Auditor 47**

A cura di Sergio ATTINGENTI

**Osservatorio 50**

a cura della REDAZIONE

**Vita dell'Associazione 52**

a cura della REDAZIONE

**Qualità**

n. 2 marzo/aprile 2014

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

Direttore responsabile: Sergio BINI

Redazione: Annalisa ROSSI

Segreteria di redazione

AICQ - via Cornalia, 19 - 20124 Milano

Tel. 02 66712484 - Fax 02 66712510

aicqna.redazione@aicq.it

Editore: Mediavalue srl

Via G. Biancardi, 2 20149 Milano - tel.

0289459724 - www.mediavalue.it

Redazione e grafica:

e.ruzzolini@mediavalue.it

Abbonamenti:

abbonamenti@mediavalue.it

Pubblicità: f.arpesani@mediavalue.it

Stampa: Italgrafica - Novara

Gli articoli vengono pubblicati sotto la responsabilità degli Autori.

## COMITATO TECNICO SCIENTIFICO DELLA RIVISTA

- prof. **Alessandro RUGGIERI**, Magnifico Rettore dell'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo, presidente;
- prof.ssa **Fiammetta MIGNELLA CALVOSA**, professore ordinario di Sociologia dell'Ambiente e del Territorio presso l'Università LUMSA di Roma;
- prof. ing. **Massimo TRONCI**, professore ordinario di Impianti Industriali Meccanici presso il Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale dell'Università di Roma la Sapienza;
- prof. **Salvatore LA ROSA**, professore ordinario di Statistica Aziendale e Controllo della qualità presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo;
- prof. **Enrico Maria MOSCONI**, direttore Centro per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio presso Dipartimento di Economia e Impresa dell'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo;
- prof. ing. **Antonio SCIPIONI**, direttore del Centro Studi Qualità Ambiente presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Padova;
- prof. arch. **Maria Antonietta ESPOSITO**, professore associato di Tecnologia dell'architettura presso il Dipartimento di Architetture dell'Università degli Studi di Firenze

In conformità a quanto previsto dal D.lgs. 196 del 30 giugno 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 è stampata in 8.000 copie a numero e viene inviata a tutti i Soci AICQ in abbonamento postale, e ai responsabili qualità delle aziende.

**Spedizione** in abbonamento postale - DL 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 - DCB Milano. Prezzi di vendita per l'Italia: una copia € 5,00, copia arretrata € 5,00, abbonamento annuo (6 numeri) € 55,00. Per l'estero: una copia € 10,00. Il pagamento può essere effettuato tramite bonifico sul c/c bancario: IBAN IT33N0569634070000002372X67 intestato a Mediavalue srl

>> Wittfrida MITTERER

# Consumare meno per vivere meglio

## La contemplazione come specchio delle proprie azioni

*«Il silenzio della montagna e il candore delle nevi - affermò Papa Giovanni Paolo II a Campo Imperatore (AQ) nel 1993 - ci parlano di Dio e ci additano la via della contemplazione, come strada maestra e condizione per umanizzare la nostra vita e i rapporti tra di noi».*

**P**rendersi cura di questa nostra terra attraverso il lavoro è il ruolo assegnato all'umanità.

Il potere che Dio conferisce all'uomo o, in termini laici, che la scienza e la tecnologia danno all'uomo, è quello di dominare sugli altri esseri viventi ... ma esso non è fine a se stesso. Il fine non è produrre e conquistare sempre più merci, spesso inutili, ma custodire con saggezza e migliorare il giardino dell'Eden.

Siamo investiti da una grande responsabilità: fare del bene e farlo con qualità. Solo in questo caso sarà possibile ammirare e contemplare quanto di buono sia stato realizzato per migliorare il nostro ambiente, rendendolo più bello e accogliente di prima.

Spesso invece con



il nostro lavoro, costruendo indiscriminatamente ed utilizzando energie prodotte in milioni di anni e racchiuse nel sottosuolo, si finisce per danneggiare il paesaggio naturale, inquinando l'aria, le falde e il territorio.

Come possiamo contemplare una cosa del genere?

Il nostro sistema economico è basato sul costante aumento della produzione di oggetti e servizi commercializzati. Lo sforzo per produrre più del necessario richiede sempre più quantità di risorse, crea impatto ambientale, genera rifiuti, penalizza e deturpa il territorio. I luoghi di lavorazione delle merci, spesso superflue e destinate ad essere subito trasformate in rifiuti, sono repellenti e non ospitali. Conseguenze inevitabili, derivanti da un progresso economico e tecnologico incapace di riconoscere i suoi limiti.

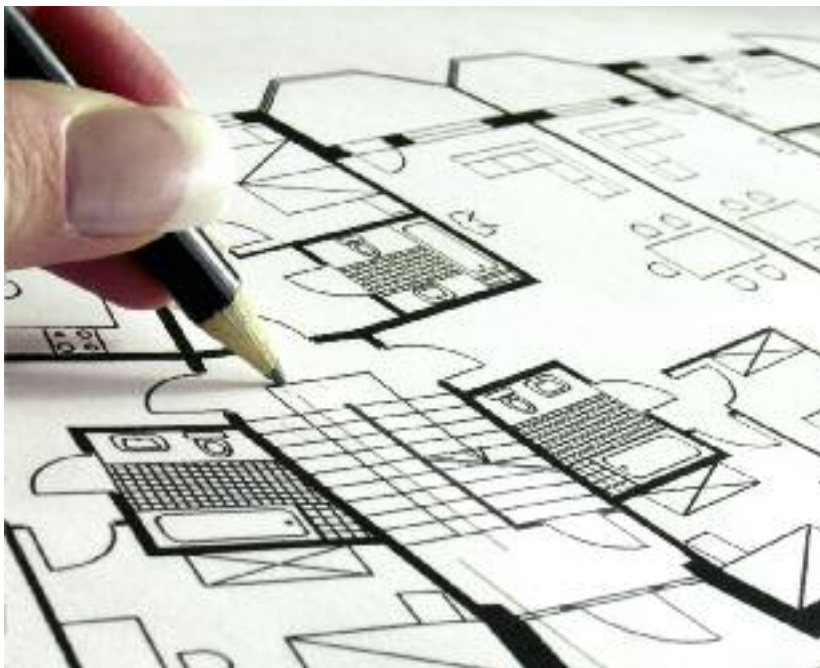
Attraverso la contemplazione possiamo osservare che noi, con gli animali e le piante, formiamo una rete unitaria, con la consapevolezza e l'obbligo, anche per tutte le generazioni future, di intervenire in casi di manomissione e pericolose deviazioni.

Viene fatta osservare da più parti autorevoli, la necessità di compiere un salto di qualità nella tutela delle giovani generazioni, senza attendere l'emersione dei disagi manifestati attraverso un malessere diffuso spesso represso.

Dobbiamo cambiare stile di vita, i nostri comportamenti, guardare in positivo, contribuire tutti insieme in maniera autentica e responsabile, ad accrescere la nostra consapevolezza ecologica.

Nella dichiarazione di Venezia, siglata da Giovanni Paolo II e dal Patriarca nel giugno del 2002, si affermava che il problema non è meramente economico e tecnologico; esso è di ordine etico e spirituale. Si può trovare una soluzione, allo stato economico e tecnologico, soltanto se nell'intimo del nostro cuore si verificherà un

## Consumare meno per vivere meglio



cambiamento quanto più possibile radicale, che potrà indurci a cambiare il nostro stile di vita, e di i nostri insostenibili modelli di consumo e di produzione.

In primo luogo dobbiamo riacquistare l'umiltà, riconoscendo i limiti delle nostre forze e, ciò che è più importante, i limiti della nostra conoscenza e della nostra capacità di giudizio. Abbiamo preso decisioni, intrapreso azioni ed attribuito valori, che ci stanno discostando da come dovrebbe essere il mondo, ci stanno allontanando da tutto ciò che essenziale per la salute del pianeta e della comunità umana.

Occorre un modo nuovo di affrontare le cose ed una nuova cultura, che si basino sulla centralità della persona umana nella rete del creato, e che si ispirino ad un comportamento etico nei confronti dell'ambiente.

Dobbiamo riflettere sull'importanza dei seguenti obiettivi etici:

- pensare ai bambini ed alle generazioni future quando riflettiamo sulle nostre scelte e le valutiamo prima di agire;
- studiare i veri valori basati sulla legge naturale che costituisce il fondamento di ogni cultura umana;
- adoperare pienamente ed in modo costruttivo scienza e tecnologia, riconoscendo che le acquisizioni della scienza vanno valutate alla luce della centralità della persona umana;
- ricercare l'umiltà ed aprirsi alla solidarietà, considerando il nostro come un breve transito su questo pianeta e dunque non intraprendendo azioni irreversibili e dannose rispetto a ciò che scegliamo di considerare come nostra proprietà. Siamo persone a servizio di una eredità comune;
- riconoscere la diversità delle situazioni e delle responsabilità nell'opera di miglioramento ambientale, sapendo, sulla base del principio della sussidiarietà, che tutti possono assumere alcuni dei compiti, parte di uno sforzo condiviso;
- promuovere un approccio pacifico tra le diverse proposte di intervento, credendo nella capacità della ragione umana

e nella via del dialogo per raggiungere un accordo sul destino del pianeta.

Affinché la quota di risorse a disposizione dei popoli poveri si possa consolidare senza introdurre pesanti restrizioni nel tenore di vita dei popoli occidentali, non basta solo promuovere lo sviluppo di tecnologie capaci di accrescere l'efficienza e di attenuare l'impatto ambientale dei processi produttivi, ma occorre soprattutto attivare una nuova **educazione alla sostenibilità**, mirando ad una rivoluzione culturale capace di definire e rendere desiderabili nuovi stili di vita più sobri e responsabili.

Il risparmio energetico non deve essere visto come una riduzione della qualità della vita, ma deve essere quest'ultima a ricercare nuovi significati nel risparmio, con la consapevolezza che spesso il meglio coincide con il meno.

Una casa ben costruita consuma meno energia di una casa mal costruita, perché non ne disperde, richiede una tecnologia più evoluta, quindi un progresso scientifico e tecnologico, riduce le emissioni di CO<sub>2</sub> ed incrementa il PIL. Contribuisce, per poco che sia, a migliorare il mondo e la qualità della vita non solo di chi ci vive, ma anche di chi ci vivrà, proprio perché comporta una decrescita del consumo di merci che non solo non hanno una utilità effettiva, ma generano danni ambientali ed alla salute. Alle follie che si proporranno nell'ambito di questa visione distopica<sup>1</sup> del futuro occorre contrapporre una visione realistica del futuro.

Non è troppo tardi: il futuro mondo ha un incredibile potere di guarigione.

Nell'arco di una sola generazione, potremmo imprimere alla terra il giusto orientamento per il futuro dei nostri figli, a condizione che sia questa nostra generazione a farlo il più rapidamente possibile.

### NOTE

<sup>1</sup> Per "**distopia**" (o "antiutopia" "pseudo-utopia" o "utopia negativa") si intende una società indesiderabile sotto tutti i punti di vista. Il termine è stato coniato proprio come contrario del concetto di "utopia"; viene utilizzato in riferimento alla rappresentazione di una società fittizia nella quale le tendenze sociali sono portate ad estremi apocalittici [n.d.r., rielaborando la voce di Wikipedia]

### WITTFRIDA MITTERER

Architetto, professore presso la Facoltà di Architettura dell'Università Statale di Innsbruck (Austria);

Direttore del Master «CasaClima-Biorchitettura» presso l'Università degli Studi LUMSA di Roma;

Direttore responsabile della Rivista Bioarchitettura di Bolzano

[consultant.laquila@gmail.com](mailto:consultant.laquila@gmail.com)

Strumenti per tenere sotto controllo i processi di progettazione e costruzione

>> Antonino SANTONOCITO

# Revisionata la norma UNI 10721

Il Settore Costruzioni dell'AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) è presente ormai da più di un decennio nel contesto delle costruzioni, e tra i suoi obiettivi principali, oltre che creare momenti di formazione ed approfondimento, sulle varie specifiche tematiche inerenti la realizzazione delle opere, si è dato l'obiettivo di creare momenti dialogo tra tutte le componenti ed i vari attori presenti nell'intero comparto delle costruzioni; rendendo possibile il confronto tra le varie esperienze maturate e la discussione sulle nuove metodologie e sui modelli organizzativi, che possono rendere più efficace la governance d'impresa e migliorare la competitività.

A tal fine il Settore Costruzioni, oltre a trattare argomenti inerenti i sistemi e i modelli organizzativi specifici, e più strettamente correlati all'accezione comune della qualità, si pone l'attenzione su tutte le tematiche, che interessano l'intero processo costruttivo: dalla progettazione, alla realizzazione, con particolare attenzione alle modalità realizzative e alla scelta e qualificazione dei materiali, sino agli aspetti correlati alla manutenzione e al ciclo di vita delle opere.

Nell'ambito di tali obiettivi, alcuni componenti del Consiglio Direttivo del Settore Costruzioni hanno partecipato fattivamente al gruppo di lavoro istituito per la revisione della Norma UNI 10721. L'ap-

plicazione di tale norma, finalizzata nello specifico al controllo tecnico per fini assicurativi, rappresenta in generale un valido strumento per il controllo dei lavori di realizzazione delle opere.

La Norma UNI 10721, pubblicata nel settembre 2012 e che individua le modalità operative del controllo e i criteri di affidamento del servizio di controllo tecnico, riguarda gli interventi di nuova costruzione, di ristrutturazione e riqualificazione, sia nel campo dell'edilizia, che in quello infrastrutturale.

La nuova edizione della norma pone particolare attenzione soprattutto all'aspetto di prevenzione dei rischi legati alla realizzazione delle opere; rischi che interessano gli aspetti tecnici, economici, finanziari, legali, di sicurezza, di fruibilità e durabilità delle opere.

La Norma, inoltre risulta allineata, ai sette requisiti fondamentali individuati dal Regolamento UE n. 305/2011 sui prodotti da costruzione, dando così particolare importanza alla scelta, qualifica e controllo dei prodotti e materiali utilizzati.

In particolare per ciascuno dei requisiti fondamentali:

- resistenza meccanica e stabilità;
- sicurezza in caso di incendio;
- igiene, salute ed ambiente;
- sicurezza e accessibilità nell'uso;
- protezione contro il rumore;
- risparmio energetico e ritenzione del

calore;

- uso sostenibile delle risorse naturali.

La Norma UNI 10721 individua:

- l'esplicitazione del requisito;
- l'obiettivo dei controlli;
- l'oggetto dei controlli;
- il controllo del progetto;
- il controllo dell'esecuzione

dando dettagliati e concreti elementi per espletare il servizio di controllo tecnico.

La sensibilizzazione di tutti i partecipanti al processo di costruzione è, quindi, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi, che il controllo tecnico si pone. Infatti, la **committenza**, che definisce gli obiettivi dell'intervento, i **progettisti**, che individuano i requisiti tecnici, le **imprese di costruzione**, che applicano le metodologie e le tecnologie costruttive, la direzione lavori, che attua le forme di controllo al fine di garantire la conformità, i fornitori, di prodotti e servizi, gli **organismi di ispezione**, devono attuare una efficace integrazione dando ciascuno un concreto contributo per il successo dell'intervento costruttivo.

Ciascuna delle componenti coinvolte effettua delle specifiche attività di controllo, ma l'attività di controllo tecnico, affidato ad un organismo di ispezione di terza parte, garantisce un incremento di affidabilità e credibilità alla conformità delle opere ai documenti normativi e contrattuali, riducendo la probabilità di difetti e/o di vizi più o meno occulti.

## Revisionata la norma UNI 10721

Al fine di rendere efficace la gestione del rischio riveste particolare importanza il momento di pianificazione ed attivazione del servizio di controllo tecnico, troppo spesso, infatti, si ricorre e si attiva il controllo tecnico ad opera finita, snaturando e svilendo il precipuo scopo del servizio stesso, che assume a volte i connotati di una "due diligence".

Il controllo tecnico nella sua specifica accezione è opportuno che sia programmato sin dalle fasi iniziali dell'intervento costruttivo, ancor meglio nelle prime fasi decisionali, al fine di massimizzare l'effetto di prevenzione, permettendo una "normalizzazione del rischio".

Risulta, quindi, auspicabile una efficace sinergia tra l'organismo di ispezione e

progettisti, ancor prima dell'esecuzione delle opere, pur mantenendo ciascuno il ruolo di indipendenza che gli è proprio.

Per poter dare maggiore efficacia al controllo tecnico e per far sì che tale servizio raggiunga lo scopo per cui è stato concepito, nel corso del convegno sono emersi alcuni spunti, le cui possibili azioni potrebbero dare un maggiore contributo al servizio e alle attività del controllo tecnico. Come per esempio, atteso che l'attivazione del servizio di controllo fin dalle fasi iniziali del processo costruttivo risulta oltremodo essenziale, sarebbe opportuno incentivare la sensibilità istituendo degli elementi premianti nelle polizze assicurative. Come, d'altronde, sarebbe auspicabile che le po-

lizze assicurative tengano conto dei sette requisiti essenziali, garantendo congruità con quanto previsto dalla Norma, secondo i criteri della quale viene effettuato il controllo tecnico, e le garanzie richieste ed offerte.

In definitiva la Norma UNI 10721 rappresenta un valido strumento di controllo del processo di progettazione e costruzione, nonché un essenziale riferimento per una maggiore omogeneità di approccio, da parte degli organismi di ispezione, nell'espletare il servizio di controllo tecnico.

ANTONINO SANTONOCITO

Presidente Settore Costruzioni AICQ

nsantonocito@tiscali.it

## 2013 ANNO RECORD PER I SUICIDI DA "CRISI ECONOMICA" Il suicidio come risposta al depauperamento



Il laboratorio di ricerca socio-economica «LINK LAB» dell'Università degli Studi Link Campus University di Roma ha pubblicato i dati del biennio 2012-2013 relativamente al fenomeno dei «suicidi per crisi economica»; una interessantissima analisi di un fenomeno drammatico che, però, non trova spazi nei mezzi di informazione ufficiali. **La crisi economica ha sulla coscienza almeno un suicidio ogni 2 giorni e mezzo!**

Nell'anno 2013 complessivamente sono 149 le persone che si sono tolte la vita per motivazioni economiche rispetto agli 89 casi registrati nel 2012. Sale quindi a 238 il numero complessivo dei suicidi per motivi legati alla crisi economica registrati in Italia nel biennio 2012-2013. Il sociologo Nicola Ferrigni - direttore Link Lab - sottolinea: «dietro al tragico gesto vi è un sistema Paese che fatica a trovare soluzioni a problemi ormai divenuti insormontabili: perdita del lavoro, impossibilità di pagare l'affitto o la rata del mutuo, debiti accumulati, stipendi non percepiti, tasse, bollette da pagare. Con il solo stipendio, quando arriva, si riesce a far fronte alle spese ordinarie come quelle per affitto e utenze. ... mentre le analisi delle ultime ore dell'ISTAT evidenziano che: il reddito delle famiglie italiane diminuisce in valori correnti in tutte le regioni italiane». Lo studio registra, con estrema preoccupazione, che ben il 40% dei suicidi registrati nel 2013 è avvenuto durante l'ultimo quadrimestre e più precisamente: settembre (13); ottobre (16); novembre (12); dicembre (18).

**Le famiglie dei suicidi:** la ricerca ha quantificato che: il 45,6 % dei suicidi riguarda un «imprenditore» [49 casi nel 2012 e ben 68 casi durante il 2013]; si è raddoppiato il numero dei suicidi tra i «senza lavoro» [26 nel 2012 e 58 nel 2013]; sono quasi triplicati, rispetto al 2012, gli «occupati» che si sono tolti la vita perché stretti nella morsa dei debiti a causa di stipendi non percepiti [7 nel 2012 e 19 nel 2013].

**Il fenomeno ha uniformato il Sud al Nord:** mentre nel 2012 il maggior numero di suicidi per motivi economici si registrava nelle regioni del Nord-Est [27 casi, pari al 30,3%], durante il 2013 il fenomeno ha interessato con la medesima forza tutte le aree geografiche; anche il Mezzogiorno registra un allarmante incremento del numero dei suicidi [29 nel 2013 contro i 13 casi del 2012]. Nord-Ovest [35 casi nel 2013, contro i 12 casi del 2012]; regioni del Centro [33 casi del 2012, contro i 23 del 2012]; il Nord-Est [32 casi nel 2013, contro i 27 casi nel 2012]; Isole [19 casi nel 2013, contro i 14 casi nel 2012].

**La crisi interessa strati crescenti della popolazione:** anche nel 2013, la crisi economica - intesa come mancanza di denaro o come situazione debitoria insanabile - costituisce il motivo principale del tragico gesto: è stata la causa dei 108 suicidi del 2013 (72,5%), rispetto ai 44 del 2012. La 2ª causa è la perdita del posto di lavoro con 26 casi, con un lieve aumento rispetto ai 25 casi del 2012. La 3ª causa è i debiti verso l'erario: 13 persone si sono tolte la vita nel 2013 nell'impossibilità di saldare i propri debiti nei confronti dello Stato.

**Allarme "tentati suicidi",** che sono raddoppiati rispetto al 2012. Nel 2013, 86 persone hanno provato a togliersi la vita per motivazioni sempre riconducibili alla crisi economica [erano 48 nel 2012]: tra cui 72 uomini e 14 donne. **SOS, persone in cerca di lavoro:** 50 disoccupati hanno tentato il suicidio nel 2013; nel 2012 erano stati 2012!

[sb]



I lavori del GdL 14  
«controllo tecnico  
in esecuzione» di UNI

>> Cesare FOSSI

# La nuova edizione della norma UNI 10721

*Discusses the work that led to the updating of the standard UNI 10721 devoted to "technical control services applied to construction and civil engineering works", an important rule to keep under control all stages of the building process in a systemic and in relation to the complexity of the specific work.*

Il gruppo di lavoro 14 «Controllo tecnico in esecuzione» della Commissione UNI «Prodotti, processi e sistemi per l'organismo edilizio» nel 2012 ha terminato i lavori di aggiornamento della norma UNI 10721 "Servizi di controllo tecnico applicati all'edilizia e alle opere di ingegneria civile", rendendone così disponibile una nuova versione.

Facevano parte del gruppo di lavoro i rappresentanti di tutte le componenti coinvolte nel processo di costruzione, mentre relatore della norma è stato l'ing. A. De Prisco. Interessante è stato il dibattito iniziale su come impostare la riedizione della norma, nel corso del quale è emerso più volte il fatto che accurati controlli, per tutte le fasi del processo, sono già previsti dal nostro corpus normativo nazionale, quasi sempre a livello di leggi e regolamenti cogenti, con una articolazione completa e spesso complessa. Si è infine convenuto sulla utilità della norma UNI in questione e su una sua revisione finalizzata a reimpostarla, aggiornarla, integrarla, sottolineando e svi-

luppando la sua funzione di linea guida per un controllo di qualità industriale applicato al processo edilizio, naturalmente sulla base dei controlli previsti dalla legislazione nazionale.

Principalmente la norma è infatti indirizzata agli organismi di controllo, come base per la loro attività ispettiva, ma può essere utile a tutti i soggetti coinvolti (ad esempio al direttore dei lavori o all'impresa), per monitorare il corretto svolgimento della loro parte di processo.

Durante i lavori di aggiornamento sono stati esaminati e discussi molti problemi, e le relative considerazioni e conclusioni sono espressi nella parte generale della norma. Se ne riassumono i principali.

Il processo edilizio trova nel suo svolgimento una serie di ostacoli che non facilitano il raggiungimento della qualità. C'è intanto una pluralità di fasi e di soggetti coinvolti, con le relative interfacce, che rende difficile applicare metodologie di controllo di qualità di tipo industriale. Il processo è complesso, con molta normativa cogente, con attribuzione di ruoli e responsabilità non sempre chiara. Il risultato è che la normativa, anche quella cogente, non sempre è rispettata appieno. Oltre a ciò (ed è un aspetto di estrema importanza) ogni opera è uguale solo a se stessa, cosa che rende difficoltosa l'applicazione di controlli sistematici standardizzati.

La UNI 10721 è concepita in due parti:

- la prima parte è generale ed espone i

principi che devono essere seguiti e le metodologie da rispettare nel controllo delle costruzioni civili in genere;

- la seconda parte, costituita dall'Appendice A, è dedicata specificamente all'edilizia, intesa come nuove costruzioni e ristrutturazioni.

La parte generale può anche essere affiancata in futuro da altri allegati che riguardino altre categorie di costruzioni, per esempio le infrastrutture, perché i concetti generali della norma vanno bene per tutte le tipologie e la metodologia seguita per l'Appendice A può essere adottata anche per le altre opere.

Si ritiene opportuno soffermarsi sul come sia stata impostata la norma sul controllo tecnico in un quadro così complesso.

Il controllo tecnico è un controllo di qualità applicato al processo edilizio. Esso deve tenere conto del complesso quadro normativo esistente (spesso cogente), deve verificare che questo sia stato applicato, ed eventualmente integrare i controlli effettivi con altri integrativi o atti a superare le carenze di applicazione.

È stato previsto ogni aspetto del controllo di qualità, ma in modo elastico da potersi adattare alle specifiche opere. È prevista anche una applicazione modulabile ai fini della valutazione del rischio di sinistro. Ci sono delle opere dove la valutazione del rischio deve essere molto raffinata (questo anche per quanto riguarda la polizza assicurativa) e altre per le quali è sufficiente

una verifica più leggera.

I destinatari/beneficiari dei risultati del controllo tecnico sono:

- le committenze, gli investitori sia pubblici che privati,
- gli operatori di attività assicurative; fino ad ora il controllo tecnico è stato principalmente rivolto a loro,
- gli acquirenti e utenti dell'opera che sono la parte debole da salvaguardare.

Oggetto del controllo tecnico sono:

- il progetto esecutivo e/o costruttivo;
- l'esecuzione dell'opera (il cantiere),
- gli elaborati destinati alla tracciabilità dell'opera ai fini di uso, esercizio, e manutenzione. Si introduce, così, un elemento relativamente nuovo nel nostro paese: il controllore tecnico verifica che vi sia, ad esempio, un elaborato grafico che indichi i percorsi degli impianti, che esista un manuale di manutenzione programmata, ecc.

La **verifica del progetto** è un controllo di completezza, chiarezza e coerenza. È inoltre un controllo di affidabilità e di rispondenza dei requisiti della costruzione. Per ognuno di questi requisiti del progetto ci sono delle generiche liste di controllo, con le verifiche da fare e le indicazioni dei risultati attesi.

La **verifica della esecuzione** è parte fondamentale della UNI 10721. Dopo il controllo del progetto, l'organismo di ispezione deve redigere un piano dei controlli possibilmente insieme alla direzione dei lavori e all'impresa, cosa che rende l'attività più facilmente attuabile. Sul piano dei controlli sono evidenziati:

- i momenti della lavorazione ritenuti critici che saranno oggetto di verifica;
- la frequenza dei controlli a campione, modulata sul rischio che si vuole ottenere;
- i controlli interni dell'impresa su materiali e lavorazioni da rendere disponibili all'organismo di ispezione, anche in correlazione con il Sistema di Gestione per la Qualità dell'impresa e con il suo piano della qualità.

Per quanto riguarda la verifica dell'esecuzione, l'attività ispettiva di controllo prende in esame i risultati dei controlli esercitati dai diversi soggetti, li completa, li si-

stematizza e li interpreta al fine di una valutazione risultante da correlare al livello di rischio prefissato. A tale livello di rischio è correlata anche la frequenza dei controlli diretti in cantiere.

Da notare che una metodologia come quella prevista dalla norma può costituire la base operativa anche, ad esempio, per forme di certificazione globale della costruzione. L'**Appendice A** contiene i criteri guida per l'individuazione del contenuto dell'attività di controllo tecnico in relazione ai requisiti della costruzione edilizia. Rispetto alla precedente edizione della norma questa parte è stata fortemente ampliata e dettagliata, in modo da rappresentare una linea guida applicativa per le costruzioni edili. La metodologia di controllo dell'Appendice A è impostata secondo i **requisiti fondamentali** previsti dal recente Regolamento europeo UE 305/2011:

- resistenza meccanica e stabilità;
- sicurezza in caso di incendio;
- igiene, salute e ambiente;
- sicurezza e accessibilità nell'uso;
- protezione contro il rumore;
- risparmio energetico e ritenzione del calore;
- uso sostenibile delle risorse naturali.

Il Regolamento europeo fa precedere la loro elencazione e descrizione dalla seguente introduzione: "Le opere di costruzione, nel complesso e nelle loro singole parti, devono essere adatte all'uso cui sono destinate, tenendo conto in particolare della salute e della sicurezza delle persone interessate durante l'intero ciclo di vita delle opere. Fatta salva l'ordinaria manutenzione, le opere di costruzione devono soddisfare i presenti requisiti di base delle opere di costruzione per una durata di servizio economicamente adeguata"

Si può perciò rilevare che la direttiva 89/106 e il Regolamento 305/2011 hanno ottenuto tre risultati fondamentali:

- uniformare le caratteristiche dei prodotti che così possono circolare attraverso le frontiere; infatti è in base a questi requisiti che, su mandato, il CEN elabora le norme di prodotto;
- costituire la base di riferimento per tutte le forme di controllo e di esame di tutte le costruzioni, come è stato ap-

punto fatto nell'Appendice A;

- introdurre come fondamentali i concetti di manutenzione e di vita utile della costruzione.

Con riferimento ad ognuno dei requisiti del Regolamento 305/2011, l'Appendice A della nuova UNI 10721 specifica e descrive le attività di controllo da eseguire secondo la seguente articolazione:

- esplicitazione del requisito (è adottata la descrizione del requisito formulata nel Regolamento UE 305/2011);
- oggetto dei controlli (sono individuate le parti del sistema edilizio che sono chiamate in causa ai fini del soddisfacimento del requisito in esame e viene specificato dove intervenire con controlli, in forma di check-list);
- controllo del progetto (vengono specificati i controlli da effettuare ai fini di una verifica sia formale che sostanziale degli aspetti del progetto relativi allo specifico requisito in esame);
- controllo dell'esecuzione (relativamente allo specifico requisito, deve essere controllato, seguendo il piano dei controlli: la rispondenza dell'esecuzione al progetto ed ai suoi elaborati, il corretto interfacciamento con il piano di qualità dell'impresa, la correttezza dei dati di controllo acquisiti da altri soggetti con loro eventuale integrazione, la correttezza e completezza delle certificazioni, attestazioni, ecc. relative a materiali e componenti; sono anche indicati controlli ispettivi da effettuare in corso d'opera sulla costruzione o sulle sue parti, ritenuti essenziali ai fini del requisito in esame).

Poiché il controllo tecnico non si limita certamente alle opere di edilizia, si può concludere con l'auspicio che all'Appendice A ne vengano affiancate altre per le altre tipologie di opere.

#### CESARE FOSSI

Ass. Nazionale Costruttori Edili - ANCE  
 Coordinatore del GdL 14 «Controllo tecnico in esecuzione» della Commissione UNI «Prodotti, processi e sistemi per l'organismo edilizio»

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

**Il Controllo Tecnico  
come strumento  
indipendente di verifica**

>> **Giorgio GALANTE**

# Il ruolo degli organismi di ispezione accreditati

## Le società di controllo tecnico o organismi di ispezione in Italia

ASCOTECO, fondata nel 1984, è l'associazione per il controllo tecnico delle costruzioni. L'associazione è costituita tra società che esercitano il Controllo Tecnico di terza parte nel campo delle costruzioni, per conto di committenti pubblici o privati, al fine del rilascio di una certificazione di conformità di un'opera nel suo complesso o di sue singole componenti. L'Associazione ha svolto negli anni una continua attività, nell'ambito dello studio delle modifiche ed integrazioni di norme, leggi e regolamenti di settore, in particolare nelle apposite commissioni e gruppi di lavoro di diversi Enti, quali: ACCREDIA, ANIA, Ministero Infrastrutture e Trasporti, Consiglio Superiore dei lavori Pubblici, Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici e UNI, ecc.

ASCOTECO fa parte del CCI Comitato di Coordinamento Interassociativo, costituito tra le seguenti otto Associazioni: AIOICI, AIZS, ALA, ALPI, ASCOTECO, CISQ, CONFORMA e UNOA, associazioni che di fatto rappresentano gran parte dei soggetti che in Italia svolgono attività di valutazione della conformità e delle società accreditate di terza parte.

Il **Controllo Tecnico** nasce in Italia negli anni settanta-ottanta, come attività di **controllo di terza parte nel campo delle costruzioni** richiesta dal mondo assicurati-

vo, ai fini dell'emissione delle polizze decennali postume (così come già succedeva in Europa, in particolare in Francia e in Belgio).

Le società di controllo tecnico verranno più recentemente (dall'anno 2000 in poi) denominate anche Organismi di Ispezione, da quando cioè hanno cominciato ad essere accreditate quali organismi di ispezione dall'ente nazionale di accreditamento SINCERT, oggi ACCREDIA.

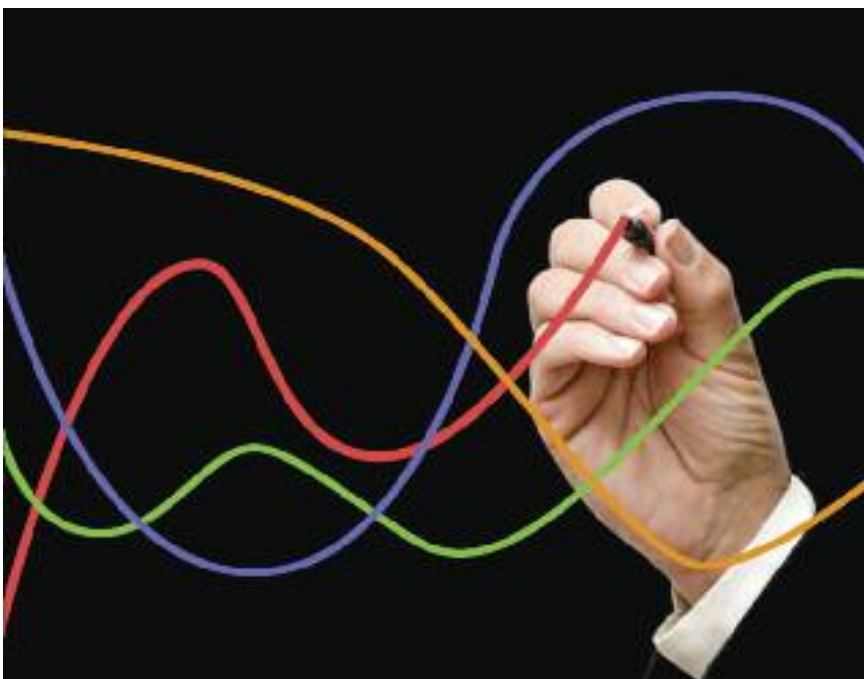
## La norma UNI 10721

I rappresentanti delle società di controllo tecnico hanno partecipato alla stesura del-

la prima edizione della UNI 10721, pubblicata nel 1998, per mezzo della quale si è cercato di definire principalmente:

- lo scopo ed i contenuti del servizio ispettivo di controllo;
- le modalità di affidamento dell'incarico di controllo;
- la qualificazione degli organismi di controllo.

All'ultima revisione della norma, emessa nel settembre 2012, hanno partecipato, oltre ai Controllori Tecnici, gli altri operatori della filiera delle costruzioni, le Imprese, gli Assicuratori, gli Ordini professionali, e così via; si è cercato insieme di ela-



## La qualità delle costruzioni

borare una norma che potesse avere una più ampia possibilità di utilizzo e diffusione, che potesse essere usata anche in realtà diverse da quelle previste dalla norma precedente, finalizzata alle sole nuove costruzioni, ovvero che potesse essere adoperata sia per gli interventi sulle costruzioni esistenti, sia per quelli legati alle infrastrutture. Questa nuova norma potrebbe permettere in particolare agli assicuratori l'utilizzo sul mercato di una polizza decennale postuma più articolata e con garanzie più estese rispetto a quelle attualmente sul mercato.

La prima parte della nuova UNI 10721 ha un carattere generale, la seconda invece, dove sono stati utilizzati come matrice i **sette requisiti fondamentali**, di cui alla legislazione europea vigente richiamati nel **regolamento 305/2011**, si caratterizza per essere di fatto come un libro bianco che negli anni futuri potrà e dovrà essere ampliato e dettagliato nelle varie parti e schede tecniche, soprattutto per quanto riguarda i lavori relativi alle infrastrutture e alle ristrutturazioni.

### Organismi di Ispezione Odl - Terziarietà e Tipo A

In una qualsiasi attività, quindi anche in quella delle costruzioni, per essere **soggetti super-partes** è necessario essere sostanzialmente indipendenti dagli altri attori della medesima attività, si deve essere cioè **parte terza** con una chiara divisione dei ruoli.

Il fatto che le società di controllo tecnico siano accreditate conferisce a tali organismi una ulteriore garanzia: l'accreditamento è una condizione necessaria per la terziarietà.

Le società di controllo tecnico accreditate da ACCREDIA in conformità alla **norma UNI CEI EN ISO/IEC 17020**, quali organismi di ispezione di tipo A, sono soggetti che possono dare questa garanzia di terziarietà (ved. articolo 6 della UNI 10721, e l'Appendice A.1 della 17020). Negli altri paesi europei gli organismi di ispezione (Odl) da sempre sono indipendenti dagli altri attori del processo. Già 35 anni fa la legge francese n.78-1978 "**Spinetta**", tuttora vigente, recitava nell'articolo 10:

"L'attività di controllo tecnico prevista nel presente Titolo è incompatibile con l'esercizio di qualsiasi attività di progettazione, di esecuzione o di perizia di un'opera...".

### Servizio di Controllo Tecnico

Come già detto, il Controllo Tecnico nasce in Italia, e prima in Europa, ai fini di una verifica sui lavori e le costruzioni richiesto dagli **Assicuratori**: gli Assicuratori in Italia hanno da sempre optato per un Controllo Tecnico effettuato da controllori tecnici qualificati come Odl di tipo A: questa è una condizione necessaria, anche se non sufficiente per avere un buon organismo di controllo.

Per offrire al mercato un valido Servizio di Controllo Tecnico, oltre all'accreditamento e alla terziarietà, per gli Odl sono altrettanto importanti:

- la capacità tecnica, la preparazione professionale e l'esperienza degli Ispettori dell'Odl;
- la struttura e l'organizzazione dell'Odl;
- l'utilizzo per ogni singolo incarico di un Piano dei Controlli quale strumento di controllo programmatico e operativo, strumento da condividere col cliente e/o committente dell'incarico.

Il Servizio di Controllo Tecnico viene svolto, in funzione del relativo contratto (ad oggi in generale sottoscritto dall'organismo di ispezione con l'imprenditore immobiliare committente dei lavori o con l'impresa esecutrice dei lavori), per verificare le parti e i sottosistemi dell'opera oggetto diretto delle garanzie della polizza decennale.

Il Servizio è composto principalmente da due fasi:

- la verifica del progetto;
- le ispezioni in cantiere.

La **verifica del progetto** consta della verifica degli elaborati e delle relazioni tecniche di progetto, dei documenti del capitolato d'appalto, della verifica delle certificazioni e delle schede tecniche dei materiali utilizzati, ecc.; deve essere sempre necessariamente eseguita, deve essere **sostanziale e non formale** per le parti interessate al controllo e per quelle ad esse interconnesse, all'inizio e durante l'esecuzione delle opere.

Le **ispezioni/sopralluoghi** in cantiere vanno effettuati sulla base delle frequenze previste dal piano dei controlli e sono focalizzate in particolare sui rischi e sulle patologie previste dalla polizza decennale, e si basano anche sull'esperienza dell'Ispettore o degli Ispettori coinvolti nel sopralluogo in cantiere.

Nell'attività di controllo tecnico è importante sviluppare una **sinergia** tra l'Odl e gli altri principali attori della filiera delle costruzioni: il progettista e la D.L., il committente e l'impresa esecutrice, il project manager, il responsabile della qualità, il Collaudatore, ecc.

Il controllo tecnico non deve essere visto come un mero obbligo imposto, ma come un'occasione e una possibilità di miglioramento del processo: gli Odl di parte terza possono e devono infatti essere dei catalizzatori di una maggiore efficienza nell'attività della filiera delle Costruzioni, contribuendo alla creazione di un sistema di garanzie basato sui principi della prevenzione e controllo del rischio, e del controllo della qualità, attuati realmente e con un'assunzione di responsabilità da parte degli Odl medesimi.

### Il Controllo Tecnico e la polizza Decennale postuma indennitaria

Nel campo privato, ai sensi della legge n. 210/2004 e dell'articolo 4 del Dlgs n.122/2005, si prevede la **copertura dei gravi difetti** costruttivi delle opere, a mezzo di un'apposita polizza decennale postuma indennitaria.

Per i **Lavori Pubblici** vi è la polizza tipo ex DM 123/2004 e s.m.i., così come previsto dal Codice Appalti Dlgs 163/2006 (ved. articolo 129 c.2, ove è prevista anche in questo caso la copertura dei gravi difetti). La Giurisprudenza sta ampliando negli anni la portata del concetto di "difetti", ovvero "vizi" della costruzione: ai fini della responsabilità dell'appaltatore ex art. 1669 c.c., non sono solo quelli incidenti sulla struttura e sulla funzionalità dell'opus, ma sono anche i vizi costruttivi che menomano apprezzabilmente il normale godimento della cosa o impediscono che questa fornisca l'utilità cui è destinata, ovve-

## Il ruolo degli organismi di ispezione accreditati

ro che alteri il normale godimento dell'immobile e la sua funzione economica (es. disfacimento del rivestimento esterno, distacco intonaco, problemi di umidità superficiale con condense e muffe, ecc).

Sul mercato attualmente esiste una polizza decennale postuma indennitaria, in uso dall'anno 2005 a seguito dell'emissione del Dlgs n.122/2005, che nella sua forma più semplice, denominata anche Polizza base "ANIA standard", copre solo le strutture; vi è inoltre, per tale polizza, la possibilità di quattro estensioni con coperture facoltative relative all'involucro, alle impermeabilizzazioni delle coperture, ai pavimenti e rivestimenti interni, e agli intonaci e i rivestimenti esterni.

L'iter attuale per questa Polizza base "ANIA standard", che copre le parti strutturali ed eventualmente i sottosistemi relativi alle quattro suddette estensioni prevede che: -l'Appaltatore e l'Assicuratore firmino un compromesso di polizza con l'obbligo di attivare il controllo tecnico con una società accreditata come Odl di tipo A;

- l'Appaltatore ed il Controllore firmino separatamente un contratto di controllo;
- alla fine dei lavori, dopo l'emissione del rapporto finale da parte dell'Odl, l'appaltatore richieda l'attivazione della copertura all'Assicurazione.

Non sempre vi è un rapporto diretto tra Odl e assicuratore se non attraverso l'Impresa; vi sono perciò a volte difficoltà per un controllo tecnico effettuato a posteriori e/o non allineato alle garanzie attivate a

monte nei contratti di polizza decennale postuma.

Per le Assicurazioni si può prospettare una più ampia attenzione sulla qualità dei controlli necessari e sulla responsabilità del Controllore, quale strumento per una più efficace normalizzazione del rischio e dunque per una riduzione dei sinistri. Si potrebbe definire un maggiore dettaglio nel profilo di controllo, in relazione ai diversi sottosistemi oggetto di garanzia diretta, e con la possibilità di avere polizze e controlli tecnici con modifiche ed integrazioni ad hoc, se necessari.


Nel Convegno organizzato dalla Munich Re "Un nuovo approccio per il controllo tecnico", svoltosi a Milano il 25 ottobre 2011, si è prevista la possibilità di un Contratto di controllo con tre sottoscrittori: l'Appaltatore (o Impresa esecutrice, od operatore immobiliare) contraente di polizza, l'Assicurazione ed il Controllore tecnico. In tale maniera si crea l'opportunità di avere un contratto di Controllo Tecnico il più completo ed ampio possibile, nell'interesse di tutte le parti coinvolte, e funzionale ad una polizza con coperture più ampie, più attinente tra l'altro alla copertura dei gravi difetti costruttivi delle opere.

### Sviluppo del Servizio di Controllo Tecnico

Un ampliamento del Servizio di Controllo Tecnico deriva dalla possibile richiesta, anche in funzione dello sviluppo della norma UNI 10721, del controllo relativo ai sette requisiti fondamentali di cui alla le-

gislazione europea vigente e al regolamento 305/2011; ad esempio: i possibili controlli tecnici sui requisiti per l'acustica nell'edilizia, aspetto sensibile per le imprese che vedono il rischio concreto di richieste di danni in questo campo.

Altri esempi di possibili nuove estensioni del servizio di controllo tecnico nelle costruzioni possono essere: la verifica della fattibilità, della tempistica, e della conformità tecnico-amministrativa dei lavori; in particolare l'estensione del controllo tecnico all'ambito dell'uso sostenibile delle risorse naturali.

Il servizio di Controllo Tecnico può non solo, come già detto, contribuire alla creazione di un sistema di garanzie basato sui principi della prevenzione e controllo del rischio, e del controllo della qualità, attuati realmente e con un'assunzione di responsabilità da parte degli Organismi di ispezione, ma può anche dare un apporto per una reale "Spending Review" nel processo delle Costruzioni, sia nel privato che nei Lavori pubblici, soprattutto quando vi sono casi eclatanti di appalti pubblici che durano 10 o più anni anziché i 3 o 4 previsti, con costi iniziali aumentati a dismisura rispetto a quanto previsto e finanziato inizialmente. 

#### GIORGIO GALANTE

Presidente di ASCOTECO - Associazione per il Controllo Tecnico delle Costruzioni  
Presidente di BTP Italia srl

[www.ascoteco.org](http://www.ascoteco.org) - [www.btpitalia.it](http://www.btpitalia.it)



### LA GRANDE BELLEZZA di Paolo Sorrentino ha vinto l'Oscar per il miglior film straniero

A Los Angeles, dopo 15 anni, l'Oscar per il "miglior film straniero" torna in mani italiane con il film «La grande bellezza». La Rivista «QUALITÀ» esprime la sua grande gioia e soddisfazione perché la Qualità italiana si fa largo, nonostante la classe politica e le burocrazie nazionali ed europee; resta l'augurio che questo possa risultare un segno del riscatto!

>> **Silvia CALABRESI****Un progetto per il quartiere di "Tor Bella Monaca: transizioni metropolitane"**

# Transition Towns a Roma

*In 2011, the Faculty of Architecture of Rome "Ludovico Quaroni" has developed different designs (as subject for several thesis) concerning the re-development of some districts of the Capital subject to urban and social degradation.*

*Particularly felt in that year, it was the theme of the re development of the popular area "Tor Bella Monaca", object of the municipal "breaking" proposal and subsequent controversy.*

*Below we want to briefly illustrate the lines of the development of the planning solution developed by the University about the 'regeneration of the district titled "Tor Bella Monaca: metropolitan transition."*

## Storia e struttura del quartiere

Territorialmente il quartiere si colloca all'interno dell'ottavo municipio, nel settore est della Capitale, un territorio molto esteso, in prossimità delle arterie stradali di via Casilina, via Prenestina e del G.R.A. e storicamente sorge per dotare di infrastrutture le aree abusive limitrofe di Torre Gaia e Torre Angela.

Tor Bella Monaca nasce negli anni Ottanta a seguito di un lungo periodo che, dal dopoguerra in poi, ha visto un forte incremento demografico portando la popolazione di Roma dai 1.650.000 abitanti del 1951 agli oltre 3 milioni del 1961.

Per far fronte alla necessità abitativa, nel 1962 viene varata la Legge sull'edilizia economica e popolare, obbligando i Comuni con più di 50.000 abitanti a dotarsi di zone da destinare ad alloggi di tipo economico o popolare. Nascono così negli anni Settanta i faraoni-

ci quartieri monumentali romani: Tiburtino sud, Vigne nuove, Laurentino38 e Corviale.

È il periodo delle sperimentazioni, delle spese ingenti e dei grandi ritardi, spesso legati a ritrovamenti archeologici.

Arrivano così gli anni Ottanta, segnati da un declino politico che si ripercuote sul settore edilizio: stop allo spreco di risorse pubbliche.

I lavori per Tor Bella Monaca durano così due anni, operazione di bandiera della giunta dell'epoca, che, allo scopo di massimizzare la rendita dell'operazione, contiene tempi, risorse ed inevitabilmente la qualità dell'intervento.

Le tecniche costruttive impiegate per la realizzazione del quartiere basate sulla prefabbricazione e sull'industrializzazione dei getti di calcestruzzo hanno avuto forti ripercussioni sulla qualità degli alloggi, portando alla riduzione dell'assortimento dimensionale, al massimo sfruttamento della volumetria,

alla riduzione degli aggetti e alla scarsa flessibilità degli appartamenti dovuta alla rigidità delle strutture a setti.

Inoltre da una prima analisi urbanistica emerge una forte frammentazione del quartiere in quattro aree a causa della presenza di un'arteria a scorrimento veloce che lo attraversa: via di Tor Bella Monaca.

Quello di "Tor Bella Monaca" è un quartiere dotato di pochi servizi, scarsamente diversificati, e ricco di aree verdi indiversificate.

Il quartiere è organizzato in comparti, ovvero aree con caratteristiche unitarie, con una prevalenza di comparti a carattere residenziale, che ha portato alla progressiva degenerazione dell'insediamento che è divenuto essenzialmente un quartiere dormitorio.

Il comparto denominato **R5** è l'emblema di Tor Bella Monaca: 610 metri di calcestruzzo, pari a due navi da crociera, un edificio in linea che ospita 3500 residenti e che a causa del suo isolamento è continuo teatro di situazioni di degrado fisico e sociale.

## L'intervento del 2010 del sindaco di Roma

Nell'estate del 2010, il Sindaco di Roma Gianni Alemanno annuncia di voler abbattere il quartiere, apostrofandolo come una "cisti urbana", e ricostruirlo affidandone la progettazione all'ar-

## Transition Towns a Roma



chitetto Leon Krier.

Nonostante il progetto fosse stato presentato come necessario per il risanamento dell'area ed improntato ai principi di sostenibilità, in realtà si ha il ragionevole dubbio che servisse a sanare il debito di 55 milioni di euro che il Comune contrasse con la famiglia Vasselli, proprietaria delle aree di Agro Romano limitrofe al quartiere, al momento dell'esproprio negli anni '80 per la costruzione del nuovo impianto urbanistico.

Oltre alla scarsa qualità dell'intervento, il nuovo masterplan presentava evidenti problemi: per reperire le aree da edificare, andava in deroga agli strumenti urbanistici vigenti, senza rispettare i vincoli del Piano Paesistico, causando un forte impatto ambientale, e prevedendo un ulteriore incremento della densità demografica e l'incentivazione dell'uso del mezzo privato.

In questo quadro di riflessioni, sorgeva spontanea una domanda: «poteva essere l'abbattimento di un quartiere l'unico modo per riqualificarlo socialmente ed urbanisticamente?»

Ovviamente no, e l'elaborazione della proposta progettuale è stata l'occasione

per approfondire alcune importanti teorie europee e internazionali sul recupero sostenibile urbano.

### Le Transition Towns

Un ambito importante di ricerca alla base dell'incremento della qualità urbana è la "Transition Town - la transizione", che è il metodo di analisi e di progetto che utilizzato per impostare la riqualificazione dell'area.

La transizione è un movimento culturale impegnato nel traghettare la nostra società industrializzata dall'attuale modello economico, profondamente basato su una vasta disponibilità di petrolio a basso costo e sulla logica di consumo delle risorse, a un nuovo modello sostenibile non dipendente dal petrolio, che sia in grado di fronteggiare il suo eventuale esaurimento senza collassare. Questa capacità di adattarsi ai cambiamenti è detta resilienza.

L'approccio alla transizione è multidisciplinare e spazia dalla produzione di energia alla salute, dall'educazione all'economia e all'agricoltura.

Le "Transition Towns" nascono da comunità che cercano di aumentare la propria resilienza, basandosi sulle ri-

sorse locali e sulla volontà di ridurre drasticamente le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> in tutti gli aspetti della loro vita e delle loro attività. Le comunità sono incoraggiate a ricercare metodi per ridurre l'utilizzo di energia ed incrementare la propria autonomia a tutti i livelli. Esempi di iniziative riguardano la creazione di orti comuni, riciclaggio di materie di scarto come materia prima per altre filiere produttive, o semplicemente la riparazione di vecchi oggetti non più funzionanti in luogo della loro dismissione come rifiuti.

Per avviare una transizione sono necessarie varie azioni che comportano la ripianificazione energetica e la rilocalizzazione delle risorse.

Le città che adottano questa politica ambientale vengono dette "Transition Towns" e hanno caratteri comuni: interventi incisivi sulla mobilità, basse densità abitative e ambiti di intervento limitati.

"Transurban: Charting Experiments for Cities of the Future" è una ricerca dell'Università di Harvard sui recenti esperimenti urbani per la costruzione di nuove città. Lo studio ha evidenziato, in particolare, cinque insediamenti europei che a partire dagli anni Novanta hanno iniziato un percorso "sostenibile": SolarCity (Austria), Sarriguren (Spagna), Vauban (Lussemburgo), Malmo (Svezia) e Valdespartera (Spagna). Caratteri comuni sono: l'incentivazione dei trasporti pubblici, la valorizzazione degli spazi comuni e l'uso di fonti energetiche alternative.

In Europa su 102 città in transizione, solo una è italiana: Monteveglio, in provincia di Bologna.

Applicare il metodo della transizione a vasta scala non è semplice e fino ad ora si sono dimostrati validi solo gli interventi per piccole entità urbane con basse densità abitative.

L'intero quartiere di Tor Bella Monaca, con la sua estensione e i suoi 28 mila abitanti rappresentava perciò uno scenario troppo vasto.

L'idea è stata quella di sfruttare la frammentazione del quartiere, trattando

ogni nucleo come una piccola città, da riconnettere alle altre tramite un network.

E' stata scelta come area di intervento la zona nord dell'R5, quella che evidenziava i maggiori problemi.

Alla luce delle *transitions*, sono stati elaborati due grafici: uno sui problemi generali del quartiere a l'altro sugli obiettivi stabiliti per la zona di studio.

Essi hanno evidenziato come, a causa della complessità delle problematiche riscontrate, fosse necessario un approccio interdisciplinare con varie scale di intervento.

### Problemi e strategie a scala territoriale

A scala territoriale sono state redatte delle mappature per valutare i livelli di criticità delle aree secondo vari parametri, quali qualità delle aree verdi, problemi sociali e caratteristiche dell'insediamento in relazione a soleggiamento e ventilazione.

Successivamente sono state elaborate delle strategie che hanno permesso di immaginare uno scenario futuro dell'area, permettendo così un raffronto con la situazione attuale.

Alcune di queste azioni prevedevano:

- la rinaturalizzazione dei fossi per contrastare i fenomeni di subsidenza e la tutela della biodiversità tipica dell'Agro romano;
- la valorizzazione dei tracciati storici e il miglioramento della accessibilità;
- l'incremento delle aree verdi interne per contrastare il fenomeno dell'isola di calore;
- l'abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub> tramite il potenziamento del trasporto pubblico;
- l'inserimento di attività produttive e l'offerta di nuovi posti di lavoro attraverso il recupero dei casali dell'Agro romano in chiave turistica;
- la dotazione di nuove attrezzature per il verde in modo tale da incentivare la frequentazione delle aree e lo scoraggiamento di fenomeni di microcriminalità;
- il potenziamento e la riqualificazio-

## Transition Towns a Roma



ne dei servizi "a chilometri zero" prevedendo tempi di percorrenza per il loro raggiungimento di 15 minuti;


- la riqualificazione funzionale e tecnologica del comparto R5 introducendo il concetto di mix funzionale e di nuove soluzioni abitative.

Alla luce delle strategie da attuare e della logica delle *transitions*, è stato redatto poi un masterplan generale dell'area.

Le tre linee guida dell'intervento sono state tre relative a mobilità, attività produttive e aree verdi:

- l'interramento di un tratto di via di Tor Bella Monaca, prevedendo una linea su ferro e delle aree di parcheggio decentrate;
- la volontà di far relazionare tra loro i nuclei residenziali, superando il reciproco isolamento, inserendo attività pensate in relazione all'effettiva frequentazione dei luoghi a seconda delle fasce d'età;
- la creazione di connessioni "verdi" tra i nuclei residenziali e di orti urba-

ni ai margini dell'insediamento.

Seppure la proposta elaborata si sia mossa in un ambito teorico riguardante gli insediamenti a grande scala, il suo maggiore pregio consiste nella dimostrazione che con un approccio omonico-comprendivo è possibile introdurre un nuovo modello urbanistico sostenibile socialmente ed energeticamente, una alternativa alle periferie metropolitane indifferenziate e di come possa portare a nuovi modelli di città di cui Malmo o Vau-ban sono testimonianza tangibile. 

### NOTE


- <sup>1</sup> La soluzione progettuale illustrata nel presente scritto è una sintesi della omonima tesi di laurea magistrale in Architettura presso la Facoltà di Architettura di Roma "Ludovico Quaroni"; il lavoro è stato seguito come relatore dalla prof. arch. Rosalba BELIBANI.

### SILVIA CALABRESI

Architetto in Londra, United Kingdom

[arch.silviacalabresi@gmail.com](mailto:arch.silviacalabresi@gmail.com)





Assured outcomes in a complex world.

**Sistemi di Gestione Qualità,  
Ambiente, Sicurezza, Energia**

**Sicurezza Alimentare**

**Sviluppo Nuovi Standard**

**Servizi Retail**

**Certificazioni Prodotto**

**Formazione**

**Ispezione**

**SAI GLOBAL Italia**

Assured outcomes in a complex world.

**CONTATTI:**

011 51 65 700

[saiglobalitalia@saiglobal.com](mailto:saiglobalitalia@saiglobal.com)

[www.saiglobal.com/assurance](http://www.saiglobal.com/assurance)



## Piccoli ma vivaci!



La comunicazione è come un buon piatto:  
basta un piccolo tocco per accenderlo con un sapore unico.  
La bontà degli ingredienti è la premessa,  
l'abilità degli chef fa la differenza.



**MEDIA VALUE**

Agenzia di Comunicazione

**UNA SCELTA DI VALORE.**

Il Consiglio Superiore  
dei Lavori Pubblici  
ha ospitato il Convegno

>> La Redazione di QUALITÀ

# Il BIM e il sistema delle costruzioni

Venerdì 31 gennaio, presso la sede del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti di Porta Pia, il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici ha ospitato, nella storica cornice del suo Parlamento, un convegno internazionale sul tema «**Il bim e il sistema delle costruzioni**». Relatori di levatura internazionale si sono avvicendati nell'ambito di un programma impegnativo e molto intenso, che ha catturato l'attenzione di una vasta platea di professionisti provenienti anche dall'estero.

L'attualità del tema, l'interesse nei confronti degli argomenti trattati ha calamitato un numero considerevole di professionisti ed accademici, al punto da richiedere l'attivazione di altre due sale per far seguire in videoconferenza i lavori.

Il **BIM** - che è l'acronimo di «*Il Building Information Modelling and Management*» - è una metodologia incentrata sulla raccolta e sull'uso delle informazioni riguardanti una "Commessa", dalla progettazione alla gestione e manutenzione dell'opera, basata sulla rappresentazione tridimensionale di oggetti che, essendo parametrici e relazionali, rimandano a una base dati non grafica e che possono essere trasferiti da un software a un altro (di carattere interoperabile) in modo tale da poter utilizzare un solo dato (univoco e verificato all'atto dell'immissione) per tutte le simulazioni e le

modellazioni necessarie.

Non si tratta, quindi, di tecniche CAD utili per il disegno dell'opera, bensì di metodi e di strumenti gestionali, che trovano il loro punto di forza nella collaborazione e nell'integrazione tra gli operatori, dalla committenza ai progettisti, ai produttori, alle imprese di costruzioni, che permettano di conseguire economie della spesa pubblica e incrementi di produttività: ottenere più con meno. Ciò consente di realizzare una gestione efficace (realizzare gli obiettivi prefissati) e progressivamente efficiente (con un miglioramento progressivo dell'uso delle risorse, dei tempi e dei costi).

Focus centrale del BIM è la gestione della catena di fornitura in vista anche delle

esigenze della sostenibilità, tanto che si parla normalmente anche di *Green Building Information Modelling and Management*.

La finalità è, dunque, quella di creare le condizioni affinché si possano conseguire la collaborazione e l'integrazione tra i diversi Operatori coinvolti nella "Commessa" grazie a una definizione da parte del Committente/Promotore del quadro di richieste a Progettisti, Produttori e Imprese (tempi, costi, qualità, quantità, salute e sicurezza, ambiente, sostenibilità). Il *Building Information Modelling and Management* è, di conseguenza, una metodologia che presuppone l'agire in rete e non solo un insieme di tecniche e di strumenti.





Proprio per questo motivo che l'evento è stato organizzato dal Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici con la partnership scientifica ed organizzativa del Settore Costruzioni dell'AICQ - Associazione Italiana Cultura per la Qualità; è l'Associazione che dal 1955 rappresenta il punto di riferimento per la diffusione della cultura dei sistemi di gestione e delle tecniche e delle metodologie sistemiche finalizzate al miglioramento continuo delle performance delle organizzazioni e della soddisfazione delle parti interessate (gli stakeholder).

I lavori sono stati aperti con gli interventi dell'ing. Massimo SESSA (Presidente Reggente del Consiglio Superiore LLPP), dell'ing. Filippo ROMANO (Direttore Generale Vigilanza sui Contratti Pubblici - AVCP), dell'ing. Armando ZAMBRA-NO (Presidente Consiglio Nazionale Ingegneri) e dell'ing. Sergio BINI (Presidente dell'Associazione Italiana Cultura per la Qualità centro-insulare e vice Presidente di AICQ nazionale).

Il Presidente Settore Costruzioni AICQ, ing. Antonino SANTONOCITO, nella sua prolusione ha illustrato il quadro

scientifico del Convegno, contestualizzando le tematiche affrontate dalle relazioni degli esperti:


- il prof. Angelo CIRIBINI (Università di Brescia): «BIM - Building Information Modelling»;
- ing. Pietro BARATONO (Provveditore Interregionale delle OOPP per la Lombardia e la Liguria): «Il BIM come investimento a lungo termine per la Pubblica Amministrazione»;
- Adam MATTHEWS (UK BIM Task Group): «Strategia nelle costruzioni al 2025 del Regno Unito, la rete UE dei Committenti Pubblici»;
- arch. Alberto PAVAN (ANCE): «Il progetto InnovANCE e il BIM»;
- ing. Alberto GALEOTTO (UNI): «Il ruolo e i programmi della normazione tecnica volontaria».

Sono state, quindi, illustrate delle testimonianze sulle prime esperienze italiane ed internazionali:

- Pietro FEDELE e Federico SABLONE (ITALFERR): «Le Committenze»;
- Francesca FEDERZONI (POLITECNICA): «Le società di Progettazione»;
- Francesco LEI (CMB): «Le Imprese di Costruzioni»;
- Marius SEKSE (COWI): «BIM in Infrastructure for Public Clients in Norway»;
- Phil JACKSON (INTRA TEAMIT CONSULTANTS): «BIM in Infrastructure for Public Clients in UK»

Nel corso dei lavori, il dott. Enrico Seta, Responsabile della Segreteria Tecnica del Ministero, ha portato il suo saluto e quello del Ministro Lupi, sottolineando l'interesse per questo innovativo strumento culturale.

Al termine dei lavori, dopo il dibattito, Andrea DARI di INGENIO (Sistema Integrato di Informazione Tecnica) ha illustrato i risultati di un apposito sondaggio, e Bruno ZAVAGLIA ha presentato la piattaforma per i 50 anni del SAIE.

Il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, l'AICQ e le altre importanti Istituzioni coinvolte si sono date appuntamento ad altri prossimi eventi di approfondimento e di coinvolgimento dei professionisti ed operatori del settore delle Costruzioni. 



&gt;&gt; Enrico Maria MOSCONI

# Interventi di liberalizzazione dei mercati

*The effectiveness of the liberalization actions for enabling to a long term growth are affected by important elements and gaps of the structure market of the single countries. The level of international openness on the trade dynamics of countries is one of the most important of these elements. A concept of global value chain that embraces the firms, consumers and organizations. Complementarities and interconnections of the markets make that the No tariff barriers are today constraints and they delay the develop international trade flows. Furthermore Ntb reduction is a basic strategy to increase arm's length conditions and must be tackled into the World trade agreements for trade and develop. The weight of these themes into the "Transatlantic Trade and Investment Partnership" for the market union between USA and the European continent brings to comment on the different systems of rules for the two commercial areas and their implication.*

## Premessa

Le dinamiche del commercio internazionale rappresentano l'aspetto più diretto per valutare la complementarità e le interconnessioni economiche dei paesi del mondo. È immediato come il valore delle esportazioni rappresenti non solo il peso dei paesi e delle aree di aggregazione negli scambi commerciali ma anche, quando messo in relazione con le importazioni, della posizione di equilibrio o squilibrio commerciale<sup>1</sup>.

Gli operatori sanno che lo scenario di lungo periodo non vede modificata la problematica prioritaria di aumentare la capacità delle economie avanzate nel fronteggiare le crisi del debito. In più la globalizzazione dei sistemi economici nazionali si traduce in un aumento progressivo della complessità e intensità delle relazioni di carattere commerciale,

produttivo e tecnologico tra paesi.

Dopo la seconda guerra mondiale, la ricostruzione prima e l'incremento negli anni 60 del reddito procapite dei paesi industrializzati (USA, Europa e Giappone) hanno visto un ritmo di crescita del commercio mondiale in termini di volume delle merci superiore a quello della produzione.

L'apertura dei mercati favorita dai negoziati commerciali in sede GATT<sup>2</sup> dove si realizzarono sostanziali riduzioni delle barriere tariffarie e la formazione di importanti aree doganali<sup>3</sup> contribuì notevolmente a dare una spinta all'aumento delle transazioni.

Prima del lungo periodo di crescita degli anni 80, invece, la contrazione della produzione e del commercio mondiali dovuti agli shock petroliferi degli anni 70 fu compensata dalla graduale liberaliz-

zazione degli scambi, espansione delle imprese multinazionali, miglioramento dei trasporti e delle telecomunicazioni. Negli anni 90 la realizzazione dei mercati comuni e delle unioni economiche segnarono la fase del processo di integrazione delle economie anche se le spinte protezionistiche rimasero per tutto il decennio. Nel quinquennio che va dal '95 al 2000 l'incremento degli scambi è stato di 10 volte del volume e 40 volte del valore. Oggi, l'impulso al commercio è spinto per mezzo degli organismi di coordinamento internazionale e deve passare per un percorso di armonizzazione per tendere al libero scambio dei beni.

Con la "Joint statement regarding trade in environmental goods"<sup>4</sup> le grandi potenze commerciali mondiali del WTO si sono impegnate alla riduzione di barriere tariffarie per la liberalizzazione dei "beni verdi" entro il 2015. Un impegno che nello specifico si concentra sull'eliminazione dei dazi relativi ai beni ambientali con un impatto positivo sulle bilance commerciali stimato di 1.400 miliardi di dollari. Anche l'accordo in via di negoziazione tra USA e Continente Europeo, il **Transatlantic Trade and Investment Partnership** porta ad una ricaduta potenziale positiva di aumento degli scambi commerciali a livello mondiale, con un incremento della ricchezza globale attesa di circa 100 mld euro.

## Merchi e prodotti

	2003	2012
UE	41,7	31,2
Europei non UE	5,3	6,8
Africa sett.	0,8	1,0
Altri Africa	1,5	2,2
America sett.	13,3	11,2
America Centro Merid.	5,2	6,3
Medio Oriente	3,7	7,0
Asia Centrale	1,4	2,5
Asia Orient	25,9	30,2
Oceania e altri territori	1,2	1,7

> **Tabella n. 1 - Le quote di mercato sulle esportazioni mondiali di beni per area geografica nel 2003 a confronto con il 2012**  
Fonte: ICE Rapporto 2013

### Le dinamiche del commercio nelle economie

Il rallentamento dei Paesi industrializzati è contrapposto ai sostenuti ritmi di crescita mostrati da alcune economie emergenti che solo ieri erano definite in via di sviluppo e oggi invece identifichiamo in parte come BRICS. Queste avanzano con ritmi elevatissimi come la Cina che ad esempio incrementa la propria ricchezza ad un tasso del 7% di PIL all'anno. I circuiti commerciali seguono due traiettorie: i paesi avanzati importano dalle economie emergenti soprattutto materie prime e prodotti agricoli mentre vi esportano manufatti industriali. Il valore degli scambi a 18.213 miliardi di euro per i beni e per gli Investimenti Diretti Esteri a 1.351 Miliardi.

Nell'aggiornamento delle previsioni sullo scenario mondiale il FMI stima per il 2015 una crescita complessiva media del Pil mondiale a prezzi costanti<sup>5</sup> del 3,9%, dei paesi avanzati del 2,3% e di quelle dei mercati emergenti del 5,4%.

Per assicurare questa opportunità di crescita le raccomandazioni riguardano in maniera differente i paesi avanzati e quelli delle economie emergenti. Per i primi i fattori di crescita riguardano: evitare premature politiche di rigore monetario, il risanamento dei bilanci, l'adozione e la realizzazione di riforme strutturali che spingano alla crescita.

Anche se il FMI segna stime future che portano l'economia mondiale da una fase di recessione ad una di recupero, i ri-

	Aggiunte	Rimosse
Argentina	119	2
Brasile	38	0
Cina	30	1
Corea del sud	20	4
India	24	5
Russia	86	14
Sud Africa	22	4
USA	8	21
Vietnam	22	2

> **Tabella n. 2 - Regolamenti intesi come barriere non tariffarie adottati e rimossi per alcuni paesi**

Fonte: Confindustria: "Transatlantic Trade and Investment Partnership - TTIP" Analisi e osservazioni 13

schì dello scenario attuale sono quelli di incorrere nella deflazione per le economie avanzate, indebolimento della domanda da parte dei mercati emergenti, volatilità dei flussi di capitale selettiva in riferimento ai mercati emergenti<sup>6</sup>.

Già oggi i flussi di investimento (IDE) dei grandi gruppi si muovono verso aree a maggior potenzialità di sviluppo come l'Asia dell'est mentre nelle regioni europee vanno solo per diversificare i portafogli degli impieghi. Comportamento che nel complesso porta a selettivi processi di crescita su aree di interesse specifico fino ad un punto di congestione che dirotta poi i capitali in altre aree più vantaggiose.

Nel complesso l'Unione Europea e gli Stati Uniti sono i detentori delle principali quote del commercio (tabella n. 1) e degli investimenti mondiali (rispettivamente il 25,1 % e 21,6 % del PIL mondiale) con un interscambio commerciale tra i due continenti che arriva a 497,5 miliardi di euro.

### L'accordo di libero scambio USA UE e l'impatto sul valore degli scambi

L'*interim report* è stato il primo risultato del lavoro della commissione UE - USA<sup>7</sup> che ha originato l'avvio di negoziati per un accordo di libero scambio tra Stati Uniti ed Europa. Tale accordo, il "Transatlantic Trade and Investment Partnership" (TTIP) ha, tra i suoi obiettivi la eliminazione delle barriere sia al commercio che agli investimenti per mezzo della cooperazione regolamentare al fine di consolidare la convergenza negli standard ed evitare l'introduzione di nuove barriere.

Il perimetro all'interno del quale lavorare per la riduzione di questi ostacoli permea trasversalmente tutti i settori industriali e dei servizi ed è delimitato dai principi fondamentali di: accesso al mercato, liberalizzazione degli investimenti e collaborazione su temi globali di comune interesse.



## Interventi di liberalizzazione dei mercati

Ispezioni sanitarie
Normative sicurezza prodotti - etichettatura
Supporto legale legato alle difficoltà regolamentari
Disomogeneità regolamenti statali
Non corrispondenza codici doganali
Simbologia nell'etichettatura
Sistema di brevettazione
Mancanza di reciprocità in materia di sicurezza sul lavoro
Container and security initiative

### > Tabella n. 3 - Principali tematiche di regolamentazione intese come barriere non tariffarie tra USA e UE

Fonte: Confindustria: "Transatlantic Trade and Investment Partnership - TTIP" Analisi e osservazioni 13

In estrema sintesi, studi congiunti degli organismi statunitensi ed europei hanno stimato gli effetti positivi dell'accordo su più scenari simulati.

A determinate condizioni<sup>8</sup>, l'impatto per la regione europea derivante da una liberalizzazione degli scambi tra USA e UE vede una crescita annua media del PIL dello 0,48% in più nel decennio che va dal 2017 al 2027, pari a circa 86,4 miliardi di euro e per gli Stati Uniti dello 0,39% del PIL, pari a circa 65 miliardi di euro. In tema di bilancia commerciale l'export europeo verso la regione nord americana aumenterebbe di 187 mld euro.

### I principali ostacoli USA UE nel commercio e le non tariff barriers

Se fino agli anni 70 i contenuti del GATT si occupavano prioritariamente delle barriere tariffarie, la fiorente letteratura giuridico internazionale in tema di "non tariff barriers" oggi affronta e mira a prevenirne la formazione negli scambi internazionali (tabella n. 2).

In particolare si stima che l'80% dei benefici attesi dall'accordo TTIP per il mercato Unico tra Usa e Unione europea deriverebbe dall'abbattimento dei costi legati alla burocrazia ed alla regolamentazione, dalla liberalizzazione dei servizi e degli appalti pubblici.

Le barriere non tariffarie sono sostanzialmente dei contenuti a carattere tecnico

regolamentare che vengono poste a difesa di settori commerciali o aree di interesse economico ed hanno manifestazioni differenti.

Un primo esempio riguarda tutte quelle norme che si basano su principi che tendono ad identificare in maniera discriminatoria l'origine di un bene. Queste sono denominate le regole di origine ed il criterio di identificazione che utilizzano serve a poter applicare una specifica misura commerciale come ad esempio tariffe agevolate, dazi antidumping piuttosto che marchi di origine.

Nello specifico le regole di origine possono essere preferenziali e non preferenziali.

Nel primo caso ad esempio quando si creano aree di integrazione regionale dove, al proprio interno, i beni oggetto di scambio fruiscono di condizioni preferenziali.

Nel secondo caso si tratta di misure applicate direttamente alle categorie e alle provenienze come i dazi antidumping o misure di salvaguardia.

Anche le politiche adottate nel settore degli appalti pubblici possono tradursi in una sorta di barriera non tariffaria quando la preferenza, sia in fase di preparazione che di aggiudicazione, ricade a favore dei fornitori nazionali anche in presenza di elementi fortemente concorrenziali da parte di quelli internazionali quali la qualità e il prezzo.

Il marchio d'origine, se inteso come restrizione quantitativa atta a prevalere sulle esigenze della libera circolazione delle merci, può essere anche esso soggetto ad interpretazioni di tipo discriminatorio. In questo caso la questione è ancora più complessa e alimenta il dibattito internazionale. Come noto negli Stati Uniti il "made in country" cioè la normativa che obbliga l'indicazione di origine è pienamente in atto mentre nell'Unione Europea non si applicano norme comuni per l'attestazione di origine del prodotto. Sono esclusi in questo senso la denominazione di origine e DOP IGP<sup>9</sup> che comportano soltanto un collegamento tra le caratteristiche tipiche del prodotto e il luogo di produzione, ma non dello

Stato d'origine.

Le difformità delle misure regolamentari, degli standard, dei requisiti tecnici di conformità di sicurezza, salute e tutela dell'ambiente sono tra le barriere che limitano gli scambi tra Stati Uniti e Unione Europea (tabella n. 3). Oltre a queste nella figura sono riportate le principali tematiche di divergenza regolamentare su cui concentrare l'attenzione per il miglioramento degli scambi nell'ottica della liberalizzazione degli scambi tra i due continenti.

### Riflessioni conclusive


Gli interventi di liberalizzazione dei mercati per il rilancio dei flussi commerciali hanno potenzialmente un impatto differenziato sui paesi, condizionato sia da fattori strutturali che legati al dinamismo degli scambi. In termini di vantaggi comparati tale differenza si commisura anche con il grado di apertura internazionale di un singolo paese. L'impatto potenziale della chiusura del negoziato in merito al Transatlantic Trade and Investment Partnership soprattutto in termini di crescita attesa del PIL si lega in modo particolare alla riduzione delle NTBs bilaterali attraverso una maggiore convergenza regolamentare, che determinerebbe a sua volta l'affermazione di standard globali.

A livello produttivo l'aumento della concorrenza, derivante dall'aumento del flusso degli scambi, provoca la fuoriuscita delle imprese meno efficienti, e quindi una maggiore omogeneità nei livelli di efficienza tra le imprese.

In questo contesto anche l'organizzazione d'impresa è profondamente modificata. La delocalizzazione sia della produzione che del mercato ha portato ad una frammentazione e ad una trasversalità della formazione del valore che ne ha ridefinito i contorni. Oggi il concetto della catena globale del valore porta l'impresa alla formazione di nuove competenze e forme di governance d'impresa.

Sicuramente gli standard privati possono rivestire un ruolo di definizione del percorso per ulteriori sviluppi regolamentari da parte degli organismi regolatori ma

## Interventi di liberalizzazione dei mercati

bisogna anche dire che la loro proliferazione ed evoluzione oltre ad essere un fattore fondamentale di accesso al mercato (specialmente per i paesi occidentali) tende a creare un ulteriore livello di complicazione di accesso ai mercati esteri, che in molti casi si sovrappone agli accordi di riduzione delle barriere in ambito WTO. In tema di sincronizzazione dei regolamenti della denominazione di origine paese di cui si è fatto cenno, si prospettano due alternative principali per l'Unione Europea che da una parte portano alla approvazione e alla messa in funzione di un sistema di riconoscimento dell'origine "Made in" mentre dall'altra all'utilizzo delle regole internazionali dell'OMC per ipotizzarne la rimozione o non applicazione da parte dell'ordinamento Statunitense. 

### NOTE

<sup>1</sup> E.Chiacchierini, MC Lucchetti, Materie prime Tra-

sformazione ed Impatto Ambientale - Ed Kappa 1996

<sup>2</sup> Dillon Round e Kennedy round

<sup>3</sup> Come ad esempio CEE e NAFTA

<sup>4</sup> successivo all'accordo Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) di Bali che riduce, entro il 2015, i dazi su di una lunga lista di beni "ambientali".

<sup>5</sup> Calcolato equiparando i poteri d'acquisto delle economie avanzate e quelli dei paesi emergenti, e quindi conferendo maggior enfasi alla crescita di questi ultimi - ICE

<sup>6</sup> FMI - World Economic Outlook Update jan. 2014

<sup>7</sup> *The High Level Working Group for Jobs and Growth*

<sup>8</sup> Condizioni: totale liberalizzazione tariffaria; -25% delle Non-Tariff Barriers; -25% delle barriere nei servizi; 50% liberalizzazione degli appalti pubblici.

<sup>9</sup> Regolamento (CEE) n. 2081/92

### BIBLIOGRAFIA

- World Economic Forum Wto - JOINT STATEMENT REGARDING TRADE IN ENVIRONMENTAL GOODS 24 January 2014 at Davos, Switzerland
- Ruggieri A., Mosconi E.M., Silvestri C., Braccini A.M., Poponi S., Serpico E. (2012). An economic

analysis of the structural problem of the function of research and development in relation to firm size in Italy. In: Tipuric D., Dabic M. (a cura di): Tipuric D., Dabic M, Management Governance, and Entrepreneurship. LANCASHIRE:Access Press UK

- Confindustria: "Transatlantic Trade and Investment Partnership - TTIP" Analisi e osservazioni 2013
- FMI - World Economic Outlook Update jan. 2014
- E.Chiacchierini, M.C. Lucchetti, Materie prime Trasformazione ed Impatto Ambientale - Ed Kappa 1996
- Commercio estero e attività internazionali delle imprese - Istat 2013
- Rapporto ICE 2013

### ENRICO MARIA MOSCONI

Professore e direttore del Centro per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio

Dipartimento di Economia e Impresa dell'Università degli Studi della Tuscia

[enrico.mosconi@unitus.it](mailto:enrico.mosconi@unitus.it)



## OUTLET ITALIA Cronache di un Paese in (s)vendita

A fine 2013 è stato pubblicato per Datanews Editrice un interessantissimo studio curato da Gian Maria Fara (presidente dell'Istituto EURI-SPES) e da Benedetto Attili (Segretario Generale UIL Pubblica Amministrazione) sul drammatico fenomeno della svendita dei principali e storici «marchi» del Paese. È un fenomeno che sta impoverendo in maniera irreversibile il Paese; è di pochi giorni fa la vendita di «Poltrone Frau» a nuovi proprietari USA: è il 437° caso! Questo studio è dedicato alla vendita di aziende simbolo del Made in Italy, che è stato realizzato nella

consapevolezza della criticità del momento storico, per stimolare l'attenzione e la riflessione del sistema politico e istituzionale su un tema troppo trascurato: «vendute, ricomprate, spesso passate da una proprietà all'altra, da un paese all'altro. È la storia di molti marchi d'eccellenza nati in Italia, ma che di italiano oggi hanno ben poco». È stata raccolta ed analizzata una selezione di 130 importanti marchi che negli ultimi 20 anni hanno registrato cambiamenti nella proprietà. La lettura dei dati è stata affrontata aggregandoli in quattro macro aree del Made in Italy: alimentare-bevande [43], automazione-meccanica [16], abbigliamento-moda [26] e arredo-casa [9]; sono state registrate altre 36 aziende nella categoria "altro" (chimica, edilizia, telecomunicazioni, design, energia e gas, ecc.). Al riguardo, Fara evidenzia che: «molte delle nostre migliori realtà imprenditoriali sono state schiacciate dalla congiuntura economica negativa, unita all'iperburocrazia della macchina amministrativa, a una tassazione iniqua, alla mancanza di aiuti e di tutele e all'impossibilità di accesso al credito bancario. L'intreccio di tali fattori ha inciso sulla mortalità delle imprese creando una sorta di mercato "malato" all'interno del quale la chiusura di realtà imprenditoriali importanti per tipologia di produzione e per know-how si è accompagnata spesso a una svendita (pre o post chiusura) necessaria di fronte all'impossibilità di proseguire l'attività. L'afflusso di capitali esteri nel nostro Paese non è quindi avvenuto secondo le normali regole di mercato e le aziende si sono dovute piegare a una vendita "sottocosto" rispetto al loro reale valore ...

Spesso le nostre aziende vengono acquistate da altre aziende di paesi stranieri, vengono svuotate dei macchinari e del know-how, e mai più riaperte ...». È un testo da leggere e da studiare per comprendere meglio le informazioni quotidiane! [sb]



Un caso di successo  
nel panorama  
dell'offerta agroalimentare  
sostenibile

>> Rolando MANFREDINI

# Campagna Amica di Coldiretti

## Premessa

Per lungo tempo i mercati rionali hanno rappresentato per tanti cittadini una delle fonti principali di approvvigionamento di prodotti freschi (ortofrutta, carne, pesce, formaggi), ma la loro importanza è rapidamente diminuita per il dilagare della grande distribuzione organizzata, nonché per effetto del cambiamento degli stili di vita e di consumo, assecondati da una sempre maggiore "industrializzazione" nella produzione del cibo.

Tuttavia, negli ultimi anni accanto ai mercati tradizionali si sono diffusi sempre di più i mercati degli agricoltori (cosiddetti «farmers' market»), nei quali si realizza la vendita diretta dal produttore al consumatore (filiera corta, anzi "cortissima") che rappresenta la principale differenza rispetto ai mercati rionali, dove i venditori sono intermediari, non produttori del cibo.

I «farmers' market» sono un fenomeno nato molti anni fa negli Stati Uniti dove, secondo i dati USDA (United States Department of Agriculture), nel 1994 erano circa 1700, nel 2008 circa 5.000 ed oggi sono più di 8.150 quelli censiti nella National Farmers Market directory, l'albo nazionale dei mercati degli agricoltori.

In Italia negli ultimi cinque-sei anni hanno avuto una crescita importante, sotto la spinta di una fase critica dell'economia, in cui si registra una flessione



dei consumi anche dei prodotti alimentari, ma anche per una diversa sensibilità da parte del consumatore.

Infatti, la filiera corta, ed in particolare la vendita diretta, va incontro all'evoluzione delle preferenze dei consumatori, i quali, oltre a ricercare prodotti con prezzi più contenuti, sono particolarmente attenti alle caratteristiche di qualità, nutrizionali e di sicurezza degli alimenti ed all'arricchimento delle esperienze di acquisto con la conoscenza dei luoghi e delle modalità di produzione. Il valore di un prodotto risulta sempre meno legato alle prestazioni funzionali risultanti dalle caratteristiche materiali possedute, per dipendere, diversamente, dai significati che il consumatore riconosce ed apprezza nella sua decisione di acquisto. La stessa occasione fornita dal luogo di vendita e le modalità di presentazione degli alimenti contribuiscono, quindi, a creare valore nel ciclo produttivo.

clo produttivo.

In questo contesto, Coldiretti ha avviato, alla fine del 2000, un progetto ampio con la costituzione della Fondazione Campagna Amica, rivolgendosi a consumatori, produttori agricoli, cittadini, per mettere insieme le risposte ai temi più sentiti di oggi: alimentazione, turismo e ecologia, per inaugurare una nuova qualità della vita.

Nel 2009 Coldiretti ha lanciato il Progetto per una Filiera Agricola Tutta Italiana, con l'obiettivo di valorizzare il **vero Made in Italy**, dare valore aggiunto agli agricoltori italiani, riequilibrare i rapporti di forza all'interno della filiera agroalimentare e consentire ai consumatori di fare acquisti sani e consapevoli.

E' nato così il marchio «Campagna Amica», che identifica quei luoghi in cui si possono trovare i prodotti degli agricoltori aderenti alla rete Campagna Amica, di provenienza certa, italiana e garantita. In «Campagna Amica» confluiscono quindi tutte le iniziative tese a promuovere, valorizzare ed esaltare la qualità delle produzioni tipiche ed il legame che esse hanno con la storia, la cultura e le tradizioni locali ed alimentare responsabilità e competenze del cittadino-consumatore, inteso come referente e beneficiario delle biodiversità, delle tradizioni e delle culture dei territori.

Cosa distingue i produttori aderenti a «Campagna Amica» da tutti gli altri che

effettuano la vendita diretta in Italia? La garanzia che i prodotti venduti dagli aderenti sono AGRICOLI e ITALIANI.

I prodotti sono AGRICOLI perché sono proposti dall'agricoltore che li ha prodotti o che li ha acquistati sotto la sua responsabilità da un altro agricoltore, secondo quanto previsto dalla legge, e sono ITALIANI perché provengono esclusivamente da coltivazioni o allevamenti Italiani, e come tali offrono tutte le garanzie di salubrità e genuinità richiesti dalla legislazione italiana ed europea (la più restrittiva del mondo).

In tal senso, il marchio collettivo «Campagna Amica», registrato dalla Fondazione presso l'Ufficio UE dei brevetti, è disciplinato da un Regolamento d'Uso e tutelato da un sistema di controllo e certificazione di tracciabilità per garantire l'origine agricola e italiana dei prodotti.

Il marchio «Campagna Amica» può essere concesso in uso solo alle imprese che commercializzano prodotti agricoli italiani, che si accreditano all'Albo Nazionale di Campagna Amica per diventare "Punti Vendita" dei prodotti della Filiera Agricola Italiana; l'origine dei prodotti è garantita da un sistema di tracciabilità, da un unico marchio distintivo, dalle stesse regole comportamentali che valgono per tutto il territorio nazionale e dallo stesso sistema di controllo, che prevede controlli di parte prima (autocontrollo), di parte seconda (le Imprese Verdi sul territorio), di parte terza (Organismo di Certificazione), nonché un controllo ispettivo diretto della Fondazione (NES).

La Rete è "aperta" a tutte le aziende agricole che condividono il progetto e i valori della Filiera Agricola Italiana e che rispettano il Regolamento del Marchio Campagna Amica: ad oggi, l'Albo Nazionale di Campagna Amica conta oltre 9.000 punti accreditati, di cui 8.700 punti della rete principale (1.200 mercati, 7.400 fattorie e 170 botteghe) e 425 punti della rete "complementare", ossia costituita da soggetti che condividono le finalità di CA (237 ristoranti e 137 orti urbani), tutti consultabili dal sito [www.campagnamica.it](http://www.campagnamica.it).



Questi numeri rendono la rete «Campagna Amica» il circuito distintivo del sicuro MADE IN ITALY che non ha eguali in Europa ed è secondo nel mondo solo agli USA, per estensione territoriale ed ampiezza del numero di operatori agricoli.

È una rete che, solo con i mercati, è stata capace di coinvolgere all'anno circa 20.000 produttori agricoli, più di 30.000 giornate di mercato, oltre 900 milioni di euro di vendite ed intercettare circa 10 milioni di cittadini consumatori, con un indice di soddisfazione superiore al 70%. In un periodo di così forte crisi economica e di disoccupazione dilagante i Mercati di «Campagna Amica» hanno generato nuove opportunità di lavoro per oltre 3.500 persone ed offerto piena occupazione a migliaia di aziende agricole; ma è una rete virtuosa anche sotto l'aspetto ambientale, perché ha fatto risparmiare circa 40 milioni di Kg di CO<sub>2</sub>, che espressi in Km equivalgono a percorrere in auto 15.000 volte la circonferenza terrestre, rendendo la proposta di «Campagna Amica» realmente una offerta agroalimentare sostenibile.

Si tratta di una rete che rappresenta un nuovo modello di produzione e distribuzione, incentrato sull'economia di

prossimità/filiera corta e che è diventata uno straordinario patrimonio materiale della "offerta di campagna" dei nostri territori e allo stesso tempo anche un formidabile patrimonio immateriale composto da valori etici, ambientali, salutistici e sociali, che sotto un unico marchio riassume per l'immaginario collettivo concetti positivi come "prodotto locale", "chilometri zero", "filiera corta", "dal produttore al consumatore" o "dal campo alla tavola".

I vantaggi per il consumatore sono formidabili: convenienza, qualità del prodotto, freschezza, informazioni complete sulla provenienza, sulla tecnica di produzione, sull'uso del prodotto e soprattutto maggiori garanzie, perché sa che esistono delle regole comportamentali accettate e condivise dai produttori. Anche per i produttori i vantaggi sono sostanziali: la possibilità di determinare il prezzo di vendita dei loro prodotti, riappropriandosi del valore aggiunto che altrimenti andrebbe all'intermediario, di potersi distinguere sul mercato, offrendo prodotti non omologati secondo i diktat della Grande Distribuzione Organizzata [GDO] e di utilizzare le informazioni dirette dai consumatori per orientare la propria produzione.

## Campagna Amica di Coldiretti


È nata così la prima rete organizzata di produttori in vendita diretta che si frappona sul mercato come "terzo incomodo" nella distribuzione, una rete alternativa ai poteri forti dell'agroalimentare italiano costituita da:

- **Filiere lunghe**, dove le intermediazioni commerciali creano diseconomie e speculazioni (dall'origine alla tavola il prezzo aumenta di 5 volte);
- **Multinazionali**, che attuano delocalizzazioni produttive, furti di immagine, mancanza di trasparenza sulla composizione dei prodotti, traggono in inganno il consumatore
- **GDO**, che ha il monopolio della distribuzione alimentare (70%), trattiene il 60% del prezzo pagato dal con-

sumatore ed impone tempi di pagamento e contratti "capestro" ai fornitori.

In tal senso, è evidente la valenza politica della costruzione della Filiera Agricola Italiana perché consente di riequilibrare i rapporti di forza all'interno della filiera agro-alimentare, aumentare il potere contrattuale dei produttori, recuperare valore aggiunto alle imprese e riorientare le scelte dei consumatori nei confronti del vero Made In Italy.

Per questo, le maggiori difficoltà incontrate su questo cammino vengono da altri soggetti economici che operano nella catena alimentare, in particolare della distribuzione, che temono di essere scalzati e perdere i propri guada-

gni se si accorcia la filiera distributiva. Ma il progetto di Coldiretti ha una valenza politica anche per il sistema pubblico e gli enti locali, perché i mercati ed i punti vendita Campagna Amica possono essere un mezzo straordinario per rivitalizzare i territori rurali ed un punto di riferimento per la società italiana per generare benessere e coesione a beneficio di tutta la collettività. 

### ROLANDO MANFREDINI

Capo Area Sicurezza Alimentare

e Produttiva di COLDIRETTI

Responsabile Ufficio Sicurezza Alimentare e Nutrizione

[manfredini@coldiretti.it](mailto:manfredini@coldiretti.it)

## GLI ITALIANI SONO CONTRARI AGLI OGM! Uno studio di Coldiretti registra che il 76% degli italiani sono contrari alle manipolazioni genetiche degli alimenti.



Il 76 % degli italiani sono contrari all'utilizzo di organismi geneticamente modificati (OGM) in agricoltura e reputano positiva la decisione dell'Italia di partecipare al gruppo di dodici Paesi che chiedono formalmente alla Commissione UE di ritirare la proposta che autorizza la coltivazione del nuovo mais transgenico 1507. Roberto Moncalvo, presidente di COLDIRETTI, commenta positivamente la lettera inviata al commissario alla Salute Tonio Borg dai Ministri di 12 Paesi Europei: «un atteggiamento che si deve tradurre in comportamenti coerenti anche a livello nazionale dove in Friuli non si è adeguatamente intervenuti sulla semina clandestina di mais OGM con problemi di inquinamento ambientale. L'Italia che è leader europeo nella qualità e distintività delle produzioni agricole ha il dovere di porsi a capofila nelle politiche di difesa del territorio dalle contaminazioni. Gli OGM in agricoltura non pongono solo seri problemi di sicurezza ambientale e alimentare, ma soprattutto perseguono un modello di sviluppo che è il grande alleato dell'omologazione e il grande nemico del Made in Italy».

Sarebbe, pertanto, del tutto assurdo e contrario allo spirito comunitario un eventuale via libera della Commissione Europea e del commissario Borg alla coltivazione del mais OGM 1507 di fronte alla contrarietà della maggioranza dei Paesi Europei e dell'Europarlamento, come pure di quasi due cittadini europei su tre che si oppongono alle coltivazioni biotech secondo l'ultimo sondaggio Eurobarometro. E' quanto afferma la Coldiretti nel commentare positivamente la posizione assunta dall'Italia che, con il Ministro alle politiche comunitarie, si è detta contraria all'autorizzazione nell'ambito del dibattito che si è svolto in consiglio affari generali. Nonostante le proprietà miracolistiche propagandate dalle grandi multinazionali che producono OGM, sono rimasti solo cinque su ventisette i paesi (Spagna, Portogallo, Repubblica Ceca, Slovacchia e Romania) a coltivare OGM nell'Unione Europea, con appena 129 mila ettari di mais transgenico MON810 piantati nel 2012. Al riguardo Coldiretti spiega che: «una percentuale irrisoria della superficie agricola comunitaria pari a molto meno dello 0,001 per cento della superficie totale di 160 milioni di ettari coltivati in Europa, secondo le elaborazioni Coldiretti su dati ISAAA. Gli OGM in agricoltura non pongono solo seri problemi di sicurezza ambientale e alimentare, ma soprattutto perseguono un modello di sviluppo che è il grande alleato dell'omologazione e il grande nemico della tipicità, della distintività e del Made in Italy».

Nonostante queste preoccupazioni si ha notizia che sarebbe stato modificato geneticamente anche il prodotto simbolo della dieta mediterranea: il pomodoro, che in Canada starebbe diventando viola.

[notizie tratte dal sito <http://www.coldiretti.it/News>]

&gt;&gt; Mario FINZI

La tutela  
dei consumatori

# Prodotti difettosi e merci contraffatte

*A sociological picture of the phenomenon of counterfeiting, seen from the point of view of the buyers, done by consumer associations. Some results are surprising: Italians are aware of buying non-genuine products, knowing also to take some risks to health. They are not quite aware about the economic damages they cause to the national economy, nor the responsibility of organized crime in this business. They think, mistakenly, to be able to manage the risks in health and safety and, occasionally, they pay hard consequences. European legislation adequately protect consumers from defective products.*

## Conoscere il fenomeno per poter agire correttamente

Se c'è un campo nel quale la maggior parte dei consumatori non chiede e non vuole essere tutelata sembra essere quello della contraffazione. Le ragioni non sono così semplici come sembra: non basta dire che "costano di meno" per spiegare le ragioni di questo atteggiamento. Spesso c'è dell'altro e di più. E non è detto che tutti i prodotti contraffatti siano percentualmente più difettosi di quelli originali.

Per avere un quadro sociologico del fenomeno contraffazione visto dal punto di vista degli acquirenti il Ministero dello sviluppo economico ha chiesto alle Associazioni dei Consumatori di partecipare ai suoi programmi anticontraffazione. Ci stiamo lavorando da due anni e proseguiremo per i prossimi 18 mesi. Tra le altre iniziative da svolgere sui territori abbiamo avuto l'incarico di condurre un sondaggio di mercato presso i consumatori.

E' stato un lavoro interessante e, benché

ci si sia avvalsi di una delle più accreditate e professionali agenzie di indagini di mercato, è risultato più difficile del previsto. Infatti, ai primi dati rilevati dal pre-test del questionario, solo il 12 % degli intervistati ammetteva di aver acquistato merci contraffatte e per avere dati più attendibili e somiglianti alla evidente realtà che abbiamo sotto gli occhi ogni giorno, abbiamo dovuto lavorare moltissimo sulle parole e sul contesto delle interviste.

I termini "contraffazione" e "prodotti contraffatti" lasciavano incerti i consumatori e, per essere chiari e ben compresi, sono stati sostituiti da "prodotti non originali che imitano grandi marche"; le risposte di ammissione di aver acquistato prodotti contraffatti sono arrivate solo dopo aver specificato che il questionario era sottoposto dalle Associazioni dei Consumatori, infondendo sicurezza e parlando subito di prevenzione, salute, sicurezza, anonimato. Insomma il consumatore ammetteva gli acquisti solo dopo aver capito che volevamo indagare i

rischi e non i reati.

Inoltre per alcuni prodotti, apparentemente e inspiegabilmente mai acquistati dagli intervistati, come CD musicali e video, i numeri delle ammissioni sono cresciuti a dismisura solo se veniva sollecitato un ricordo specifico: «le è mai capitato di acquistare un cd musicale o un film su una bancarella?». A questo punto l'acquisto, precedentemente non citato tra quelli già effettuati era ammesso da alte percentuali di intervistati. Se ne è dedotto che quello di acquistare CD su una bancarella non è inteso, soprattutto dai giovani, come un modo anomalo ma quasi come l'unico ormai normalmente praticato per acquistare quei prodotti.

L'altro aspetto interessante è stato quello della conferma definitiva di ciò che sospettavamo già e cioè che nella maggior parte dei consumatori e per la maggior parte dei prodotti offerti dalla contraffazione non esiste l'"inconsapevolezza" di acquistare prodotti non originali. Questa esiste solo in specifici settori, come gli elettrodomestici, pezzi di ricambio automobilistici, caschi e poco più. Per il resto la scelta del consumatore di acquistare fuori dai canali ordinari del commercio prodotti non originali e imitati è fatta in modo cosciente e il rifiuto del prodotto contraffatto si ha solo quando ne va di mezzo la salute.

Anche su questo aspetto abbiamo tratto dall'indagine alcuni risultati interessanti.

## Prodotti difettosi e merci contraffatte



Il primo è che i rischi per la salute non sono abbastanza conosciuti, se non per il comparto giocattoli e in generale per i prodotti alimentari destinati all'infanzia. Su questo c'è ormai una vigilante attenzione. Ma nessuno si preoccupa più di tanto dei coloranti e dei materiali usati negli abbigliamento o degli ingredienti dei prodotti igienici e di bellezza o della qualità delle lenti degli occhiali da sole.

### Il ruolo della corretta informazione è fondamentale

Il secondo atteggiamento pericoloso è che molti consumatori pensano di essere sufficientemente informati sui rischi per la salute e quindi di essere in grado di affrontare il rischio e di saperlo dominare. E invece sbagliano facilmente.

Se si visita il reparto di chirurgia dell'ospedale Bambin Gesù di Roma, nella sala di aspetto c'è una bacheca in cui sono esposti i pezzi di giocattoli estratti dai medici nelle gole, negli stomaci e negli intestini dei bambini. Ed i ricoveri di adulti e bambini per intossicazioni alimentari sono in crescita con la crescita del fenomeno contraffazione.

I danni agli occhi per l'uso di lenti di bassa qualità sono in crescita. E non parliamo dei farmaci venduti on line, che troppo spesso sono contraffatti e, nella migliore delle ipotesi, non curano la malattia, mentre nella peggiore ne possono indurre di nuove.

### Quali tutele?

Innanzitutto servono iniziative di prevenzione:

1) serve una comunicazione chiara su cosa intendiamo per prodotti contraffatti;

2) serve chiarire cosa è **vietato acquistare**, diverso da ciò che **non è sicuro** acquistare;

3) le campagne informative sulla pirateria video e audio hanno cominciato a funzionare ma per ogni tipo di prodotto occorre una diversa strategia di coinvolgimento del consumatore

La prima su cui insistere è una massiccia campagna di informazione sui rischi per la salute, segnatamente per i prodotti alimentari, per i farmaci e per i cosmetici.

Un'altra è la diffusione della coscienza che la contraffazione è in mano alla criminalità organizzata ed è un danno grave per la nostra economia. Se si può avere un sentimento di comprensione per l'extracomunitario che sbarca il lunario con il suo piccolo commercio di strada si deve sapere anche che quell'uomo è sfruttato dall'industria del malaffare che produce illegalmente le sue merci contraffatte, sfruttando anche altri operai pagati al nero e senza diritti sindacali impegnati nella produzione.

Ma finché si comprano disinvoltamente questi prodotti ci sarà qualcuno che avrà interesse a produrli e distribuirli.

Dunque il primo presidio è l'informazione, che può cambiare il punto di vista, l'atteggiamento e la consapevolezza del consumatore. Alcuni comportamenti positivi e di contrasto devono diventare abituali. Pretendere dal riparatore della nostra auto o moto l'uso di pezzi di ricambio originali e farsi dare la fattura di acquisto di essi dovrebbe diventare il modo normale di assicurarsi della propria sicurezza alla guida. E se il capo di abbigliamento o un elettrodomestico di marca acquistati in un negozio o in centro commerciale ordinario risultano essere

contraffatti è doveroso rivolgersi alla Guardia di Finanza per segnalare la frode in commercio (e, ovviamente, pretendere dal commerciante il rimborso del prezzo pagato e degli eventuali danni subiti).


### Beni contraffatti e prodotti difettosi: due concetti differenti

Anche da parte della produzione, della distribuzione e del commercio poi c'è da assumersi una parte di responsabilità per aver alimentato una corsa al consumo con messaggi pubblicitari che hanno indotto un incontenibile desiderio di possesso di beni irragionevolmente costosi e fuori della portata delle grandi masse. Su questo desiderio, diventato bisogno di inclusione sociale attraverso l'acquisto di beni "status simbol", si è impiantato il business della contraffazione.

Forse una politica di prezzi contenuti e messaggi pubblicitari meno socialmente escludenti per i meno abbienti avrebbe messo fuori gioco gran parte del business della contraffazione.

E' vero che non tutti i beni contraffatti sono pericolosi e non tutti quelli di marca sono sicuramente esenti da difetti.

Per i prodotti difettosi la normativa comunitaria è ormai chiara nell'individuare nel commerciante il primo interlocutore del consumatore. Dunque controllare bene e presto il prodotto e conservare scontrini e fatture di acquisto, e bolle di consegna se ve ne sono. La disciplina ormai copre in modo chiaro tutte le forme di acquisto, dentro e fuori dai locali commerciali, per posta e on line. Ogni prodotto gode di un periodo di garanzia ampio e, a seconda del tipo di acquisto effettuato, di un diritto di ripensamento.

In caso di dubbi esistono ed operano su questi temi molte ed efficienti Associazioni dei Consumatori, in grado di consigliare i migliori percorsi di tutela. 

#### MARIO FINZI

Vicepresidente di ASSOUTENTI

[segreteria@assoutenti.it](mailto:segreteria@assoutenti.it)

&gt;&gt; Erika LEONARDI

**Crede nel potere  
della comunicazione interna,  
ripaga**

# Le parole creano la realtà

*Believing in the power of internal communication, rewards: the words create reality. Shortcomings and mistakes affect both business results and a good working climate. Communication is a mysterious work companion: we need to know in depth how it works. Communicate means simply: "make oneself understood". To be successful we must consider that the "how" has a great influence on the "what" of our message; furthermore we must have clear purpose and encourage the involvement of the addressee. The Author proposes an original approach on written communication. A text is made up of three components: content, linguistic form, graphics. Likewise in non-verbal communication, one of them overcomes on the others: graphics. We own reality as we describe it; owning the reality is the first step to being able to manage and change.*

I temi della Qualità spaziano in ambiti molto ampi: dalle relazioni nell'ambiente interno a quelle con gli stakeholder, dalle competenze delle singole persone e alle loro interazioni, dal presente verso una proiezione di medio/lungo termine, da modalità consolidate a quelle indirizzate all'innovazione e al miglioramento. In tutti questi contesti c'è una nota comune che condiziona e ne promuove il successo: la capacità di comunicare. Pensiamo alle fasi operative, progettuali, contrattuali o correttive: una comunicazione interna carente o inadeguata, complica il modo di lavorare, compromette il buon esito delle attività e, inevitabilmente, genera stress.

## La comunicazione: compagna di lavoro misteriosa

È una capacità innata, eppure sovente ci tradisce. L'apprendimento del linguaggio

non basta: per farne un uso proficuo dovremmo, con una certa periodicità, approfondire le diverse sfaccettature per arricchire le nostre potenzialità. Potremmo così scoprire che c'è sempre qualcosa da migliorare. È un percorso costellato da tappe intermedie e mai da traguardi finali. Ciò non deve stupirci né



demoralizzarci: è l'aspetto intrigante di questa nostra grande capacità!

Gli studi su questo tema sono appassionati. Per puntare ad effetti concreti è necessario adottare il giusto approccio: costantemente mettere a fuoco i propri punti di forza e, soprattutto, le proprie criticità. Un ottimo ingrediente è un sano spirito di autocritica: la comunicazione tocca anche il modo di essere, gli atteggiamenti e i comportamenti, che possono essere modificati solo se c'è una determinazione a livello personale, e non a seguito di imposizione. Sono tanti i fattori che influenzano il buon esito del nostro dire (Fig. 1). Analizziamone alcuni.

## La comunicazione nelle relazioni

### La finalità

Cosa vuol dire comunicare? Banalmente è "farsi capire". Operare in modo tale che i nostri destinatari reagiscano come noi vorremmo: rispondere, fare, documentare, spostarsi, eseguire un compito, completare un lavoro, contattare un interlocutore, etc. Usiamo le parole per far accadere le cose, per generare effetti nelle relazioni. Eppure, nonostante le buone intenzioni e l'impegno, non sempre gli eventi procedono come atteso. Ma sarà sempre colpa degli altri, della loro sordità mentale, della loro ri-



> Fig. 1 - Banale incompiensione (da «Un mondo di servizi» di Erika Leonardi, Quotidiano *Il Sole24ORE*, 1997)

gidità o stupidità? Forse, ma non sempre. E c'è un motivo. Per metterlo in luce è necessario conoscere meglio questo fantastico strumento.

### La dualità

Partiamo da un assioma: i nostri messaggi sono costituiti da un "cosa" e un "come". Semplicisticamente possiamo raccontare: contenuto e contenitore. Ma questa dualità è asimmetrica, nel senso che i due elementi non hanno lo stesso peso. Potrebbe sembrare insensato: il destinatario comprende e ricorda più facilmente il significato del *come*/contenitore piuttosto che il *cosa*/contenuto. Proseguiamo in questa analisi. Gli studi di *Albert Mehrabian* sulla *Non-verbal communication* (1967) hanno messo in evidenza una "triade". Ovvero nella comunicazione nelle relazioni, istintivamente, mettiamo in gioco di tre componenti:

- le parole,
- la voce,
- il corpo.

Le parole, organizzate in frasi e periodi, si integrano con la voce (timbro, volume, pause, etc.) e con i messaggi del corpo (espressione del viso, gestualità, postura, distanza, etc.). Quando le parole, la voce e il corpo esprimono hanno lo stesso significato, ovvero la nostra comunicazione è coerente su questi tre livelli, il destinatario è fortunato! Riceve un messaggio chiaro, senza contraddizioni: con poco impegno può capire!

Cosa accade quando questi canali sono disallineati? Ce ne sarà uno che sovrasta gli altri: quello del corpo. Non è una fantasia: i messaggi del corpo sono spontanei, partono dalla parte antica del nostro cervello, quella istintiva. Quindi ci possono tradire. Un saluto, a parità di paro-

le, può diventare un annuncio di accoglienza o di pesante rifiuto, in relazione al tono della voce, allo sguardo, all'espressione del viso, alla postura, ai movimenti del corpo, etc.

Questo concetto è sigillato dalle proporzioni espresse in percentuale proposte da questi studi: le parole 8%, la voce 35%, il corpo 55%.

Attenzione: questi valori vanno interpretati come ordini di grandezza, non devono dare luogo a distorsioni dello studio. Si possono parafrasare così: più della metà del significato del nostro messo è espresso dal corpo, a seguire dalla voce e infine dalle parole. È come dire: le stesse parole possono esprimere pensieri ben diversi, quasi opposti (Fig. 2).

### L'obiettivo

La consapevolezza e la chiarezza dell'obiettivo sono un fattore condizionante il successo della comunicazione.

Il ventaglio degli obiettivi può essere molto ampio: far sapere, chiedere un parere, predisporre una documentazione, proporre una soluzione, ricostruire un evento negativo, sollecitare partecipazione, premiare, rimproverare, etc. La scelta del canale, del linguaggio e la struttura delle frasi avranno un taglio ben diverso!

Altro aspetto. Dobbiamo distinguere fra l'obiettivo formale e quello recondito. Un esempio può chiarire bene questa trappola: la convocazione di una riunione. Questa è la motivazione formale. Ma se c'è un malumore dovuto a precedenti ritardi, carenze, inadempienze, l'emittente corre il rischio di strutturare il messaggio facendo trapelare lo stato d'animo negativo: l'esito della comunicazione risulta compromesso.

### I destinatari nell'informazione e nella comunicazione

Consapevoli dell'importanza di integrare il "cosa" e il "come", e dopo un sereno impegno a chiarire innanzitutto con sé stessi la finalità, prendiamo in esame un terzo aspetto: i destinatari. Questi elementi non vengono gestiti in sequenza, ma rimbalzano in ordine sparso nella mente dell'emittente.

Chi abbiamo di fronte? In che misura è disponibile a sentire, leggere, agire? Qua-



> Fig. 2 - La comunicazione non-verbale nelle relazioni (da «Communication: the indispensable quality tool» di Erika Leonardi, ISO 9000 + ISO 14000, 7, 1998



> Fig. 3 - Confronto fra l'informazione e la comunicazione (da «Ricostruire il processo» di Erika Leonardi, Sperling & Kupfer, 2005)



> Fig. 4 - Confronto fra le componenti della comunicazione (da «Gestione del servizio» di Erika Leonardi, Il Sole 24ORE, 2009)

Quando l'emittente vuole comunicare, la dinamica è più complessa: potrà sostenere di aver comunicato soltanto dopo aver ricevuto il feed back dal destinatario sulla comprensione. Attenzione: significa che anche il destinatario qui ha un ruolo attivo, al punto che possiamo sostenere che condiziona il felice esito della comunicazione. In quest'ottica l'emittente non può limitare il suo impegno a produrre un messaggio chiaro e completo, ma deve anche motivare il destinatario affinché sia attivo.

### La comunicazione scritta

Quanto fin qui presentato può essere traslato ai nostri testi, con opportune rielaborazioni. Sono validi:

- la dualità del cosa e del come,
- l'importanza cruciale della chiarezza dell'obiettivo,
- il focus sul destinatario per indirizzarlo nel suo ruolo,
- la differenza fra informazione e comunicazione.

### Una peculiarità: il cosa e il come

Il primo aspetto menzionato merita e richiede una personalizzazione: manca all'emittente la visibilità della reazione del "corpo"!

Sulla scia degli studi di *Albert Mehrabian* sul non verbale, propongo un mio approccio analogo e originale, frutto dei miei studi ed esperienze di consulenza e di formazione. La comprensione di un testo (lettera, report, relazione, email, brochure, cartello, etc.) è il risultato di tre componenti che si integrano con modalità analoghe a quelle della comunicazione nelle relazioni (Fig. 4):

- l'emittente,
- il messaggio,
- il destinatario.

Quando l'emittente vuole informare, deve preoccuparsi di confezionare un messaggio chiaro e completo, e farlo giungere al/ai destinatari: nulla di più!

- il contenuto,
- la forma linguistica,
- la grafica.

Un testo è valido, ovvero riesce a farsi capire, a condizione che il contenuto sia:

- espresso con una forma linguistica semplice (parole comuni, frasi dirette, struttura del periodo piana, etc.),
- presentato con una grafica che dia il giusto rilievo a certe parti del messaggio, facilitando la lettura e la memorizzazione (parole chiave in grassetto, testo a blocchi, titoli, punti elenco, etc.).



## Le parole creano la realtà

È come dire che un testo con un contenuto valido e utile, perderà la sua capacità comunicativa se redatto con un linguaggio arcaico, termini specialistici, periodi lunghi costituiti da frasi inscatolate,

editato in un monoblocco che appare, e viene vissuto, come un mattone!

### Altra peculiarità: il destinatario

Abbiamo dato evidenza al fatto che il destinatario ha un ruolo cruciale e che è

compito dell'emittente adoperarsi per renderlo partecipativo, affinché usi il suo tempo per leggere. Da questo punto di vista la comunicazione nelle relazioni è avvantaggiata dalla possibilità di cogliere in diretta la reazione verbale e non verbale.

### Non regole ma indicazioni e suggerimenti

Per comunicare bene non esistono regole, la cui applicazione possa dare risultati certi. È più corretto parlare di "probabilità" di successo di un atto comunicativo, in quanto ha una natura multifattoriale. Ciò non toglie che l'impegno a farsi capire debba essere costante: sarà già un buon risultato se a fallire sarà solo il 20% dei messaggi piuttosto che l'80%!

La Fig. 5 propone semplici ma utili indicazioni in cui si integra una forma linguistica semplice e una grafica parlante. È utile sottolineare l'importanza della grafica. Non vogliamo dare l'accezione della mera estetica: un testo non è un quadro! Spunti utili:

- Scegliere la dimensione del carattere e dell'interlinea per facilitare la lettura.
- Usare il grassetto per far emergere le parole chiave; ma diverse righe di testo in grassetto perdono questo effetto.
- Scomporre un testo lungo in blocchi con titoli, aiuta la lettura e la comprensione; un testo monoblocco è faticoso da memorizzare.
- Usare il punto elenco per indicare una serie di azioni; per essere chiaro, richiede l'applicazione della regola della coerenza sia di contenuto, sia di struttura linguistica.
- Attenzione all'uso del maiuscolo: in una email, dà l'effetto dell'urlo! Va usato con parsimonia.

Un uso attento della grafica è espressione di maggiore padronanza da parte dell'emittente del suo messaggio. È un intervento che può nascere nella stesura oppure nella revisione del testo. E tocchiamo qui un aspetto determinante per un testo efficace: il metodo. Ben venga il saggio PDCA. Riproponiamolo per la redazione di un testo (Tabella 1).



> Fig. 5 - Suggerimenti per un messaggio chiaro (da «Disegnare i processi» di Erika Leonardi, Franco Angeli, 2012)

### UN GIOCO LINGUISTICO

Selezione dei "38 consigli di buona scrittura" di Umberto Eco, in Sator Arepo

1. Evita le frasi fatte: è una minestra riscaldata
2. Non usare sigle commerciali & abbreviazioni
3. Ricorda (sempre) che la parentesi (anche quando indispensabile) interrompe il filo del discorso
4. Stai attento a non fare ... indigestione di punti di sospensione
5. Usa meno virgolette possibile: non è "fine"
6. Non essere ridondante; non ripetere due volte la stessa cosa; ripetere è superfluo (per ridondanza s'intende la spiegazione inutile di qualcosa che il lettore ha già capito).
7. Guardati dalle metafore troppo ardite: sono piume sulle scaglie di un serpente. Non usare metafore incongrue anche se ti paiono "cantare": sono come un cigno che deraglia.
8. Metti, le virgole, al posto giusto.
9. Distingui tra la funzione del punto e virgola e quella dei due punti: anche se non è facile.
10. Se non trovi l'espressione italiana adatta non ricorrere mai all'espressione dialettale: peso el tacòn del buso
11. Non essere enfatico! Sii parco con gli esclamativi!
12. Neppure i peggiori fans dei barbarismi pluralizzano i termini stranieri.
13. Nomina direttamente autori e personaggi di cui parli, senza perifrasi. Così faceva anche il maggior scrittore lombardo del XIX secolo, l'autore del "Cinque maggio".

### > Box n° 1

<b>Plan</b>	Definizione dell'obiettivo; focus sui destinatari; scelta del canale e del mezzo; nota con i concetti chiave da esporre.
<b>Do</b>	Redazione del testo, in linea con quanto impostato nel Plan.
<b>Check</b>	Rilettura del testo, controllando che quanto indicato nel Plan sia applicato.
<b>Act</b>	Modifica, correzione, conferma.

### > Tabella n° 1

**ESEMPIO 1 - Versione 1**

Il Call Center è un soggetto esterno o un'articolazione organizzativa interna che fornisce, per conto del committente, il servizio di contatto all'utente, gestendo e organizzando, mediante l'adozione di idonee procedure, un insieme di risorse umane e di infrastrutture specializzate che consentono contatti e comunicazioni multicanale (attraverso più mezzi, per esempio telefono, internet, posta) sia in entrata (inbound) sia in uscita (outbound).

1 PERIODO. 61 PAROLE

**ESEMPIO 1 - Versione 2**

Il Call Center è un soggetto esterno o un'articolazione organizzativa interna che fornisce il servizio di contatto con l'utente, per conto di un committente. Mediante idonee procedure gestisce e organizza un insieme di risorse umane e di infrastrutture specializzate. Mette così in atto contatti e comunicazioni multicanale (attraverso più mezzi, per esempio telefono, internet, posta) sia in entrata (inbound) sia in uscita (outbound).

3 PERIODI. 23, 15, 24 PAROLE

**ESEMPIO 2 - Versione 1**

L'applicazione delle norme ISO 9001, nate per promuovere la libera circolazione di prodotti e professionalità nel mercato globale (obiettivo ambizioso e sempre attuale), continua ad essere un impegno vissuto spesso in una forma burocratica, atteggiamento responsabile di applicazioni poco felici con danni sia a livello di tutte le persone dell'organizzazione, che della immagine fornita al mercato, e con seri riflessi sulle relazioni con il cliente, il che non promuove il reale successo dell'organizzazione. Questo panorama risulta ancora più complesso se vogliamo provare ad ampliare la chiave di lettura di un fenomeno variamente articolato. È nostro intento qui fare menzione, in modo semplice chiaro e diretto, al ruolo del manager che si trova a dover decidere. Non sempre si ha una reale conoscenza e non si dispone di validi criteri nella selezione del supporto consulenziale, con difficoltà a cogliere le differenze fra prezzi differenti.

COMMENTO. Si fa fatica a comprendere il significato del primo paragrafo: lungo e troppi concetti. Graficamente nell'insieme il testo è un pesante monoblocco.

**ESEMPIO 2 - Versione 2**

Le norme ISO 9001 sono nate per promuovere la libera circolazione di prodotti e professionalità nel mercato globale: obiettivo ambizioso e sempre attuale. Le organizzazioni però continuano spesso a viverlo come una pesante burocrazia.

Questo atteggiamento è responsabile di applicazioni poco felici con danni a più livelli:

- vissuto delle persone,
- immagine verso il mercato,
- riflessi nelle relazioni con il cliente.

Inoltre, quando il manager coinvolto non è ben documentato, non dispone di validi criteri nella selezione del supporto consulenziale: avrà difficoltà a cogliere le differenze fra prezzi differenti.

COMMENTO: A parità di contenuto sono stati fatti interventi sulla forma linguistica e sulla grafica.

Se applicato correttamente, il PDCA farà emergere che la fase più lunga è quella del Check. Qui l'imperativo è "togliere", termine simile a "tagliare", con un cambio di vocale. Gli strumenti? Iniziare con l'accetta e proseguire con il cesello: avverbi che fanno fumo, frasi fatte, incisi inutili,

precisazioni superflue, ridondanze, etc. Vantaggi su due fronti:

- l'emittente si è chiarito le idee, sfron- dando il testo da inutili orpelli,
- il destinatario può accedere al pensiero dell'emittente con un impegno di tempo inferiore.

**Le parole creano la realtà**

Disponiamo di un dono prezioso utile e necessario nel lavoro e nella vita privata. In ogni settore produttivo, la parola è uno strumento di lavoro. Non va usata come capita, ma con discernimento. Le parole hanno peso e consistenza, non sono volatili, hanno un forte potere e richiedono quindi un senso di responsabilità e di consapevolezza.

Piccoli e semplici suggerimenti:

- Lasciamo al passato le espressioni burocratiche, involute e ricercate.
- Scriviamo con forme semplici e dirette: è un vantaggio per tutti.
- Scegliamo i termini con attenzione: l'uso un sinonimo può descrivere realtà diverse.
- Guidiamo le persone che lavorano in un gruppo, di progetto o di processo, ad avere la stessa visione: dal loro racconto potremo avere conferma.

Alle parole di Luis Sepulveda "*Noi possediamo la realtà per quello che descriviamo di essa*", aggiungo "*Possedere la realtà è il primo passo per poterla gestire e cambiare*".

Buona comunicazione!

**BIBLIOGRAFIA**

- Carrada L., *Il mestiere di scrivere*, Apogeo, 2007
- Carofiglio G., *La manomissione delle parole*, RCS Libri, 2010
- Eco U., *Sator Arepo eccetera*, Nottetempo, 2006
- Fioritto A., *Manuale di stile*, il Mulino, 1997
- Leonardi E., *Disegnare i processi*, Franco Angeli, 2012
- Leonardi E., *Gestione del servizio*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2009
- Leonardi E., *Ricostruire il processo*, Sperling & Kupfer, 2005
- Leonardi E., *Communication: and indispensable quality tool*, ISO 9000 + ISO 14000 NEWS, 1998
- Severgnini B., *L'italiano*, Rizzoli, 2007
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971

**ERIKA LEONARDI**

Consulente, formatore e scrittore sulla gestione aziendale e dei servizi.

[www.erikaleonardi.it](http://www.erikaleonardi.it)  
[info@erikaleonardi.it](mailto:info@erikaleonardi.it)

>> Kazuo INUMARU

# Knowledge Creating Management

*The KCM is important because the keys that move the strategy and management are interpersonal relationships and the dynamics of the relationships between all the fields in which the individual is placed.*

**D**iventa sempre più difficile parlare di massimizzazione dei profitti e di competizione da vincere. Dobbiamo discutere di cooperazione con altri enti e di valori sociali, costruendo il passaggio dal principio di mercato all'interesse sociale ed al comunitarismo.

Una strategia senza un obiettivo positivo anche per la società non può essere buona. La crisi finanziaria del 2008 ha rivelato questa caratteristica che Aristotele aveva già espresso nella sua Etica Nicomachea. Il principio del libero mercato e dei problemi dell'economia classica e moderna sono sempre più in discussione. L'economia moderna, che si fa risalire ad Adam Smith, in realtà deriva dall'etica filosofica, e molti concetti che discuteremo qui sono frutto anche di una rivisitazione di pensatori come Confucio, Hayek, Schumpeter o M. Polany.

Il management nord-americano ha tenuto separati la ricerca accademica e la teoria dalla pratica, essendo deduttiva. Il Knowledge Creating Management tenta l'approccio opposto, partendo dalla pratica e ricostruendo la teoria, che diventa

induttiva. Il KCM propone un modello di capitalismo prudente o saggio, dove il bene comune è sempre in vista. Un concetto base è la sostenibilità dello sviluppo economico-sociale.

Ci sembra che ci sia un bisogno globale per innovare anche il mondo dell'impresa e delle organizzazioni, comprese quelle pubbliche e senza scopo di lucro. Peter Drucker diceva che il nuovo secolo sarebbe stato il secolo della conoscenza, da aggiungersi ai fattori tradizionali: ca-

pitale, uomini, impianti. O, in altre parole, l'utilizzo maggiore delle competenze degli uomini (e delle donne), con accento sulle conoscenze personali come frutto dell'esperienza incorporata (conoscenza tacita) in ognuno.

Il prof. Ikujiro Nonaka dell'Università Hitotsubashi di Tokyo ed i suoi collaboratori da decenni stanno facendo ricerche in tema di leadership, strategie, marketing ed organizzazione in ottica di innovazione e sono arrivati ad una sintesi



(provvisoria, come tutte le teorie) di un sistema di management eco-sostenibile basato sulla saggezza e sulla prassi.

I principi di questo Knowledge Creating Management sono:

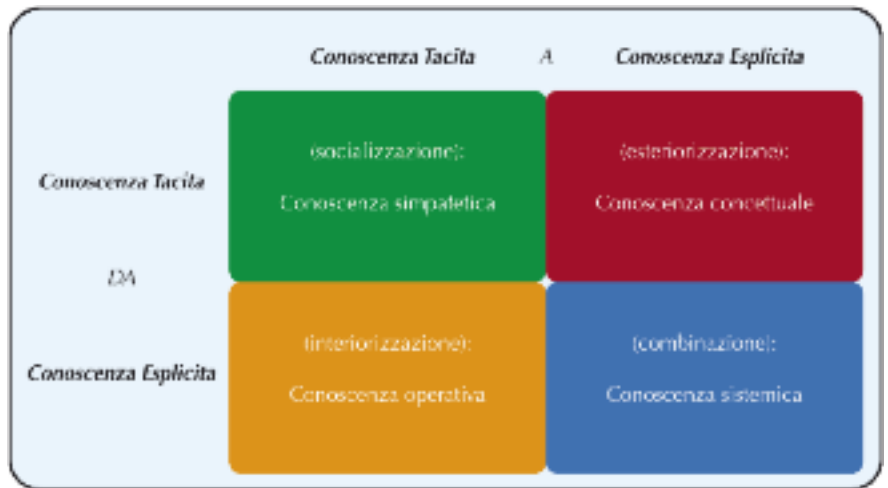
1. idea di Ba (Campo) come *luogo per i rapporti interpersonali di scambio e creazione di nuova conoscenza*;
2. una metodologia pratica per il management;
3. *un processo organizzativo basato sulla teoria della creazione di conoscenza (KCM)*;
4. un approccio alla strategia basato sulla *narrazione*;
5. un pensiero strategico pratico basato sul *sillogismo*;
6. una *leadership phronetica*, basata sulla saggezza;
7. una organizzazione non gerarchica con un design di posto di lavoro funzionale;
8. *un business model creato come relazione tra customer value e asset della conoscenza*;
9. un *design di conoscenza* come metodologia che integra la conoscenza del mercato con la tecnologia;
10. concetto di città come uno spazio di mercato centrato sull'uomo.

Nel KCM, la chiave che fa muovere la strategia ed il management non è l'efficienza da sola ma *le relazioni interpersonali e la dinamica dei rapporti tra tutti i campi in cui l'individuo è collocato*.

Nonaka vede l'impresa e l'organizzazione come una entità che sintetizza le contraddizioni, in una tensione creativa tra il vecchio paradigma ed il nuovo (Thomas Kuhn). Il vecchio paradigma sono le teorie classiche sul management, basate su una visione dell'impresa come autonoma e con principi universali derivanti dall'economia e dal mercato, con la tecnologia che deriva da una scienza "oggettiva" ed universale. In questa visione, il fattore umano è spesso messo in secondo piano, con tutto il mondo dell'empatia e del sentimento dei lavoratori. Le comunità (Gemeinschaft) sono secondarie alle collettività (Gesellschaft).

Nella visione del KCM, la conoscenza è il mattone portante, soggettiva, processo-

## Competenze per i servizi



> Fig. 1 - Il processo SECI

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 115

relazionale, estetico e creato attraverso la pratica (modello SECI). Il dialogo tra individui e tra gruppi è fondamentale.

La leadership di chi incarna anche la strategia ed i valori dell'organizzazione è centrale nell'attività organizzativa e deriva da un pensiero di Aristotele sulla Phronesis (saggezza pratica, una strategia just-in-time (Weick, 2001).

La conoscenza individuale è creata socialmente, e molte organizzazioni hanno una visione della realtà e del mondo idiosincratice (ad esempio: Steve Jobs).

*La conoscenza è creata dalla credenza di un individuo nel valore di una esperienza che ha vissuto, e tale credenza deve essere giustificata come verità.* La conoscenza emerge in una serie di giudizi di valore che dipendono da come noi percepiamo la verità, il bene, la bellezza. In altre parole, dal nostro senso estetico.

Questo senso estetico non ci serve solo per giudicare (valutare) la conoscenza creata, ma anche per determinare quale tipo di conoscenza creare. La conoscenza si crea nel mondo pratico: poiché la conoscenza è inizialmente soggettiva, processo-relazionale e estetica, può essere creata nella prassi in ciascuna situazione reale tramite una sintesi di pensiero ed azione compiuti da parte di individui che interagiscono all'interno ed all'esterno dei confini dell'organizzazione.

Il KCM fu all'inizio oggetto di interesse da parte dell'IT americano, ma nel nuovo millennio crebbe anche l'interesse per il concetto di Ba (campo) come are-

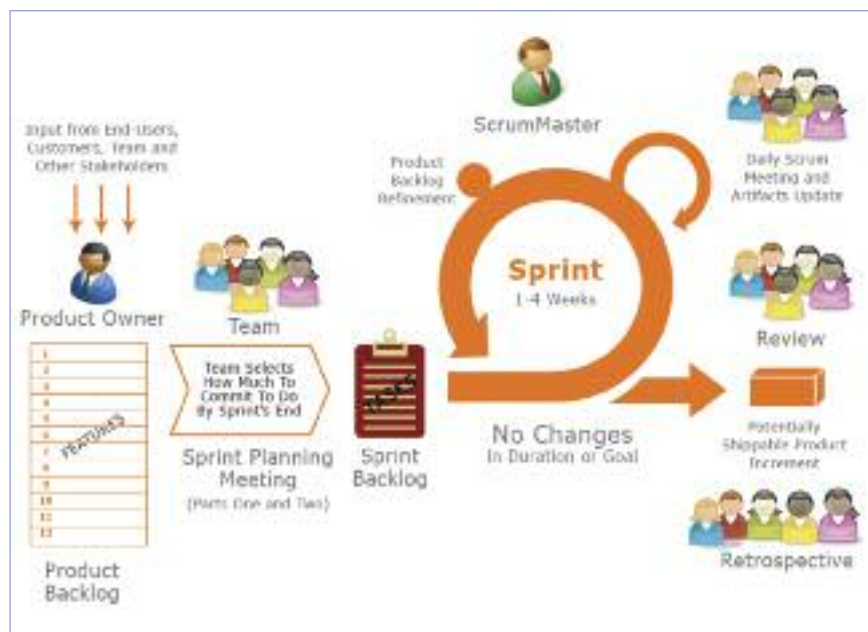
na ottimale per la creazione di conoscenza.

L'azienda IDEA negli USA è un esempio di come nuova conoscenza (e prodotti) possano essere creati grazie all'interazione di esperti di campi completamente differenti, come medici ed esperti di pompe per innaffiamento. Uno dei momenti chiave di questo interesse globale va collocato nella pubblicazione del libro di Nonaka e Takeuchi, *The Knowledge Creating Company* nel 1995.

### Caratteristiche del KCM

Il KCM si distingue da un modello di elaborazione di informazioni perché esso crea nuova conoscenza, non solo la elabora. Il modello si ispira alla filosofia (fenomenologica) e alla neurologia, piuttosto che scienze della cognizione, metafore della biologia, e non dei computer. Michael Polany (1891-1976) concettualizzò la credenza che gli atti creativi (specialmente di scoperta) fossero carichi di un forte coinvolgimento personale e di emozioni: una teoria scientifica è fortemente sostenuta dal suo creatore che tenta di renderlo accettato da tutti. Non necessariamente i concetti possono essere espressi in una proposizione formale e logica: «noi sappiamo più di quello che sappiamo dire». Questa è la fase pre-logica, secondo Polany».

Frederich Hayek (1899-1992) concettualizzò la conoscenza tacita come una forma esplicativa della dinamica di mercato. Il mercato è un ecosistema formato



> Figura 2.

da conoscenza tacita ed esplicita, che assume significato quando solo entrambi sono presenti. Ignoranza del futuro e dei tempi sono fattori fondamentali. Lo sviluppo economico è realizzato grazie alla padronanza e creazione di conoscenza da parte di individui messi nel “campo” (Ba) connesso all’ecosistema del mercato.

Il processo di mercato è un processo di scoperta da parte degli imprenditori che non conoscono mai tutti i fattori che muovono il mercato stesso (Israel Kirzner, 1930). E’ necessario avere una creazione di conoscenza organizzativa per trasformare la conoscenza tacita in conoscenza formale, la capacità di elaborare un nuovo prodotto o servizio nell’azienda, o organizzazione, sulla base della conoscenza condivisa. L’organizzazione può diventare così un corpo attivo di interpretazione della realtà, di creazione di nuovi prodotti e servizi che creano sviluppo economico e sociale.

Una organizzazione può auto-apprendere e può diventare in grado di imparare ad apprendere meglio. (auto-poiesi - H.Maturana 1972). Nicklas Luhmann (1927-1998) sostiene che i sistemi sociali sono sistemi di comunicazione, dove le organizzazioni funzionano da zone dove la comunicazione è più ordinata che all’esterno, dove essa è più caotica.

Il criterio per cui le organizzazioni scelgono solo le informazioni da processare è il significato. Sia i sistemi sociali che quelli psichici operano processando significati.

Nonaka e Takeuchi hanno sviluppato una matrice chiamata SECI dall’iniziale delle parole inglesi: Socialization, Externalization, Combination e Internalization, che denotano le quattro fasi del processo di conversione della conoscenza organizzativa per cui l’esperienza individuale di un lavoratore passa ad altri diventando conoscenza esplicita e anche sviluppa nuovo contenuto tramite l’interazione tra la conoscenza tacita e quella esplicita di una organizzazione. In quest’ultimo senso, la creazione di riferisce all’attività di identificazione della conoscenza nell’ambiente organizzativo e nella sua trasformazione in una rappresentazione che può essere internalizzata e utilizzata dentro l’organizzazione.

### Contestualità

La conoscenza non è statica, ma muta costantemente nell’interazione delle persone, in cui la rete informatica ha sempre più peso. La teoria della creazione di conoscenza si basa sul concetto di **flusso** continuo, dipendente dal contesto. Questo *contesto*, o *spazio*, *campo*, è chiamato **ba** da Nonaka, che aiuta le imprese a

innovare rispetto al passato e crea nuove opportunità. Il ba può essere sia fisico che virtuale, ed è il posto dove la condivisione della conoscenza riesce al meglio. Esso interagisce con il modello SECI ed il suo funzionamento. Il ba è un contesto condiviso con altri, ed anche Twitter o Facebook lo sono, anche se non con lo stesso grado di confini organizzativi di un’azienda. Un ba importante è il contatto con il cliente, che determina il grado di soddisfazione del cliente (e del lavoratore) ed il futuro del rapporto. Il ba può anche attraversare i confini di una istituzione, come nel caso delle reti sociali. L’origine di Facebook è la piccola relazione tra due persone, che sono la fondazione della società (Mark Zuckerberg).

L’importante è il grado di autenticità e di verità che possiamo immettere in questo rapporto, come in tutti i rapporti sociali, per non generare anomia o devianza.

Phronesis è un concetto aristotelico sinonimo di *conoscenza pratica*. Traducibile come prudenza, etica, saggezza pratica, è l’abilità di realizzare l’azione migliore in una situazione pratica e nel tempo più appropriato per il bene comune. Sono serie di micro-decisioni che aggiustano man mano la situazione. E’ necessario che venga diffuso a tutti i livelli dell’organizzazione.

Mentre il management classico manteneva a distanza il concetto di phronesis, affidandosi solo alla teoria ed al pensiero scientifico, solo la phronesis può risolvere i problemi quotidiani, trattandoli praticamente e immediatamente.

Il leader phronetico è colui che costruisce il ba, che incarna la strategia aziendale e sa emettere giudizi autonomi senza essere individualista, interagendo con il contesto e le persone con le quali lavora. Questo talento consiste nella capacità di condividere la visione del mondo, creare il ba e le varie conoscenze presenti nel reparto o gruppo. Il ba che il leader phronetico crea deve portare comprensione per i sentimenti degli altri, empatia, un profondo insight nelle persone e nelle cose, un buon tempismo, una buona comunicazione e supporto

Ruoli	Product owner	Decide cosa sviluppare
	Team di sviluppo	Le persone che sviluppano concretamente
	Scrum master	Persona che supporta e gestisce - abbatte gli ostacoli.
Deliverable	Incremento / Miglioramento	Servizio o prodotto proponibile sul mercato, con funzioni realizzate in sprint.
	Product backlog	Lista delle funzioni dei prodotti in ordine prioritario.
	Sprint backlog	Lista delle funzioni da sviluppare durante lo sprint.
Eventi	Sprint	Unità di cicli di sviluppo.
	Programma sprint	Incontro in cui viene deciso cosa sviluppare nello sprint.
	Scrum quotidiano	Incontri quotidiani (mattina) di sviluppo.
	Sprint review	Riesame dei miglioramenti che si effettua alla fine dello sprint.
	Retrospettiva	Attività di Kaizen che si effettua alla fine dello sprint.

> **Tabella 1.**

tra i membri dell'organizzazione. Come Steve Jobs capì o intuì durante una visita al PARC (laboratorio di ricerca di Xerox a Palo Alto) che in futuro tutti i computers avrebbero avuto un mouse ed una interfaccia grafica, il leader phronetico deve farsi un senso ed essere capace di mettere ordine in una realtà percepita in maniera incompleta, per iniziare la concettualizzazione della situazione. Il leader phronetico deve avere l'abilità di giudicare cosa è il buono, di stringere l'essenza di una situazione, di ricostruire il particolare in un linguaggio universale e vice-versa attraverso la lingua e coltivare phronesis in altri, oltre al potere di realizzare concetti per il bene comune. E' importante ricordare che le organizzazioni possono essere centrate sul processo o sulla pratica. Quelle centrate sul processo hanno una forma selettiva di leadership, per cui le persone sono messe dentro le "caselle" dei ruoli che servono per il processo. In questo modo i lavoratori devono sottostare alle strategie scelte dalla direzione. Le organizzazioni centrate sulla pratica invece contempla leadership diffuso e condiviso, con coinvolgimento di tutti e che mette al centro la persona, non il ruolo. Queste organizzazioni applicano i valori centrati sulla persona a tutti i livelli e creano meglio delle altre forme di organizzazione nuovi prodotti e servizi perché le persone sono messe al centro dell'organizzazione stessa.

### Scrum

Un metodo concreto spesso utilizzato

per valorizzare quanto fin qui espresso consiste nella metodologia pratica dell'Agile scrum, utilizzato all'inizio nello sviluppo del software nelle aziende specializzate. Lo schema nella Fig. 2.

Lo scrum è una metodologia pratica di lavoro in piccolo gruppo per la realizzazione di progetti innovativi, con una serie di ruoli, di eventi e competenze. E' nato negli USA.

Lo scrum agisce in cicli di attività chiamati sprint (una-quattro settimane), e alla fine del periodo i teams devono consegnare un deliverable (che consiste in risultati pratici) con realizzazione delle funzioni richieste dal back-log iniziale, tra le specifiche desiderate dall'organizzazione, ed identificati all'inizio nella riunione Sprint Planning Meeting.

I team Scrum sono auto-organizzati e interfunzionali, in modo da non dover dipendere da altri all'infuori del team. La creatività, la flessibilità e la produttività sono le caratteristiche del team scrum, che deve rilasciare versioni incrementali del prodotto. Il feedback realizzato dagli utenti/clienti è fondamentale per permettere al team di migliorare ulteriormente il prodotto/servizio. Lo scrum si può applicare al processo di selezione per assunzione di lavoratori, un processo che non coinvolge lo sviluppo di software.


Si prevede una diffusione della metodologia in tutti i settori dell'industria e dei servizi.

### Conclusioni

Il KCM è una visione radicalmente nuo-

va del management delle risorse umane e la concezione dell'organizzazione riceve nuove angolature grazie all'immissione dei fattori bene comune e creatività individuale. Credo che vi sia materia su cui meditare per molti anni, anche perché dobbiamo disimparare molte pratiche date per scontate, come il riempire le caselle di una organizzazione gerarchica, oppure assegnare lavori individualmente.

La visione propostaci dal KCM potrebbe portarci verso un modo migliore per realizzare più rapidamente una società sostenibile anche dal punto di vista della soddisfazione dei lavoratori motivati e coinvolti in una impresa di cui vedono gli obiettivi nella loro realtà quotidiana, perché il loro leader è testimone di cosa sia la phronesis.

Il percorso della gestione delle persone comincia da Gilgamesh, e naturalmente proseguirà finché ci sarà l'umanità. Il KCM rappresenta un tentativo per migliorare la qualità del lavoro di noi tutti, attraverso il recupero del valore del singolo e della sua creatività. 

### BIBLIOGRAFIA

Nonaka, I., H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, 1997, Guerini.

#### KAZUO INUMARU,

Antropologo giapponese; consulente di fama internazionale opera tra Giappone, USA e Italia

[oriens.consulting@gmail.com](mailto:oriens.consulting@gmail.com)

# Affida l'immagine del tuo business ai Media IIS Group

Soluzioni pubblicitarie personalizzate:



**Rivista Italiana  
della Saldatura**

- Pagine pubblicitarie
- Mezze pagine
- Un quarto di pagine



**Newsletter  
Saldatura Flash**

- Copertine
- Insetti volanti
- Comunicati stampa



**IIS WEB TV**

- Interviste
- Loghi
- Video commerciali

Contatta l'Ufficio Stampa del Gruppo IIS!  
Realizzeremo un preventivo gratuito sulla base  
delle tue esigenze di budget e di marketing strategico:  
ufficiostampa@iis.it - tel. +39 010 8341 389/424



Gruppo Istituto Italiano della Saldatura - Lungobisagno Istria, 15 - 16141 Genova - Tel.: +39 01083411 - iis@iis.it

Servizi di Formazione, Certificazione, Ingegneria, Ispezione e Assistenza Tecnica, Ricerca e Normazione,  
Prove non distruttive nel settore delle giunzioni saldate e delle tecniche affini e connesse.



# L'impronta digital per la tua comunicazione



**MEDIA VALUE**

Agenzia di Comunicazione

STRATEGIA | GRAFICA | COPYWRITING | EDITORIA | WEB | MULTIMEDIA | PUBBLICITÀ | UFFICIO STAMPA | EVENTI

Via G. Biancardi, 2 - 20149 Milano ☎ 02 8945 9724 ✉ mv@mediavalue.it 🌐 www.mediavalue.it 📘 facebook.com/mediavalue milano



Un esempio per la gestione ed il controllo dei rischi nei processi aziendali

>> Francesco CARROZZINI

# Rischi nei processi e metodologia FMECA

## FMECA = Failure Mode, Effects and Criticality Analysis

In questa sede si vuole prendere in considerazione la modalità FMECA - utilizzata in campo spaziale per l'analisi, il controllo e la gestione dei rischi associati ad un sistema hardware (ma anche software) - adattandola ad un particolare processo aziendale; lo scritto potrà risultare utile per una possibile applicazione ad un qualsiasi altro processo aziendale. Per evitare confusioni, si premette che:

- la parola «**failure**» sarà utilizzata nel significato di "anomalia" intendendo con ciò una qualsiasi circostanza che possa avere impatto negativo sul regolare flusso del processo: in altre parole si dirà "anomalia" per intendere "guasto";
- non verrà data nessuna enfasi alla parola «**mode**» in quanto la modalità con cui una anomalia esiste e interferisce col regolare flusso del processo che sarà analizzato è collegata al comportamento umano, tipicamente sarà una decisione, l'interpretazione di una decisione o una non decisione;
- per quanto concerne i termini «**effect**» ed «**analysis**» essi avranno il significato consueto e condurranno all'esistenza, o meno, ed alla consistenza della criticità del rischio eventualmente individuato;
- l'analisi dei rischi verrà condotta attra-

> Nelle colonne a fianco dall'alto

Tabella 1, 2, 3, 4, 5

### Importanza

A1	esiste una probabilità molto piccola che la causa esista e dia inizio all'anomalia
A2	esiste una probabilità piccola che la causa esista e dia inizio all'anomalia
A3	è probabile che la causa esista e dia inizio all'anomalia

### Efficacia

1	c'è una probabilità bassa che i mezzi di controllo rivelino la causa dell'anomalia
2	è probabile che i mezzi di controllo rivelino la causa dell'anomalia
3	è molto probabile che i mezzi di controllo rivelino la causa dell'anomalia

EFFICACIA	IMPORTANZA		
	A1	A2	A3
3	I	II	III
2	II	III	IV
1	III	IV	V

PESO	CLASSE	PROBABILITÀ (QUALITATIVA)
I	A	Estremamente poco probabile
II	B	Molto poco probabile
III	C	Poco probabile
IV	D	Probabile
V	E	Molto probabile

CODICE	DESIGNAZIONE	DEFINIZIONE
0A	Molto grave	Impatto significativo su tutti i macroprocessi (MP)
0B	Grave	Impatto significativo su un macroprocesso (MP)
1	Maggiore	Impatto significativo su un processo P di un MP
2	Minore	Impatto su un processo
3	Trascurabile	Impatto zero o trascurabile

PROBABILITÀ	GRAVITÀ				
	0A	0B	1	2	3
E					
D					
C					
B					
A					

&gt; Tabella 6

PROBABILITÀ	GRAVITÀ				
	0A	0B	1	2	3
E					
D					
C	XXXXX				
B					
A					

&gt; Tabella 10

EFFICACIA	IMPORTANZA		
	A1	A2	A3
3	I	II	III
2	II	III	IV
1	III	IV	V

&gt; Tabella 7

EFFICACIA	IMPORTANZA		
	A1	A2	A3
3	I	II	III
2	II	III	IV
1	III	IV	V

&gt; Tabella 11

PESO	CLASSE	PROBABILITÀ (QUALITATIVA)
I	A	Estremamente poco probabile
II	B	Molto poco probabile
III	C	Poco probabile
IV	D	Probabile
V	E	Molto probabile

&gt; Tabella 8

PESO	CLASSE	PROBABILITÀ (QUALITATIVA)
I	A	Estremamente poco probabile
II	B	Molto poco probabile
III	C	Poco probabile
IV	D	Probabile
V	E	Molto probabile

&gt; Tabella 12

CODICE	DESIGNAZIONE	DEFINIZIONE
0A	Molto grave	Impatto significativo su tutti i macroprocessi (MP)
0B	Grave	Impatto significativo su un macroprocesso (MP)
1	Maggiore	Impatto significativo su un processo P di un MP
2	Minore	Impatto su un processo
3	Trascurabile	Impatto zero o trascurabile

&gt; Tabella 9

CODICE	DESIGNAZIONE	DEFINIZIONE
0A	Molto grave	Impatto significativo su tutti i macroprocessi (MP)
0B	Grave	Impatto significativo su un macroprocesso (MP)
1	Maggiore	Impatto significativo su un processo P di un MP
2	Minore	Impatto su un processo
3	Trascurabile	Impatto zero o trascurabile

&gt; Tabella 13

verso un procedimento a matrici abbastanza elementare che obbliga tuttavia a prendere coscienza di alcuni fatti e circostanze inerenti alla propria realtà aziendale e a tenerne conto in maniera ordinata e documentata, dopo che sono stati sottoposti a critica da parte dell'analista o degli analisti;

- per «analisti» si devono intendere tutte quelle persone che hanno titolo ad esprimere un giudizio sui suddetti fatti e circostanze.

Come viene identificata la criticità di

un'anomalia?

Innanzitutto andrà classificata la probabilità di accadimento delle anomalie che si ottiene individuando:

- l'importanza della causa. L'importanza caratterizza la probabilità di un'anomalia dovuta a una causa "X"<sup>1</sup>;
- l'efficacia dei mezzi di controllo. L'efficacia è la probabilità di individuare la causa "X"<sup>2</sup>.

Per classificare le «cause» in base al loro «peso», occorre introdurre tre livelli sia per la «importanza» che per la «effica-

cia»; più precisamente:

La **classe di probabilità di accadimento dell'anomalia** si determina associando le classi A, B, C, D, E ai pesi I, II, III, IV, V.

Si può determinare la criticità dell'anomalia per mezzo di una matrice che ha due ingressi: **a)** la classe di probabilità; e **b)** il livello di gravità, cioè la severità dell'anomalia in funzione dei suoi effetti. Si può generare la **matrice di criticità dell'anomalia** dove le aree ombreggiate in grigio rappresentano anomalie non critiche e naturalmente quelle in rosso

## Rischi nei processi e metodologia FMECA

N°	richiesta/ domanda	no	si	possibile conseguenza negativa	rischio	anomalia	tab 1 importanza della causa dell'anomalia	tab 1 efficacia dei mezzi di controllo
	i requisiti sono raggiungibili?							
		no						
			si	il requisito non è raggiungibile				
					inadeguatezza delle capacità dell'azienda			
f1						non si è compreso che l'azienda è inadeguata (carenze di risorse umane, infrastrutture ...)	a2	2
f2						non ci si è accorti che il requisito del cliente è impossibile da soddisfare (dal punto di vista della mancanza delle competenze tecniche)	a2	2
f3						ci si è accorti dell'impossibilità di soddisfare il requisito (ma non viene chiesta la modifica o il rilassamento della specifica)	a1	3
f4						interpretazione errata del requisito	a3	1
					requisiti nascosti			
f5						sono state ignorate le cogenze	a3	1
f6						sono stati ignorati i desiderata del cliente (attesi ma non espressi)	a3	1
					errore del cliente nella definizione del requisito			
f7						non ci si è accorti che il requisito del cliente è impossibile da soddisfarlo perché è un requisito irrealistico	a3	3

> Esempio di applicazione: analisi dei requisiti della specifica del Cliente all'interno del processo "Revisione del contratto" del macroprocesso "Gestione contratti"

**NOTA RIFERITA ALLA COLONNA DEL SÌ:** il "SÌ" potrebbe essere la risposta sbagliata perché potrebbe esistere un rischio non valutato con conseguente anomalia come riportato nella colonna "anomalie". La risposta "NO" implica che è già in atto una valutazione sulla non raggiungibilità del requisito

rappresentano anomalie critiche.  
Tabelle di riferimento dalla 1 alla 6.

### Osservazioni su F1

#### Al verificarsi dell'anomalia:

L'azienda si impegna ad onorare il contratto ignorando di non avere (tutte) le risorse necessarie e quindi costringendosi ad adeguarsi in un tempo successivo con costi non previsti nel momento della sottoscrizione del contratto.

#### Mitigazione dell'anomalia

Alla revisione del contratto è necessaria la presenza di una persona con profonda conoscenza delle risorse aziendali  
La situazione desiderabile sarebbe OA-A: questo significa peso "I" della Tabella n. 1.2 e cioè A1 -III della Tabella n. 1.1;

si vede subito che si deve aumentare l'efficacia dei mezzi di controllo, non potendosi diminuire la probabilità di esistenza della causa di anomalia.  
Tabelle di riferimento dalla 7 alla 10.

### Osservazioni su F2

#### Al verificarsi dell'anomalia:

L'azienda si impegna ad onorare il contratto ignorando di non avere le competenze tecniche necessarie e quindi costringendosi ad introdurre adeguamenti in un tempo successivo con costi non previsti nel momento della sottoscrizione del contratto, generati da formazione di competenze interne o ricerca di competenze esterne.

#### Mitigazione dell'anomalia

Alla revisione del contratto è necessaria la presenza di una persona con profonda conoscenza del know how aziendale.  
La situazione desiderabile sarebbe OA-A: vale la stessa considerazione fatta per F1

### Osservazioni su F3

#### Al verificarsi dell'anomalia:

L'azienda si impegna ad onorare comunque il contratto entrando in conflitto con il Cliente, dovendo ridiscutere il documento di specifica a contratto firmato.

#### Mitigazione dell'anomalia

E' necessario comunicare al Cliente - e discutere con lui - qualsiasi osservazione relativa alla specifica prima della firma.  
Tabelle di riferimento dalla 11 alla 14.

**Osservazioni su F4****Al verificarsi dell'anomalia:**

L'azienda si impegna ad onorare il contratto ma non è consapevole che avrà costi aggiuntivi, potenzialmente molto onerosi.

**Mitigazione del rischio**

Alla revisione del contratto è necessaria la presenza di una persona con profonda esperienza tecnica.

La situazione desiderabile sarebbe OA-A: vale la stessa considerazione fatta per F1.

Tablette di riferimento dalla 15 alla 18.

PROBABILITÀ	GRAVITÀ				
	0A	0B	1	2	3
E					
D					
C					
B					
A	XXXXX				

&gt; Tabella 14

EFFICACIA	IMPORTANZA		
	A1	A2	A3
3	I	II	III
2	II	III	IV
1	III	IV	V

&gt; Tabella 15

PESO	CLASSE	PROBABILITÀ (QUALITATIVA)
I	A	Estremamente poco probabile
II	B	Molto poco probabile
III	C	Poco probabile
IV	D	Probabile
V	E	<b>Molto probabile</b>

&gt; Tabella 16

CODICE	DESIGNAZIONE	DEFINIZIONE
0A	<b>Molto grave</b>	<b>Impatto significativo su tutti i macroprocessi (MP)</b>
0B	Grave	Impatto significativo su un macroprocesso (MP)
1	Maggiore	Impatto significativo su un processo P di un MP
2	Minore	Impatto su un processo
3	Trascurabile	Impatto zero o trascurabile

&gt; Tabella 17

**Osservazioni su F5****Al verificarsi dell'anomalia:**

L'azienda si impegna ad onorare il contratto ignorando che avrà dei costi aggiuntivi, potenzialmente molto onerosi; l'azienda si trova, inoltre, nella posizione di essere inadempiente di fronte alle disposizioni di legge.

**Mitigazione del rischio**

Alla revisione del contratto è necessaria la presenza di una persona con profonda esperienza tecnica e conoscenza delle normative.

La situazione desiderabile sarebbe OA-A:

PROBABILITÀ	GRAVITÀ				
	0A	0B	1	2	3
E	XXXXX				
D					
C					
B					
A					

&gt; Tabella 18

EFFICACIA	IMPORTANZA		
	A1	A2	A3
3	I	II	III
2	II	III	IV
1	III	IV	V

&gt; Tabella 19

PESO	CLASSE	PROBABILITÀ (QUALITATIVA)
I	A	Estremamente poco probabile
II	B	Molto poco probabile
III	<b>C</b>	<b>Poco probabile</b>
IV	D	Probabile
V	E	Molto probabile

&gt; Tabella 20

CODICE	DESIGNAZIONE	DEFINIZIONE
0A	Molto grave	Impatto significativo su tutti i macroprocessi (MP)
0B	Grave	Impatto significativo su un macroprocesso (MP)
1	Maggiore	Impatto significativo su un processo P di un MP
2	<b>Minore</b>	<b>Impatto su un processo</b>
3	Trascurabile	Impatto zero o trascurabile

&gt; Tabella 21

vale la stessa considerazione fatta per F1

**Osservazioni su F6****Al verificarsi dell'anomalia:**

L'azienda si impegna ad onorare il contratto non essendo del tutto consapevole che potrà onorare il contratto probabilmente con costi aggiuntivi, potenzialmente molto onerosi; l'azienda si pone in un rapporto poco amichevole col Cliente.

**Mitigazione del rischio**

Alla revisione del contratto è necessaria la presenza di una persona con co-

## Rischi nei processi e metodologia FMECA

PROBABILITÀ	GRAVITÀ				
	0A	0B	1	2	3
E					
D					
C				XXXXX	
B					
A					

> Tabella 22

noscenza delle esigenze non espresse del Cliente .

La situazione desiderabile sarebbe 0A-0B: vale la stessa considerazione fatta per F1

### Osservazioni su F7

#### Al verificarsi dell'anomalia:

L'azienda si impegna ad onorare il contratto per quanto questo contenga un requisito non soddisfacibile, è assolutamente probabile un accordo di modifica post firma

### Mitigazione del rischio

Alla revisione del contratto è necessaria la presenza di una persona con adeguata esperienza tecnica.

Tabella di riferimento dalla 19 alla 22

l'interesse e/o con la politica aziendale di una particolare Azienda o momento; come provocazione e invito a ragionare si potrebbe sostenere che il rischio insito nella F1 potrebbe essere ritenuto accettabile; nel qual caso: «cosa, però, sarebbe necessario prepararsi a fare?»

### NOTE

<sup>1</sup> La «IMPORTANZA» è la **probabilità** del verificarsi della causa "X" moltiplicata per la probabilità dell'accadimento dell'anomalia quando la causa "X" effettivamente si verifica.

<sup>2</sup> LA «EFFICACIA» è una caratteristica del processo di controllo.

### Conclusioni

È evidente che le domande che l'analista o il team di analisti si può porre, le risposte che possono essere date, le conseguenze che se ne possono trarre, dipendono dal tipo di processo e soprattutto dalla realtà aziendale. Nell'esempio si sono trovate cinque anomalie critiche e due anomalie non critiche; sempre a titolo di esempio è stata immaginata l'eliminazione o la mitigazione del rischio più classica, che potrebbe però non coincidere con

### FRANCESCO CARROZZINI

Responsabile RAMS & Ingegneria dei Componenti in Rheinmetall Italia S.p.A.;  
Presidente del Comitato Metodologie di Assicurazione Qualità (Comitato MAQ)  
[f.carrozzini@rheinmetall.it](mailto:f.carrozzini@rheinmetall.it)

## QUANDO IL PRODOTTO È UN SERVIZIO la norma italiana UNI/TR 11346:2010

Dalle ceneri della UNI EN ISO 29004 -2:1994 «elementi di gestione per la qualità e del sistema qualità-Guida per i servizi» è stata elaborata la norma italiana UNI/TR 11346:2010 «Sistemi di Gestione per la Qualità: linee guida per l'applicazione della UNI EN ISO 9001:2008 nelle organizzazioni che erogano servizi»; è un documento che avrebbe meritato maggiore fortuna in relazione alla carica innovativa dei suoi contenuti.

Nelle premesse viene sottolineato che: «l'efficace applicazione della gestione per la qualità ai servizi offre significative opportunità per migliorare: le prestazioni del servizio ed il livello di soddisfazione del cliente e delle altre parti interessate; la produttività, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione; la collocazione dell'organizzazione nel mercato. ... un SGQ per le organizzazioni che erogano servizi dovrebbe anche prendere in considerazione gli aspetti umani implicati nella realizzazione del servizio mediante: la considerazione degli aspetti sociali connessi con il servizio; l'attenzione alle interazioni umane come aspetti determinanti per la qualità del servizio; il riconoscimento dell'importanza della percezione che il cliente ha dell'immagine, della cultura e delle prestazioni dell'organizzazione; lo sviluppo della competenza (dell'abilità e della capacità) del personale; la consapevolezza e la motivazione del personale a migliorare la qualità ed a soddisfare le aspettative del cliente e delle altre parti interessate». La norma si articola: 0. introduzione; 1. scopo e campo di applicazione; 2. riferimenti normativi; 3. termini e definizioni; 4. S.G.Q. (requisiti generali e relativi alla documentazione); 5. responsabilità direzione (impegno direzione; orientamento al cliente; politica; pianificazione; responsabilità, autorità, comunicazione; riesame direzione); 6. gestione delle risorse; 7. realizzazione prodotto (pianificazione; processi relativi al cliente; progettazione e sviluppo; approvvigionamento; produzione/erogazione servizio; tenuta sotto controllo apparecchiature monitoraggio e misurazione); 8. misurazione, analisi e miglioramento (monitoraggio e misurazione; tenuta sotto controllo prodotto non conforme; analisi dati; miglioramento). Ha due Appendici: A. esempi categorie di servizi; B. prospetti di misure e monitoraggi e delle prestazioni caratteristiche.

Le caratteristiche distintive di un servizio sono: intangibilità; contestualità e interattività; eterogeneità; dipendenza dalle risorse umane; gestione del disservizio [punto 0.1]; il diagramma di flusso del processo di «realizzazione e controllo del servizio» è riportato nel punto 7.1 della norma.

&gt;&gt; Emiliano PANCALDI

Convegno nazionale  
AICQ Education

# La valutazione delle scuole: minaccia o risorsa?

*How is it perceived the idea of a National Evaluation of the schools? What are the actors involved in the creation of this national system? What are their duties?*

*The conference in Bologna (November, 30th 2013) has tried to give answers to these and other questions from the fact that the word "Quality" in the school, it rhymes with "wellbeing", "sharing", "meeting", "attention to the needs of others".*

Il convegno<sup>1</sup> svoltosi a Bologna, il 30 novembre scorso, nell'Aula Magna della facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna<sup>2</sup>, è stata un'occasione preziosa di riflessione e approfondimento, per i quasi cento partecipanti, sul quadro attuale dei processi di valutazione nel sistema - scuola in Italia.

«Minaccia o risorsa?» Il moderatore, il prof. Paolo Senni Guidotti Magnani<sup>3</sup>, ricorda che l'esame dei processi e le conseguenti azioni di miglioramento richiedono il consenso degli stakeholders per essere attivati. Lo stesso concetto è stato ribadito anche da Giancarlo Cerini<sup>4</sup> e Maurizio Conti<sup>5</sup>, intervenuti in rappresentanza istituzionale nei saluti iniziali: la valutazione va percepita come risorsa.

Nel primo intervento<sup>6</sup> il prof. Dino Cristanini<sup>7</sup>, ha illustrato come si è venuto a delineare il sistema nazionale di valutazione. Con il documento del CENSIS "Per un servizio nazionale di valutazione" (1990), è emersa l'esigenza di istituire un servizio che permettesse di valutare l'efficienza e l'efficacia

del sistema scolastico nel suo complesso e nelle sue articolazioni territoriali e di supportare l'autovalutazione delle scuole. Dopo l'effettiva creazione dell'INVALSI (fine anni '90), diversi provvedimenti legislativi, hanno definito le competenze dell'Istituto, fino ad arrivare alla Legge 10/2011 che prevede la sinergia di tre attori: INDIRE - INVALSI - Ispettori. Prossimo passo, per l'INVALSI sarà quello di osservare i processi di apprendimento in classe per ricavarne modelli efficaci sia per la didattica che per l'autovalutazione dei docenti

precisando però che l'esigenza di miglioramento deve tenere conto del contesto in cui la scuola opera, delle risorse disponibili, dei processi che si intende monitorare.

La prof. Maria Luisa Giovannini<sup>8</sup> allora domanda: «Miglioramento, verso quale modello di scuola? Verso quali valori?»<sup>9</sup>. Non esiste ancora, in larga parte degli istituti di istruzione, una cultura della valutazione. È necessario però poter rendicontare ed esplicitare i risultati ottenuti dai singoli istituti (e anche i criteri di tale rendicontazione). Questo per valutare l'efficacia, l'efficienza e la democraticità del sistema. Nelle ricerche della Giovannini sulla valutazione dei processi di apprendimento in classe, emerge che il valore aggiunto percepito dagli stakeholders è condizionato da molteplici elementi e



minime variazioni nei parametri producono risultati estremamente oscillanti. Il campo di ricerca si annuncia quindi ancora molto aperto e stimolante.

Il dott. Marco Renzi<sup>10</sup> ha illustrato<sup>11</sup> il contributo dei social network a questa prospettiva. Il bisogno fondamentale dei docenti che si connettono ai social network è di “fare rete”, condividendo conoscenze, risorse ed esperienze, creando però legami “liquidi”, dove le esperienze sono apprezzate solo se motivano il docente all'uso di servizi web o software utili per la lezione. Nasce in rete la consapevolezza, da parte dei docenti, di poter migliorare il proprio stile di insegnamento attraverso l'interazione con i colleghi, ma anche organizzando incontri in presenza con esperti. Il concetto di auto-valutazione è ancora però la “Cenerentola” nei post pubblicati su Facebook.

Il prof. Nerino Arcangeli<sup>12</sup>, parlando di condivisione e di interazione, ha introdotto, nel suo intervento<sup>13</sup>, il punto focale dell'azione di AICQ Education. Nella comunità scolastica “tutto è comunicazione/relazione”: la qualità della mia vita di stakeholder e la percezione del mio essere in armonia con me stesso sono fortemente condizionati dal rapporto con l'altro. I due fattori essenziali, i determinanti del benessere personale e l'i-

“Qualità ... significa semplicemente fare ciò che dobbiamo fare”

Kaoru Ishikawa

dea di qualità delle relazioni, sono al centro di ogni processo di valutazione. Essi possono essere intesi come obiettivi da raggiungere (per l'organizzazione scolastica), esiti percepiti (nell'interazione con gli altri stakeholders) o effetti indotti dalla mia stessa azione di miglioramento.

**Life Skills**, cooperative learning, sinergie fra diversi modelli di apprendimento<sup>14</sup>, creatività ed empatia (nelle relazioni interpersonali) sono “portatori” di benessere, in particolare oggi con i “nativi digitali”. Se ci chiediamo allora quali bisogni (personali - professionali - interpersonali) sono prioritari nel processo di miglioramento, cominciamo a “vivere la qualità” (come auspicato nel Manifesto di Scanno sulla valutazione<sup>15</sup>). Ma, conclude Arcangeli: “Se il processo di valutazione non è svolto in funzione della promozione del benessere personale e della qualità delle relazioni all'interno della comunità scolastica, perché è posto in essere?”

La terza sessione<sup>16</sup> dell'incontro, è stata introdotta dal dott. Alessandro Melchionna<sup>17</sup>, che ha illustrato il processo di miglioramento in atto nell'ambito universitario, dove si mira a valorizzare l'efficienza delle diverse tipologie di università e a introdurre “meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche<sup>18</sup>”. È prevista la creazione di un sistema di accreditamento” degli istituti, a cura dell'ANVUR<sup>19</sup>. Tale sistema di accreditamento (iniziale e periodico)<sup>20</sup> delle università ci porta a parlare di Assicurazione della Qualità (AQ) ovvero “dell'insieme delle attività messe in opera per produrre adeguata fiducia che gli obiettivi della Qualità saranno soddisfatti”. La sinergia fra organi di governo di ateneo, Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione e Commissioni Paritetiche permette la promozione, la valutazione e la verifica di tale processo in tutte le sue fasi. Le visite in loco garantiscono poi quel processo di accreditamento in itinere a cui fa riferimento la normativa e



## Competenze per i servizi

che consente al sistema universitario di migliorare il suo contributo fattivo alla crescita e allo sviluppo del Paese.

Caterina Pasqualin<sup>21</sup> ha illustrato poi, nel suo intervento<sup>22</sup> qual è lo scenario attuale delle risorse disponibili per gli Istituti che intendano attivare processi di valutazione e di miglioramento. Sono già in uso diversi modelli di TQM, riconosciuti a livello internazionale e personalizzati dagli stakeholders delle scuole. Tali modelli sono ottimizzati così in relazione alle "specifiche e diversificate esigenze delle realtà scolastiche", con grande attenzione ai "fattori abilitanti"<sup>23</sup>, alla gestione dell'organizzazione, all'evidenziazione dei punti di forza e di debolezza. Gli obiettivi futuri di AICQ Education vedono una mappatura sempre più approfondita delle risorse e l'istituzione di un gruppo ad hoc, con il compito specifico di favorire il passaggio dalla rilevazione dei fattori abilitanti all'azione effettiva di miglioramento, vero obiettivo di ogni processo di qualità.

Vito Infante<sup>24</sup> e Benito Scriva<sup>25</sup> hanno presentato così la proposta del gruppo Nazionale AICQ Education sul SNV<sup>26</sup> per la scuola. Si parte dai processi di autovalutazione a cui seguono sessioni di valutazione esterna<sup>27</sup> che permettano alle istituzioni scolastiche di definire il percorso più performante per arrivare all'obiettivo di miglioramento. Si passa poi alle azioni di miglioramento, con il loro impatto sensibile sull'organizzazione (rinegoziando valori, obiettivi, relazioni). Va chiarito che la progressione nei risultati va di pari passo con il numero di stakeholders che si riescono a coinvolgere. Imporre nelle scuole un modello che studia e mette in pratica processi di tipo deterministico (con relazioni causa - effetto "preimpostate") spesso non è efficace. Da ultima è necessaria la rendicontazione sociale: un riesame complessivo delle azioni messe in campo all'interno di un flusso in progress di miglioramento continuo<sup>28</sup>.

La prof.ssa Marina Battistin<sup>29</sup> ha presentato quindi la **rete A.mi.co CAF**<sup>30</sup>, nata dall'esigenza di mettere in comune le

buone pratiche di miglioramento fra le scuole che partecipano all'omonimo progetto, proposto da AICQ Education Emilia Romagna<sup>31</sup>. Le scuole della rete appartengono ai due cicli di istruzione e questo permette proficui scambi di bench-learning fra gli stakeholders dei diversi gradi di istruzione. La costituzione di tale rete è in linea con quanto previsto dal DPR 80/2013 in quanto mira a una visione sistemica dell'istituto scolastico, all'individuazione dei punti di forza/debolezza e alla focalizzazione sui fattori strategici di successo.

Nelle conclusioni il prof. Giancarlo Cerini ha osservato che raccogliere dati non è condizione sufficiente a provocare un processo di miglioramento e una logica di comparazione (es: dati INVALSI) non sempre è efficace. Bisogna condividere piuttosto descrittori e obiettivi concreti, accettabili e contestualizzati. Non valutare solo gli apprendimenti, ma sviluppare una visione più ampia che comprenda l'esame dei processi organizzativi, didattici, relazionali e sociali, all'interno dell'ambiente scuola e nello scambio col territorio. Valutazione quindi come costruzione di senso, con un supporto reale ai docenti da parte della comunità scolastica.

Ministero, INDIRE, enti di valutazione (INVALSI, ANVUR), associazioni sul territorio (AICQ) e scuole, insieme rendono più "stabile" questo *tavolo della qualità*. Le esperienze presentate a questo convegno, le risorse illustrate e le collaborazioni che nascono (fra istituti e sul web) fanno ben sperare per un futuro in cui la cultura della qualità non sia una minaccia, ma una vera risorsa per la scuola.

### NOTE

<sup>1</sup> Convegno Nazionale Education 2013 a cura di Monia Berghella, coordinatrice AICQ Education Emilia Romagna, monio@inwind.it

<sup>2</sup> tutti i materiali prodotti sono disponibili sul sito [www.aicqer.it](http://www.aicqer.it).

<sup>3</sup> Presidente Settore Nazionale AICQ Education.

<sup>4</sup> Dirigente Tecnico MIUR - USR-ER.

<sup>5</sup> Vice Presidente AICQ Nazionale.

<sup>6</sup> "I decreti e la valutazione delle organizzazioni formative".

<sup>7</sup> già Dirigente Tecnico MIUR e Direttore INVALSI.

<sup>8</sup> docente di Pedagogia Sperimentale dell'Università di Bologna.

<sup>9</sup> titolo dell'intervento della prof. Giovannini: "Assiologia e senso della valutazione".

<sup>10</sup> redattore di "Chiamalascuola".

<sup>11</sup> titolo dell'intervento: "Notizie dal web, i bisogni delle scuole (BBS)".

<sup>12</sup> psicoterapeuta, già Dirigente Tecnico del MIUR.

<sup>13</sup> titolo dell'intervento del prof. Arcangeli: "Il miglioramento del benessere personale e delle qualità delle relazioni è essenziale e funzione (f) dei processi di autovalutazione e di valutazione nella scuola-comunità".

<sup>14</sup> i diversi stili sono il ripetitivo, il co-costruttivo e l'euristico.

<sup>15</sup> <http://www.notiziedellascuola.it/eventi/eventi-2013/seminario-nazionale-scanno-1-2-3-novembre-2013/il-manifesto-di-scanno-le-10-tesi-sulla-valutazione-LINK ABBREVIATO: http://goo.gl/tjz0fl>

<sup>16</sup> dal titolo "Peer to peer: risorse da reti e associazioni".

<sup>17</sup> vicepresidente Nazionale AICQ Education.

<sup>18</sup> questi ultimi solo per le università statali.

<sup>19</sup> Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca.

<sup>20</sup> si parla di sistema "iniziale" per l'attivazione dei corsi e "periodico" per la valutazione in itinere.

<sup>21</sup> vicepresidente Nazionale AICQ Education, già dirigente scolastico.

<sup>22</sup> titolo dell'intervento della Pasqualin: "Dai principi e dai modelli alla vita di ogni giorno: la cassetta degli attrezzi".

<sup>23</sup> in particolare nei modelli EFQM e CAF.

<sup>24</sup> Rete SIRQ Torino.

<sup>25</sup> AICQ Piemonte.

<sup>26</sup> (Sistema Nazionale di Valutazione).

<sup>27</sup> Ecco un elenco non esaustivo: VALES, certificazione ISO, sistema di peer review S.A.P.E.R.I. o sistemi di peer assessment comunque indipendenti dal MIUR e dalle scuole

<sup>28</sup> Si segnala il sito [www.marchiosaperi.it](http://www.marchiosaperi.it), riferimento online del centro di documentazione S.A.P.E.R.I.

<sup>29</sup> Dirigente Scolastico I.C. n. 16 di Bologna

<sup>30</sup> Al momento sono 13 le scuole aderenti, ma è una rete aperta a nuove adesioni.

<sup>31</sup> [www.aicqer.it](http://www.aicqer.it)

**EMILIANO PANCALDI,**

professore presso IPSIA TADDIA CENTO (Ferrara)

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



## | Dal "Mondo degli Auditor" |

&gt;&gt; Sergio ATTINGENTI

**AREE TECNICHE E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DELL'AUDITOR (2ª PARTE)**

*The issue of 2011 of ISO/IEC 17021 has introduced significant changes in the process of evaluating, maintaining and improving of the skills of the Auditor as a result of technical areas that any Certification Body shall establish, with documented procedures for evaluation, monitoring and measuring of the performance of audits. In this article we examine the impacts of few requirements of ISO/IEC 17021:2011, whose knowledge and understanding is considered useful for the Auditor.*

**Premessa**

Con il presente scritto si intende completare l'esame - secondo la prospettiva dell'Auditor - dei cambiamenti introdotti dalla ISO/IEC 17021:2011 nel processo di certificazione dei sistemi di gestione da parte degli **Organismi di Certificazione (OdC)**, a seguito dell'aggiunta all'edizione del 2006 di requisiti specifici per l'attività di audit e per la gestione della competenza del personale coinvolto, in conseguenza dell'eliminazione della ISO 19011:2011.

In questa seconda parte vengono illustrati alcuni requisiti della ISO/IEC 17021:2011 la cui conoscenza da parte degli Auditor è ritenuta importante, perché potranno orientare i propri comportamenti in modo da consentire all'OdC di registrare le informazioni utili alle esigenze di valutazione e mantenimento delle competenze. Ci si riferisce ai requisiti del punto 7 della ISO/IEC 17021:2011 relativo alle risorse coinvolte nei processi dell'OdC, ed in particolare a quelli pertinenti agli Auditor. Essi sono proposti limitatamente agli Auditor e per omogeneità di illustrazione, di impatti ed effetti.

**Appendice D (informativa)**

In ultimo si vuole proporre l'**Appendice D** a carattere non prescrittivo, ma decisamente importante, giacché attiene ai comportamenti personali attesi per il personale coinvolto nei processi di certificazione e quindi anche per gli Auditor. Durante i processi di selezione, formazione, addestramento, valutazione e monitoraggio, tali comporta-

menti personali attesi dovrebbero essere presi in considerazione ed utilizzati dagli OdC per le decisioni del caso, in modo da valorizzare le potenzialità individuali e minimizzare l'impatto di eventuali debolezze.

Esempi di comportamenti personali attesi proposti dall'**Appendice D** sono:

- a) rispettoso dei principi etici, ossia equo, veritiero, sincero, onesto e riservato;
- b) di mentalità aperta, ossia disposto a prendere in considerazione idee o punti di vista alternativi;
- c) diplomatico, ossia avere tatto nei rapporti con altre persone;
- d) collaborativo, ossia capace di interagire con gli altri efficacemente;
- e) dotato di spirito di osservazione, ossia attivamente consapevole delle condizioni ambientali e delle attività;
- g) perspicace, ossia istintivamente percettivo di situazioni e capace di comprenderle;
- h) versatile, ossia pronto ad adeguarsi a situazioni differenti;
- i) tenace, ossia perseverante e concentrato nel raggiungere gli obiettivi;
- j) risoluto, ossia capace di pervenire a conclusioni tempestive basate su ragionamenti ed analisi logici;
- l) sicuro di sé, ossia capace di agire e comportarsi in maniera autonoma;
- m) professionale, ossia mostrandosi cortese, coscienzioso e generalmente in grado di comportarsi sul posto di lavoro in maniera opportuna;
- o) moralmente coraggioso, ossia desideroso di agire in modo etico e responsabile,
- p) anche se queste azioni possono non essere sempre popolari e qualche volta possono comportare disaccordo o confronto;
- r) organizzato, ossia in grado di mostrare capacità di gestione del tempo, di dare



## ANALISI DEI REQUISITI

**Sintesi requisiti ISO/IEC 17021:2011****Requisito 7.1.2**

L'OdC deve determinare e documentare i criteri di competenza per il personale coinvolto nella gestione ed esecuzione degli audit con riferimento ai requisiti di ogni tipo di norma o specifica di sistema di gestione e per ogni area tecnica, al fine di ottenere i risultati attesi.

I pertinenti elementi in uscita devono essere i criteri documentati della conoscenza richiesta e delle abilità necessarie per eseguire i compiti di audit. L'appendice A specifica la conoscenza e le abilità che un OdC deve definire per le particolari funzioni.

**Impatti ed effetti sull'Auditor**

Gli impatti sull'Auditor, come esaminato nei precedenti articoli, sono una maggiore assunzione di responsabilità da parte del Gruppo di Audit ai fini della credibilità dell'attività di certificazione, come conseguenza del fatto che i livelli di conoscenza e di abilità richiesti da parte degli Auditor ed in particolare dei Responsabili dei Gruppi di Audit sono più elevati rispetto a tutte le altre Funzioni coinvolte nel processo di certificazione.

L'output di tale processo, trattato nell'articolo riportato nel n°5/2013, trova esplicitazione nella tabella delle conoscenze e della abilità presentata nell'Appendice A della ISO/IEC 17021:2011, che nel Regolamento ACCREDIA RG-02 [1] trova un interessante upgrade con l'inserimento di ulteriori utili informazioni.

Ne consegue una maggiore attenzione da parte dell'Auditor nella valutazione delle proprie effettive conoscenze ed abilità, anche tenendo conto delle possibilità di riscontro adottate dagli OdC, e quindi nella riformulazione del proprio curriculum vitae, nonché nella compilazione della modulistica allo scopo predisposta dagli OdC per l'assegnazione delle aree tecniche di competenza. Occorre riconoscere agli OdC la necessità, nonché l'opportunità, di disporre di informazioni quanto più possibile attendibili ed oggettive: l'Auditor si deve far carico di ciò con piena consapevolezza.

**Sintesi requisiti ISO/IEC 17021:2011****Requisito 7.1.3**

L'OdC deve disporre di processi documentati per la valutazione iniziale della competenza e per il monitoraggio continuo sia della competenza sia della prestazione degli Auditor, applicando i criteri di competenza stabiliti e dimostrando l'efficacia dei metodi di valutazione.

**Appendice B (informativa)**

L'Appendice B della ISO/IEC 17021:2011 fornisce un ventaglio di metodi che posso essere utilizzati, raggruppati in 5 categorie:

1. riesame delle registrazioni,
2. informazioni di ritorno,
3. interviste,
4. osservazioni,
5. esami.

**Appendice C (informativa)**

In aggiunta all'Appendice B, la ISO/IEC 17021:2011 propone con l'Appendice C uno schema di flusso che illustra un modo per determinare la competenza del personale coinvolto nel processo di certificazione, utilizzando i metodi proposti nell'Appendice B.

**Requisito 7.2.4**

L'OdC deve disporre di definiti processi per selezionare, formare, addestrare e autorizzare formalmente gli Auditor, la cui valutazione iniziale della competenza deve comprendere una dimostrazione della capacità di applicare le conoscenze e le abilità richieste nel corso degli audit, sulla base di quanto rilevato da un Auditor competente che osserva l'Auditor mentre esegue un audit, prendendo anche in considerazione i comportamenti personali attesi dell'Appendice D.

**Requisito 7.2.10**

L'OdC deve garantire prestazioni soddisfacenti da parte degli Auditor, per mezzo di procedure e criteri documentati per monitorare e misurare tali prestazioni, tenendo conto della frequenza di impiego e del livello di rischio correlato alle attività assegnate, riesaminando le relative competenze alla luce di tali prestazioni e identificando le esigenze di formazione-addestramento.

**Requisito 7.2.11**

Tali procedure documentate di monitoraggio per gli Auditor devono comprendere una combinazione di osservazioni in campo, riesami di Rapporti di Audit ed informazioni di ritorno dai Clienti o dal mercato e devono essere precisate in requisiti documentati.

**Requisito 7.2.12**

L'OdC deve osservare periodicamente le prestazioni in campo degli Auditor, con frequenza che tenga conto di tutte le informazioni disponibili per il monitoraggio.

**Impatti ed effetti sull'Auditor**

Gli impatti di tali requisiti sull'Auditor sono conseguenti alle modalità di valutazione proposti nell'Appendice B dalla ISO/IEC 17021:2011 e alle esigenze di monitorarne e misurarne le prestazioni, anche per avviare azioni di formazione ed addestramento.

La conoscenza da parte degli Auditor dell'Appendice B può essere utile perché potrebbe rappresentare il "metro" con cui le proprie conoscenze ed abilità verranno valutate e monitorate e dell'Appendice C perché rappresenta un possibile procedimento per pervenire alle conclusioni di tale valutazione e alle eventuali azioni da attuare per rimuovere eventuali carenze, così come degli ulteriori requisiti sopra riportati perché rappresentano le azioni che l'OdC deve attuare nei confronti degli Auditor.

Per ognuna delle categorie dell'Appendice B, la norma fornisce indicazioni operative, evidenziando punti di forza e punti di debolezza e criticità, auspicando quindi un utilizzo integrato e combinato delle 5 modalità di valutazione, al fine di disporre del maggior numero di informazioni oggettive da utilizzare in relazione ai criteri di competenza allo scopo stabiliti. In particolare il requisito 7.2.11 prevede

## Dal "Mondo degli Auditor"

almeno l'utilizzo della categoria 1, 2 e 4.

Ad esempio, per la modalità relativa alle informazioni di ritorno quale indicatore di conoscenza ed abilità, può essere utile sapere che le considerazioni espresse dalla ISO/IEC 17021:2011 sono le seguenti:

- i precedenti datori di lavoro talvolta desiderano escludere in modo specifico informazioni negative;
- è improbabile che un candidato presenti referenze personali che fornirebbero informazioni negative;
- le informazioni di ritorno da un "soggetto pari" a quello in valutazione possono essere influenzate dalle relazioni fra "soggetti pari" e quindi non oggettive;
- le informazioni di ritorno dai Clienti per un Auditor possono essere influenzate dai risultati dell'audit.

Oppure per la modalità relativa alle osservazioni, può essere utile sapere che la ISO/IEC 17021:2011 ritiene che osservare un Auditor durante l'effettuazione delle attività assegnate può essere un'evidenza diretta della sue conoscenze ed abilità (vedi anche requisito 7.2.4), anche se ciò ha la limitazione costituita dal grado di difficoltà presentato dall'audit in questione. In tal senso è auspicabile un'osservazione periodica, che garantisce maggiore efficacia (vedi requisito 7.2.12).

Pertanto è lecito attendersi da parte degli OdC un aumento della attività di osservazione in campo (witnessing), anche in conseguenza delle sollecitazioni che potrebbero pervenire in tal senso da parte degli Organismi di Accreditamento. Attività alla quale l'Auditor non potrà sottrarsi, utilizzando semmai i risultati di attività analoghe di altri OdC, perché le conoscenze e le abilità tecniche sono correlate alle aree tecniche specifiche di ogni OdC.

Analoghe considerazioni possono essere fatte per la metodologia di valutazione per mezzo di esami scritti e/o orali e/o pratici che hanno il pregio di fornire indicazioni oggettive e documentate, ma che dipendono fortemente dalla stessa competenza degli esaminatori. Anche in tal caso, è lecito attendersi da parte degli OdC la richiesta che l'Auditor si sottoponga ad un certo numero di esami, probabilmente anche in relazione al numero e/o alla tipologia di aree tecniche assegnate.

La stessa azione del monitoraggio e della misurazione delle prestazioni dell'Auditor non può che utilizzare metodologie operative che

possano migliorare l'efficacia dell'azione stessa e, assunto quanto prescritto nel requisito 7.2.12, l'Auditor, oltre all'osservazioni in campo, deve prestare particolare attenzione alla qualità dei propri Rapporti di Audit e alla qualità dei propri comportamenti nei confronti dei Clienti e del mercato.

Il tutto con frequenza che tenga conto dell'impiego dell'Auditor, dei rischi connessi e non ultimo delle aree tecniche di pertinenza.

### Sintesi requisiti ISO/IEC 17021:2011

#### Requisito 7.2.6

L'OdC deve garantire che gli Auditor siano a conoscenza dei suoi processi di audit, dei requisiti di certificazione e degli altri requisiti pertinenti. L'OdC deve fornire agli Auditor l'accesso ad un insieme aggiornato di procedure documentate che riportino le istruzioni per gli audit e tutte le informazioni pertinenti circa le attività di certificazione.

#### Requisito 7.2.8

L'OdC di Certificazione deve identificare le esigenze di formazione ed addestramento e deve offrire o fornire accesso a formazione ed addestramento specifici, al fine di garantire che i propri Auditor siano competenti.

### Impatti ed effetti sull'Auditor

Entrambi i requisiti si riflettono fondamentalmente sull'utilità ed opportunità che gli Auditor partecipino a tutti i momenti formativi allo scopo realizzati dall'OdC, indipendentemente dalle modalità utilizzate (formazione in aula, in campo, a distanza). Non partecipare a tali momenti formativi, può rappresentare un ostacolo per l'OdC quando è chiamato a dimostrare l'utilizzo di Auditor competenti.

In aggiunta, spesso i momenti formativi sono utilizzati per presentare le procedure adottate dall'OdC nei propri processi e loro eventuali aggiornamenti. Tale conoscenza è ritenuta importata dalla ISO/IEC 17021:2011 da prevedere lo specifico requisito 7.2.6, che prima ancora di prevedere l'accesso a tali procedure (oggi assicurato dagli OdC attraverso aree riservate sui propri portali web) ne sancisce la conoscenza, che può essere efficacemente assicurata solo con adeguati momenti formativi iniziali e successivi ritorni dal campo.

s) priorità, di pianificazione ed efficienza.

La chiarezza di tale Appendice la rende di fatto autoportante e pertanto non si ritiene necessaria commentarla, ma solo suggerire un'attenta lettura ed un'obiettiva presa d'atto.

### Conclusioni

Si è esaminato come gli OdC siano chiamati a dimostrare di

utilizzare Auditor competenti, per la cui valutazione occorre comprendere che il solo curriculum vitae, sistematicamente aggiornato, non risulta essere più sufficiente, ma bisogna rendersi disponibili a farsi valutare con metodologie adeguate a far emergere le effettive conoscenze ed abilità.

Sebbene il ventaglio delle metodologie offra diverse possi-

bilità, è molto ragionevole attendersi che gli OdC tenderanno ad utilizzare metodologie di valutazione diretta, quali affiancamenti e osservazioni in campo, esami e simulazioni, con frequenza e periodicità relazionata all'impiego e ai rischi connessi con le criticità eventualmente individuate per le specifiche aree tecniche.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] Regolamento Accredia RG-01 "Regolamento per l'accreditamento degli Organismi di Certificazione", Revisione 02 del 13.07.2012 in vigore dal 01.11.2012

#### SERGIO ATTINGENTI

Consulente e Valutatore di Sistemi di Gestione

[sergioattingenti@libero.it](mailto:sergioattingenti@libero.it)

## L'ITALIA VOTA CONTRO LA FUTURA ISO 9001



*Si riporta di seguito il testo del comunicato-stampa emesso dall'UNI il 22 ottobre 2013 per argomentare la posizione assunta dall'Ente Nazionale di Normazione nei confronti di ISO*

*Il testo è tratto da sito dell'UNI e viene messo a disposizione dei lettori della Rivista **QUALITÀ**:*

**[[http://www.uni.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2493%3Al-italia-vota-contro-la-futura-iso-9001&catid=111%3Agenerale&Itemid=546#!](http://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2493%3Al-italia-vota-contro-la-futura-iso-9001&catid=111%3Agenerale&Itemid=546#!)]**

I lavori di revisione della norma più diffusa ed utilizzata al mondo - la ISO 9001 sui requisiti dei sistemi di gestione per la qualità - sono entrati nel vivo con la bozza ISO/CD 9001 rilasciata dal comitato tecnico internazionale ISO "Quality management and quality assurance - Quality systems", in particolare grazie all'attività del gruppo di lavoro "Revision of ISO 9001".

La bozza prefigura sostanziali modifiche rispetto alla norma attualmente in vigore, in linea con un approccio che vuole una revisione significativa del testo di norma, imposto dai cambiamenti che hanno caratterizzato il sistema socio-economico mondiale durante l'ultimo decennio, e che lo caratterizzeranno prevedibilmente in futuro. L'obiettivo generale è di consentire alle organizzazioni, ai loro clienti e a tutte le parti interessate, di trarre un più concreto e durevole vantaggio dai sistemi di gestione per la qualità.

La bozza sinora elaborata mostra tuttavia numerosi punti critici che hanno portato la Commissione tecnica UNI "Gestione per la qualità e metodi statistici" a esprimere un voto negativo (analogamente ad altri 10 Paesi, tra i quali Germania, Giappone e Stati Uniti) e a proporre degli interventi migliorativi che potranno essere oggetto di discussione alla prossima riunione del comitato tecnico ISO che si terrà in Portogallo nella prima settimana di novembre.

"Il parere negativo dell'Italia è supportato da più di 80 commenti tecnici, tra generali e di dettaglio" - spiega Mauro Rivara, componente della Commissione UNI "Gestione per la qualità e metodi statistici" e Delegato italiano all'ISO TC 176 - "È fondamentale evidenziare ora eventuali imperfezioni del Committee Draft, perché quando il documento sarà giunto alla fase di ISO/DIS potrebbe essere oggettivamente più complesso intervenire, col rischio di perdere concrete opportunità di miglioramento."

Pur apprezzando gli sforzi sinora compiuti, la posizione italiana esprime dunque la necessità di effettuare alcune modifiche al testo.

"La norma sta andando nella direzione giusta", prosegue Rivara. "Si stanno ottenendo gli obiettivi principali, tra cui avere una norma più applicabile, più semplice anche per le piccole imprese. Tuttavia è strategico che le nostre perplessità siano espresse in questa fase. L'ISO/CD 9001 introduce tre nuovi requisiti riguardanti: il contesto dell'organizzazione, le parti interessate, il rischio. Il parere negativo dell'Italia è dettato anche dal fatto che questi tre nuovi requisiti non sembrano sufficientemente correlati allo scopo della norma, che è rimasto invariato: conformità del prodotto e soddisfazione del cliente."

Uno degli aspetti innovativi è dunque l'attenzione che la nuova ISO 9001 intende riservare al contesto in cui l'organizzazione opera e alle sue altre parti interessate, oltre ai clienti: un aspetto significativo che la Commissione UNI chiede sia espresso con maggiore incisività e chiarezza, evidenziando come la soddisfazione delle esigenze ed aspettative delle parti interessate (inclusi la collettività e le persone che lavorano nell'organizzazione stessa) possa portare a più alti livelli di "customer satisfaction", costituendo il nuovo fattore di competizione, dal momento che già ora per molte orga-

nizzazioni le aspettative dei clienti per un prodotto "eticamente responsabile" rappresenta un elemento molto critico. Un'attenzione etica che si estende anche ai processi realizzativi, alle politiche e alle strategie dell'organizzazione e dei suoi partners.

Il concetto di "rischio" è l'altro elemento sul quale l'Italia ha chiesto un approfondimento. La bozza di nuova ISO 9001 include infatti anche aspetti di "risk management". Tuttavia l'Italia ritiene necessario, al fine di evitare ambiguità, avvicinare la definizione di "rischio" utilizzato nel testo con il concetto già consolidato in altre norme e documenti tecnici ISO, in particolare con quello più completo definito per esempio nella norma ISO 31000 e nella Guida 73 ("Risk management - Vocabulary").

"Non chiarire lascerebbe eccessivo spazio all'interpretazione", commenta Rivara. "Bisogna invece dare maggiore concretezza e aumentare la coerenza interna al sistema normativo."

Per accrescere il valore della nuova ISO 9001 come efficace strumento di gestione che possa concretamente aiutare le organizzazioni a migliorare la propria competitività e la capacità di soddisfare il cliente, il testo del Committe Draft dovrebbe inoltre evidenziare con maggiore forza alcune relazioni giudicate di particolare rilevanza, come per esempio la politica per la qualità e gli indirizzi strategici, l'analisi dei dati e il livello di maturità dell'organizzazione, gli obiettivi per la qualità e il "Return on Quality Investment" e, infine, i piani di miglioramento e le necessità di innovazione. Anche in questo caso le relazioni risultano ancora non sufficientemente chiarite.

Un ulteriore punto critico riguarda i riferimenti al coinvolgimento e alla competenza delle persone: questi risultano ancora deboli e frammentari. Considerata l'importanza delle persone nelle organizzazioni, nonché il loro ruolo centrale nell'efficacia di un sistema di gestione per la qualità, l'ISO/CD 9001 dovrebbe sviluppare specifici requisiti che riguardino il loro coinvolgimento, motivazione e competenza nell'applicare il sistema, anche in coerenza con la nuova ISO 10018:2012 "People involvement and competence".

"Si tratta di un altro significativo elemento di critica: il testo dell'ISO/CD 9001 non fornisce la sufficiente sottolineatura dell'importanza della motivazione delle persone, elemento invece fondamentale per il successo di un'organizzazione. Evidenziare questo aspetto significa dare un contributo sostanziale all'efficacia del sistema di gestione."

Anche dal punto di vista del collegamento con le altre norme della famiglia ISO 9000, la bozza di futura norma presenta alcuni aspetti che necessitano un approfondimento. In primo luogo è la coerenza interna tra la ISO 9001 e la ISO 9004 a non essere messa in sufficiente evidenza, specie là dove si parla di "gestione responsabile della qualità", che la prima considera di fatto dal punto di vista del cliente mentre la seconda dal punto di vista delle altre parti interessate per il successo durevole dell'organizzazione: una relazione che va debitamente espressa e rafforzata.

In secondo luogo andrebbe maggiormente evidenziato anche il collegamento con la ISO 9000 - anch'essa attualmente in fase di bozza in revisione - in quanto ciò che essa esprime come fondamenti del sistema di gestione per la qualità, la futura ISO 9001 li traduce in forma di requisiti.

L'Italia si è ritagliata un ruolo autorevole nel campo dei sistemi di gestione per la qualità, anche in virtù del numero elevato delle certificazioni di conformità alla ISO 9001 rilasciate nel nostro Paese (siamo al secondo posto nel mondo, preceduti solo dalla Cina). Un dato che si spiega con il nostro particolare tessuto imprenditoriale, composto per lo più da micro, piccole e medie imprese.

"E' vero" - conferma Rivara - "Il numero delle certificazioni ISO 9001 in Italia è notevole, come notevole è il numero delle nostre imprese. Il fatto sul quale riflettere è che la diffusione della certificazione di sistema potrebbe essere molto più elevata e la domanda da porsi è: perché molte imprese non adottano ancora un Sistema di Gestione per la Qualità? Che cosa le trattiene? Attualmente uno degli aspetti 'demotivanti' è che la norma ISO 9001 in vigore ha ancora un approccio percepito come più formale che sostanziale, nonostante già dal 2000 ci sia stata una certa semplificazione proprio sotto l'aspetto 'documentale'. L'ulteriore passo è che sia l'organizzazione stessa a scegliere cosa documentare ed il livello relativo più appropriato, in funzione del suo contesto, dei suoi prodotti e dei suoi obiettivi, oltre quanto prescritto per la dimostrazione di conformità."

Importante è infatti spostare l'attenzione sull'efficacia pratica del sistema di gestione e su come liberare le risorse da dedicarci.

"La nuova edizione della ISO 9001 sarà un passo in avanti in questa direzione, a vantaggio dei clienti, di altre parti interessate e dell'organizzazione stessa, anche attraverso una più forte correlazione con i fondamenti della qualità espressi nella ISO 9000 e il successo di lunga durata dell'Organizzazione a cui mira la ISO 9004", conclude Rivara.

Secondo il calendario dei lavori, l'ISO/DIS 9001 dovrebbe vedere la luce entro il mese di febbraio 2014. La pubblicazione finale della nuova ISO 9001 dovrebbe avvenire entro la fine del 2015.

>> **Santino PATERNÒ**

## IMPORTANTE SEMINARIO SUI TRASPORTI CON L'ORDINE DEGLI INGEGNERI

Il 14 febbraio a Palermo, nei pressi della splendida località turistica di Mondello ed in una location importante tipica della grandi occasioni si è tenuto un affollato seminario organizzato congiuntamente dall'Ordine degli Ingegneri di Palermo e da AICQ-Sicilia - con il patrocinio e il sostegno culturale del Settore Costruzioni e del Settore Servizi per i trasporti di AICQ - sul tema: "Trasporti: politiche, qualità e soluzioni". Hanno partecipato all'evento circa 120 professionisti che hanno potuto confrontarsi con la vastità delle molteplici tematiche e dei diversi aspetti legati alla mobilità ed alla logistica.

I lavori sono stati aperti dal Presidente dell'Ordine degli Ingegneri di Palermo, ing. Giovanni Margiotta, e del Presidente di AICQ-Sicilia, ing. Santino Paternò, e sono proseguiti con la partecipazione di numerosi relatori di elevata competenza ed esperienza nei vari ambiti. L'ing. Mario La Rocca - già Direttore del Compartimento di Palermo delle Ferrovie dello Stato - ha inquadrato la storia della rete ferroviaria in Sicilia sin dalla loro istituzione fino ai giorni nostri. La relazione è stata completata da un intervento dell'ing. Giuseppe Trapani - del Collegio Ingegneri Ferroviari Italiani - sulle nuove tecnologie applicate al controllo e alla gestione del traffico ferroviario.

E' intervenuta, quindi, la dott.ssa Antonella Saeli - Quality Manager della SAC, società di gestione dell'aeroporto di Catania - che ha mostrato, anche con i

dati risultanti dai monitoraggi, lo sviluppo della qualità dei loro servizi e di come abbiano tratto significativi vantaggi grazie all'adozione di un sistema di gestione integrato per qualità e ambiente.

L'arch. Leonida Giannobile - Responsabile dell'area progettazione della Gesap, che gestisce l'aeroporto Falcone e Borsellino di Palermo - ha invece mostrato, con disegni rendering ed interessantissime foto, la storia, lo sviluppo ed il futuro dell'aerostazione.

L'ing. Sergio Bini - già presidente del Settore Servizi per i Trasporti

di AICQ ed attuale Presidente della federata AICQ - centro insulare di Roma - ha sviluppato il tema della mobilità e dei principi e dei valori della qualità ad essa applicati.

L'ing. Antonino Santonocito - Presidente del Settore Costruzioni di AICQ - ha affrontato il tema della qualità nelle infrastrutture, esponendo in breve numerosi argomenti quali la marcatura CE, la certificazione FPC e il controllo di qualità dei materiali.

Il dott. Mario Cugno - Area Manager Sicilia di Certiquality - ha illustrato le numerose normative applicabili ai trasporti e alla logistica, sia in termini di coerenza che di applicazione volontaria, costituendo, queste ultime, il vero valore aggiunto.

L'ing. Vincenzo Cannatella -

Commissario dell'Autorità Portuale di Palermo - ha inquadrato compiti e competenze dell'Ente con l'attuale situazione delle infrastrutture portuali e il loro prossimo sviluppo a Palermo e Termini Imerese.

Ha concluso il seminario l'ing. Tullio Giuffrè - Assessore alla mobilità e infrastrutture del Comune di Palermo - che ha esposto i programmi del Comune in tema di mobilità urbana, illustrando le difficoltà di approccio al trasporto pubblico locale, sia in termini di politica e di scelte sulle infrastrutture, che economici e di investimento.

### SANTINO PATERNÒ

Presidente AICQ - Sicilia

[santo.paterno@libero.it](mailto:santo.paterno@libero.it)





## CARO DIRETTORE TI SCRIVO ...

Con questo numero, si attiva la rubrica «Lettere al Direttore», uno strumento importantissimo per consolidare il dialogo con i colleghi-lettori, nonché per promuovere il miglioramento continuo del livello qualitativo della Rivista. Scrivetemi l'indirizzo è [ing.sergioibini@yahoo.it](mailto:ing.sergioibini@yahoo.it)

### Cera una volta la Qualità (!?)

Caro Direttore, ti scrivo per congratularmi con te e l'Associazione che rappresenti ora che ti accingi a dirigere la rivista Qualità, augurandoti di mantenerla ricca ed interessante. Purtroppo, io ho un'età ed una lunga esperienza lavorativa (iniziata nella Società Olivetti dell'ing. Adriano) che mi fa ricordare con una punta di nostalgia lo spirito che animava l'argomento Qualità anche sino a pochi decenni fa, ma che sembrano così lontani. Allora esistevano ancora valori che venivano condivisi a livello di azienda, di colleghi associati e la Qualità era concepita sostanzialmente come un obiettivo che desse orgoglio e soddisfazione a chi la perseguiva e la vedeva riconosciuta. In Italia esisteva un grande patrimonio di aziende trasformatrici, grandi e piccole, e la qualità era percepita come la capacità di soddisfare le aspettative del cliente soprattutto in termini di prodot-to, indipendentemente dal fattore economico, pure importante, ma seguito da altri settori aziendali. Seguivamo i dettami dei guru riconosciuti: Juran, Ishikawa, Feming, Taguchi ed altri. Con l'avvento delle norme ISO della serie 9000 - passate attraverso la fase EN 29000 - si cercò di incardinare il concetto di qualità non solo "nel prodotto" ma estendendolo a tutta l'azienda. Venne la certificazione di parte terza ed in Italia, come spesso avviene, ci fu un'ondata di richieste che rapidamente ci portò a numeri

di aziende certificate fra i più alti in Europa. Ma questa fu anche la fine: molte delle aziende neofite non erano in realtà interessate ai concetti, ma volevano solo il "bollino" per scopi puramente commerciali. È chiaro che un tal modo di agire porta a costi maggiorati senza benefici concreti; anche gli stessi ispettori, inizialmente, si accanivano a pretendere formalismi che non facevano che accrescere la scontentezza. La bolla delle certificazioni si è rapidamente sgonfiata, accelerata in questo anche dalla crisi economica sopraggiunta. L'unico valore rimasto sembra essere il denaro: magari questo è in parte una caduta dell'ipocrisia che si schermava dietro altri valori, ma per me è pur sempre una delusione. Vi incoraggio a portare avanti la diffusione della cultura della Qualità, che è lo scopo principale della nostra Associazione, ma è anche, a mio avviso, un modo di accelerare l'uscita dalla crisi del nostro Paese. I fatti culturali sono, per loro natura, di lunga durata e richiedono costanza ed esempio, oltre beninteso ad un diffusione capillare delle nozioni fin da giovane età. Cordialità

**Andrea ALESSANDRI**

### Caro Collega,

ti ringrazio per le gentili parole e per gli auguri. La tematica che affronti è importantissima e ti rispondo con due riflessioni prese in prestito. Il cardinale Ravasi, nel suo **Qohelet**, cita Roland Barthes: «vi è un'età in

cui si insegna ciò che si sa; ma poi ne viene un'altra in cui si insegna ciò che non si sa: questo si chiama cercare. Ora è forse l'età di un'altra esperienza: quella di disimparare, di lasciar lavorare l'imprevedibile rimaneggiamento che l'oblio impone alla sedimentazione delle cognizioni, delle culture, delle credenze che abbiamo attraversato. Questa esperienza ha, credo, un nome illustre e démodé, che io oserò impiegare senza complessi, proprio nell'ambivalenza della sua etimologia. **Sapientia**: nessun potere, un po' di sapere, un po' di saggezza, e quanto più sapore possibile». È proprio questa sapienza che fa la differenza tra i veri maestri e ... i divulgatori di nozioni. "La malattia che riguarda il tempo" è rappresentata dal noto passo del Qohelet: «tutto ha la sua stagione, ogni evento il suo tempo sotto il cielo: il tempo di nascere e il tempo di morire, il tempo di piantare e il tempo di sradicare, il tempo di demolire e il tempo di costruire, il tempo di gettare le pietre e il tempo di raccogliere ...». Questo è il tempo di raccogliere le pietre dalle macerie, per poter ricostruire il futuro, a partire dalla Qualità. Ma, purtroppo, "il futuro non è più quello di una volta"! Infatti, la «Qualità totale, ..., come altre mode aziendali, è l'occasione per pulirsi la coscienza dopo essersi occupati per anni solo degli utili e dei bonus manageriali. A Zzzoot (grande azienda di un immaginario Paese, che sembra il nostro) la qualità totale ritorna di moda ogni vent'anni, come la minigonna»; è una esaustiva e cinica definizione tratta dal glossario di un dissacrante e simpatico libro [Jack O. Selz, ZZZOOT-fulminati in azienda, 2009] che ci dà una foto della realtà.

## L'ATTIVITÀ FORMATIVA DI AICQ

**Nella società della conoscenza è indispensabile assicurare il reale accrescimento dei saperi, delle competenze e delle tecnicità!** Al riguardo, torna alla mente l'eterno: «*considerate la vostra semenza: fatti non foste a viver come bruti, ma per seguir virtute e canoscenza*»; le parole affidate alla voce di Ulisse [Inferno, XXVI c.] con le quali Dante Alighieri sottolinea, con grande efficacia, l'importanza della conoscenza e della ricerca delle novità e delle innovazioni. Anelito che diviene la ragione permanente della vita, a prescindere dall'età e dalle consuetudini. Secoli dopo Kaoru Ishikawa nel suo famosissimo libro "Che cos'è la qualità totale" teorizzava che: «**la qualità totale inizia con la formazione e termina con la formazione**», perché la formazione è un processo di miglioramento continuo dei singoli e delle organizzazioni. Nelle migliori orchestre i musicisti deve essere ottimi strumentisti, conoscere bene le partiture ed essersi affiatati tra di loro per poter ovviare ad eventuali possibili criticità. In merito si vuole citare il documento ISO-APG: **Auditing "competence" and "effectiveness of actions taken"**: «*per soddisfare i requisiti di competenza ed efficacia di ISO 9001, una organizzazione normalmente dovrebbe: individuare quali sono le competenze richieste al personale che esegue lavori che impattano sulla qualità; individuare chi, tra il personale che esegue tali lavori, ha già le necessarie competenze; decidere quali competenze aggiuntive sono necessarie; decidere come queste competenze aggiuntive possono essere acquisite: addestramento del personale, addestramento teorico/pratico, acquisizione di nuovo personale competente, destinazione dell'attuale personale competente ad altri lavori; addestrare, acquisire/spostare il personale; riesaminare l'efficacia delle azioni intraprese per far acquisire le nuove competenze; riesaminare periodicamente le competenze del personale*». Per garantire questi requisiti "occorre che l'auditor verifichi che sia stato predisposto ed attivato qualche tipo di processo per un efficace monitoraggio. Questo può essere attuato nell'ambito di un processo di sviluppo professionale continuo (come descritto nella ISO 19011), mediante regolare valutazione del personale e delle sue prestazioni, o mediante regolari ispezioni, prove o audit sui prodotti di cui il personale o gruppi di personale sono responsabili. Anche le modifiche nel tempo dei requisiti di competenza possono indicare che l'organizzazione persegue il mantenimento dei livelli di prestazioni del personale". La Federazione AICQ (attraverso le otto AICQ territoriali) è impegnata da sempre per assicurare la corretta, autorevole ed autentica diffusione della "cultura della Qualità e dei Sistemi di Gestione". Sarebbe auspicabile che gli Auditor in sede di visita ne tengano correttamente conto in occasione della verifica del possesso delle competenze possedute dalle principali figure dei Sistemi di Gestione.

**ITALIA CENTRONORD**  
 Milano  
[www.aicqcn.it](http://www.aicqcn.it)
**5 maggio**

Gestione consapevole di una impresa: il Risk management come elemento portante

**5-7 maggio**

Le ISO 9001:2008. Principi, contenuti ed esercitazioni

**8-9 e 19-21 maggio**

Corso 40 ore SGA

**11-12 e 25-26-27 maggio**

Corso 40 ore 231 e Membri Organismi di Vigilanza

**14 maggio**

La gestione del rischio e il piano di autocontrollo secondo la norma ISO 22000

**19-20 maggio**

Il lato economico della qualità: perseguire il miglioramento attraverso la gestione dei costi

**21 maggio**

La sicurezza della produzione alimentare e il piano di autocontrollo HACCP nelle piccole e medie imprese

**22-23 maggio**

La gestione dei reclami nelle piccole e medie imprese

**26-28 maggio**

Corso auditor interni SGS

**29 maggio**

I prerequisiti. Come progettare, aggiornare, gestire gli ambienti di produzione e manipolazione degli alimenti

**4 giugno**

Come affrontare la pianificazione, la verifica e la validazione della progettazione

**4-6 giugno**

Corso auditor interni SGQ

**9 giugno**

Come integrare i Sistemi di Gestione: Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale con i contenuti in sintesi

della specifica BS PAS 99/2006

**9 - 13 giugno**

Corso 40 ore SGQ

**16-17 e 30 giugno, 1-2 luglio**

Corso 40 ore SGS

**18-19 giugno**

HACCP. La realizzazione di un dettagliato piano di autocontrollo

**18-20 giugno**

Come sviluppare la documentazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo ISO 14001/ EMAS: l'Analisi Ambientale Iniziale, i Documenti di Sistema, la Dichiarazione Ambientale (aggiornato al nuovo Regolamento EMAS III - CE 1221/2009)

**23-24 giugno**

Executive Auditor (NOVITA')

**25-27 giugno**

Le Norme ISO 9001:2008. Principi, contenuti ed esercitazioni.

**PIEMONTESE**  
 Torino

[www.aicqpiemonte.it](http://www.aicqpiemonte.it)
**5-6 maggio**

Auditor per la gestione dei fornitori

**8-9 maggio**

- Laboratori di prova e taratura secondo la ISO 7025:2005  
- La legislazione ambientale attuale

**12 maggio**

Q.F.D. Quality Function Deployment

**12-16 Maggio**

Auditor dei Sistemi di Gestione Salute e Sicurezza sul lavoro- 40 ore modulare Norma OHSAS 18001:2007

**15-16 maggio**

Introduzione ai Sistemi di gestione qualità. i contenuti della norma ISO 9001:2008

**20-22 maggio**



Auditor interni sistemi di gestione qualità aerospaziale - UNI -EN 9100:2009

**22-23 maggio**

- Strumenti per il controllo statistico del processo

- Il capo qualità nel ruolo di responsabile aziendale dei costi della qualità

**29-30 maggio**

Il controllo dei costi come fattore critico delle PMI

**2-3 giugno**

La statistica che serve in azienda

**5-6 giugno**

L'affidabilità del prodotto e la quantificazione dei rischi

**12-13 giugno**

Enterprise risk management (ERM) Il rischio manageriale di impresa

**16-18 giugno**

Auditor interni sistemi di gestione per la qualità

**19-20 giugno**

DOE Design of experiments-statistica avanzata applicata

**17-19 giugno**

Corso base di qualificazione per mystery auditor

**25 giugno**

I vantaggi dell'approccio SEI SIGMA

**26-27 giugno**

Il controllo costi come fattore critico delle PMI

**TRIVENETA  
Venezia**

[www.aicqtv.net](http://www.aicqtv.net)

**06 maggio**

Introduzione all'Eccellenza con il Modello EFQM - Seminario

**07-09 maggio**

Corso per Auditor SGQ

**07-08 maggio**

Corso - Six Sigma per 'Esperti' (Green Belt)

**08-09 maggio**

I sistemi di valutazione della prestazione e i sistemi premianti

nelle aziende

**08 maggio**

Stakeholder Generation: strumenti per l'impresa che guarda oltre se stessa

**13-14 maggio**

La norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2005 per i laboratori di prova

**16 maggio**

Seminario di Project Management

**21-22 maggio**

Corso Lean Six Sigma- formazione per 'Esperti' (Green Belt)

**22 maggio**

Il Budget aziendale

**27-28 maggio**

Valutatore di sistemi di gestione secondo la norma UNI EN ISO 19011:2012 nei laboratori di prova e medici accreditati UNI CEI EN ISO/IEC 17025: 2005 e/o UNI EN ISO 15189: 2012

**3 giugno**

Corso Base di Project Management

**4-5 giugno**

Corso Il Teambuilding e le sue strategie

**10 -12 giugno**

- Corso per Auditor Interni SGQ  
- Corso per Auditor Interni SGS

**10 giugno**

La stima dell'incertezza di misura nei metodi chimici

**17-19 giugno**

Corso per Assessor R4E Recognised for Excellence

**19 giugno**

Gestire informaticamente la documentazione richiesta in un Sistema di Gestione per Qualità

**25-26 giugno**

Le basi per un sistema di Gestione Ambientale ed il regolamento EMAS

**EMILIA ROMAGNA  
Bologna**

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

**TOSCO LIGURE  
Firenze**

[www.aicq-tl.it](http://www.aicq-tl.it)

**CENTRO INSULARE  
Roma**

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

**5-6 maggio**

Business Planning: dalla Business Idea al Business Plan

**7-8 maggio**

Sistema di Gestione per la Sicurezza: la norma BS OHSAS 18001:2007

**9 maggio**

Misurare la Qualità del servizio. Indicatori e cruscotto: consigli pratici e modelli per rilevare gli indicatori di un Sistema di Gestione (per la Qualità) e impostare un cruscotto aziendale

**12-14 maggio**

Corso per Auditor interni SGQ

**12-13 maggio**

Project Management

**15 maggio**

Analisi ambientale iniziale

**16 maggio**

La gestione dei rifiuti

**15-16 maggio**

Corso per auditor Audit interni SGQ settore alimentare

**19-23 maggio**

Auditor SA 8000 - accreditato SAAS (Network Lavoro Etico)

**19-20 maggio**

Corso per auditor interni SGS

**21-22 maggio**

Redazione e gestione della documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità

**22-23 maggio**

Change Management: dal SGQ al cambiamento organizzativo

**23 maggio**

Integrare la Gestione dei Sistemi Qualità, Ambiente e Sicurezza

**26-30 maggio**

Corso 40 ore SGQ

**3-4 giugno**

Corso per Auditor interni SGA

**4-5 giugno**

La UNI EN ISO 13485: 2012 e i Sistemi di Gestione per la Qualità applicati ai dispositivi medici

**5-6 giugno**

Corso di aggiornamento e perfezionamento Auditor Sistemi di Gestione (19011:2012 e 17021:2011)

**6 giugno**

Gestire l'outsourcing dei processi "non core" tenendo conto delle metodologie e delle norme sulla Qualità

**9 giugno**

Supply Chain Management

**9-10 giugno**

Customer Satisfaction

**10-11 giugno**

People Capability Maturity Model (P-CMM) (in collaborazione con Engineering)

**11-13 giugno**

La UNI EN ISO 9001: 2008 e i Sistemi di Gestione per la Qualità

**12-13 giugno**

Governance Aziendale e Responsabilità amministrativa: integrare i Sistemi di Gestione

**16-20 giugno**

Corso 40 ore SGA

**23-27 giugno**

Corso 40 ore SGSSI

**23 giugno**

Sistemi di Gestione Sicurezza Informazioni: il quadro normativo e i requisiti della ISO/IEC 27001

**25-26 giugno**

Corso per Auditor interni SGQ con specifica applicazione ai dispositivi medici

**30 giugno - 1-2 luglio**

Corso per Auditor interni SGS

**MERIDIONALE  
Napoli**

[www.aicq-meridionale.it](http://www.aicq-meridionale.it)

**SICILIA  
Palermo**

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

# ASSOCIAZIONE ITALIANA CULTURA QUALITÀ

## FEDERAZIONE NAZIONALE

**Presidente:** Fazio CAROTI

**Vicepresidenti:** Maurizio CONTI, Sergio BINI

**Assemblea:** Federica GALLEANO, Giovanni MATTANA, Antonio SCIPIONI, Andrea MINARINI, Ettore LA VOLPE, Sergio BINI, Salvatore MINUCCI, Santo PATERNÒ

**Giunta esecutiva:** Maurizio CONTI, Ernesto SCURATI, Alberto BOBBO, Sergio BINI, Vittorio CECCONI, Claudio ROSSO, Santino PATERNÒ, Domenico GAI

**Segretario Generale:** Giacomo CASARINO

**Segreteria Nazionale:** Annalisa ROSSI

## ASSOCIAZIONI TERRITORIALI DELLA FEDERAZIONE

**AICQ - Associazione Italia Centronord**

20124 Milano - via M. Macchi, 42 - tel. 02 67382158

fax 02 67382177 - segreteria@aicqcn.it

*Presidente: Giovanni MATTANA*

**AICQ - Associazione Piemontese**

10128 Torino - via Genovesi, 19 - tel. 011 5183220

fax 011 537964 - info@aicqpiemonte.it

*Presidente: Federica GALLEANO*

**AICQ - Associazione Triveneta**

30038 Spinea (VE) - Via E. De Filippo, 80/1

tel. 041 5084954 fax 041 5084981 - info@aicqtv.net

*Presidente: Antonio SCIPIONI*

**AICQ - Associazione Emilia Romagna**

40129 Bologna - via Bassanelli, 9/11

tel. 3355745309 - fax 051 0544854 - info@aicqer.it

*Presidente: Andrea MINARINI*

**AICQ - Associazione Tosco Ligure**

c/o CIPAT Via dei Pilastrini n°1/3 50121 Firenze

Tel. e fax 055 481524 - info@aicq-tl.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**

80125 Napoli - via Giulio Cesare, 101 - tel. 081 2396503

fax 081 6174615 - segreteria@aicq-meridionale.it

*Presidente: Salvatore MINUCCI*

**AICQ - Associazione Sicilia**

90139 Palermo - via F. Crispi 120,

c/o Ordine degli Ingegneri della Provincia di Palermo

cell. 3939033933 - fax 0919889355

segreteria@aicqsicilia.it

*Presidente: Salvatore LA ROSA*

## FEDERATA DI SCOPO DELLA FEDERAZIONE

AICQ - SICEV

20124 Milano - via Cornalia 19

tel. 02 66713425

aicqsicev.segreteria@aicq.it

## SETTORI TECNOLOGICI

**Settore Alimentare**

*Presidente: Claudio MARIANI*

**Settore Autoveicoli**

*Presidente: Federico RIVOLO*

**Settore Costruzioni Civili**

*Presidente: Antonino SANTONOCITO*

**Settore Elettronico ed Elettrotecnico**

*Presidente: Giovanni MATTANA*

**Settore Servizi per i Trasporti**

*Coordinatore: Luigi ZANNI*

**Settore Turismo**

*Presidente: Caterina FIORITTI*

**Settore Trasporto su Rotaia**

*Presidente: Gianfranco SACCIONE*

**Settore Education**

*Presidente: Paolo SENNI GUIDOTTI MAGNANI*

**Settore Sanità**

*Presidente: Mauro TONIOLO*

## COMITATI TECNICI

**Comitato Ambiente e Energia**

*Presidente: Antonio SCIPIONI*

**Comitato Salute e Sicurezza**

*Coordinatore: Diego CERRA*

**Comitato Metodi Statistici**

*Presidente: Egidio CASCINI*

**Comitato Metodologie**

**di Assicurazione della Qualità**

*Presidente: Francesco CARROZZINI*

**Comitato Normativa e Certificazione**

**dei Sistemi Gestione Qualità**

*Presidente: Cecilia DE PALMA*

**Comitato Qualità del Software e dei servizi IT**

*Presidente: Mario CISLAGHI*

**Comitato Risorse Umane e Qualità del Lavoro**

*Presidente: Piero DETTIN*

**Comitato Laboratori di Prova e Taratura**

*Presidente: Massimo PRADELLA*

**Comitato Responsabilità Sociale**

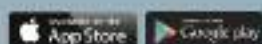
*Presidente: Sergio FORNAI*

# SEMPLICE E FUNZIONALE PER RAGGIUNGERE L'OBBIETTIVO



## QualiWare Mobile

Informazioni e registrazioni in mobilità



Partecipa alla Open House  
Bologna 15 maggio 2014

per iscrizioni : [eventi@qualiware.it](mailto:eventi@qualiware.it)



Il pieno controllo di Qualità, Sicurezza, Ambiente e Gestione Documentale con un unico software modulare.

QualiWare è una piattaforma dinamica client server web e mobile caratterizzata da rapidità di implementazione, semplicità di interfaccia e grande flessibilità.

Una soluzione in grado di assicurare la compliance dei sistemi di gestione basati su requisiti normativi quali ad esempio ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949



**QualiWare**  
by **Analysis**

INFO ►

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

COSTI e SPRECHI

RISCHI

PRESSING DEI CLIENTI

COMPLESSITA'

COGENZE NORMATIVE



...quando ci sono  
cose che vorresti  
proprio...  
**CANCELLARE.**

B L U L I N K . C O M



**quarta3**  
QUALITÀ OLTRE LA NORMA

Piattaforma potente e flessibile  
sintesi di oltre vent'anni di esperienze in sistemi informativi per  
Qualità, Sicurezza e Ambiente.

FOLLOW US   

SEGUI I NOSTRI WEBINAR



3 APRILE 2014



13 NOVEMBRE 2014

