

STANDARD

NUMERO 4

ANNO 5

SETTEMBRE 2026

IL MAGAZINE DI UNI PER UN MONDO FATTO BENE



La transizione demografica



Rivista STANDARD n. 4/2026

Il magazine di UNI per un mondo fatto bene

Numero 4 - Anno 5 - Settembre 2026

Direttore responsabile: Alberto Monteverdi

Comitato di redazione: Dario Bonsignorio, Valentina Carlini, Asja Ciarini, Andrea Dari, Claudio Perissinotti, Alberto Romagnoli, Gian Luca Salerio, Fabrizio Spaolonzi, Martina Tombolini

Segreteria di redazione: Simona Tamagni

Direzione e redazione: UNI Ente Italiano di Normazione, Via Sannio 2 - 20137 Milano, telefono 02 700241, fax 02 70024474

Editore: UNI Ente Italiano di Normazione

Versione accessibile del progetto grafico di Thanks Design, Elisa Montalbano

Adattamento a cura dell'ufficio Editoria e Grafica UNI

Autorizzazione del tribunale di Milano n. 3574 del 1 dicembre 1954.

Il Direttore responsabile e l'Editore declinano ogni responsabilità in merito agli articoli pubblicati, per i quali rispondono i singoli Autori.

ISSN 2785-5724

Tutti i diritti di riproduzione degli articoli e/o delle foto sono riservati.

Ai sensi del GDPR - General Data Protection Regulation (Regolamento Europeo 2016/67) l'Editore garantisce la massima riservatezza nell'utilizzo della propria banca dati con finalità di invio del presente periodico e/o di comunicazioni promozionali.

Ai sensi e nelle ipotesi di cui agli articoli 16 e 17 ai suddetti destinatari è data facoltà di esercitare il diritto di rettifica e cancellazione o rettifica dei dati a essi riferiti.

Il documento è stato progettato per essere facilmente comprensibile e accessibile a tutte le persone, incluse quelle con diverse abilità, garantendo la fruibilità indipendentemente dalle capacità individuali o dalle tecnologie utilizzate.

UNI non può garantire l'accessibilità delle pagine web collegate ai link esterni presenti nel documento.

Sommario

EDITORIALE	4
La demografia del XXI secolo: il futuro si decide nelle relazioni tra generazioni <i>a cura di A. Rosina</i>	4
FOCUS	6
La transizione demografica <i>di R. Lensi</i>	6
Trattenere il futuro <i>di A. Pelino</i>	6
Dare voce al futuro per contrastare l'inverno demografico <i>di E. Italia</i>	8
Sfida demografica: il ruolo delle imprese <i>di S. Sibilio</i>	9
Frenare il declino mobilizzando risorse umane sottoutilizzate <i>di A. Bassanini</i>	10
Silver economy: l'età diventa una nuova grammatica sociale <i>di S. Vigna</i>	13
Longevità e progetto: ripensare l'abitare <i>di A. Romagnoli</i>	14
Invecchiare a casa: la qualità dell'assistenza <i>di E. Montemarano</i>	15
Assistenza agli anziani: così lontana, così vicina <i>di F. Burrelli</i>	17
Anziani e bambini insieme a Piacenza <i>di R. Valente</i>	18
RUBRICA - SOLUZIONI PER IL MERCATO	21
La giusta consistenza di alimenti e bevande per soggetti disfagici <i>di C. Pedrolli e A. Ciampella</i>	21
Incertezza, rischi e opportunità nella futura ISO 9001 <i>di G. Bacile e V. Teta</i>	23
RUBRICA - DAL LOCALE AL GLOBALE	25
Beni culturali: la difficoltà e l'importanza di tutelarli bene <i>di L. Appolonia</i>	25
RUBRICA - LEGGI E ISTITUZIONI	27
Gli specialisti di misurazione nei nuovi contratti ICT <i>di L. Buglione</i>	27
RUBRICA - CULTURA DEL SAPERE	29
Lex, ius, norme e intelligenza artificiale <i>di A. Dari</i>	29
RUBRICA - STORIE DI PERSONE	31
Per la protezione e la libera circolazione dei dati personali <i>di D. De Marco</i>	31
Per saperne di più su UNI - Ente Italiano di normazione seguici su	33

La demografia del XXI secolo: il futuro si decide nelle relazioni tra generazioni

Le trasformazioni sulle dinamiche della popolazione e sulla struttura per età stanno producendo effetti rilevanti sulla vita delle persone, sull'organizzazione sociale, sul mercato del lavoro, rimettendo in discussione le basi su cui era costruito il modello di sviluppo e benessere del secolo precedente.

In particolare, l'Italia è oggi uno dei laboratori più avanzati dell'invecchiamento demografico e della bassa natalità, ma proprio per questo può diventare anche il luogo in cui sperimentare nuove forme di equilibrio tra generazioni. La questione decisiva non è soltanto quanti saremo, ma come verranno redistribuite opportunità, responsabilità e risorse lungo il corso della vita.

di ALESSANDRO ROSINA

Ordinario di Demografia e direttore del Center for Applied Statistics in Business and Economics dell'Università Cattolica di Milano.

Autore di "La scomparsa dei giovani. Le 10 mappe che spiegano il declino demografico dell'Italia"

(Chiarelettere, 2025).

Il cambiamento demografico italiano non rappresenta un'emergenza, ma l'esito di processi consolidati di lungo periodo. La persistente denatalità riduce la consistenza delle nuove generazioni (degiovanimento), mentre l'allungamento della vita aumenta il peso delle età più mature. Il punto centrale non è però l'invecchiamento in sé - che è anche il frutto positivo del progresso sanitario e sociale - quanto il disequilibrio che si produce quando in modo concomitante diminuiscono i giovani e si indebolisce la loro capacità di diventare motore di innovazione e sviluppo.

Negli ultimi decenni le nuove generazioni italiane hanno sperimentato una combinazione particolarmente sfavorevole di precarietà lavorativa, bassi salari, elevato costo dell'abitare e ritardato accesso all'autonomia, con conseguente revisione al ribasso dei loro progetti di vita, indebolimento delle prospettive previdenziali, ricerca di opportunità altrove. Quando

una società rende difficile ai giovani progettare il proprio futuro, finisce inevitabilmente per comprimere anche natalità, mobilità sociale e crescita economica. Non è un caso che i Paesi europei con maggiore occupazione giovanile e femminile siano anche quelli con livelli di fecondità relativamente più elevati.

La vera sfida dei prossimi decenni sarà ricostruire un equilibrio dinamico tra generazioni, rafforzando il rinnovo demografico e valorizzando tutte le età della vita.

I giovani di oggi, adulti di domani, sono chiamati a sostenere un sistema produttivo che dovrà diventare più efficiente, innovativo e capace di valorizzare competenze e produttività, compensando la riduzione quantitativa della forza lavoro. Questo richiede investimenti in formazione continua, tecnologia e qualità del lavoro, ma anche una maggiore partecipazione femminile e una gestione intelligente dell'immigrazione.

Allo stesso tempo gli over 65 non possono più essere considerati soltanto come destinatari di assistenza. L'aumento della longevità apre infatti la possibilità di una nuova stagione della vita - oggi compresa tra i 65 e i 74 anni - in cui esperienza, competenze e relazioni sociali diventino risorse per la collettività. Vivere bene tale stagione aiuta anche a ridurre la fragilità nella fase successiva, quella propriamente anziana. Una società longeva funziona meglio quando riesce a trasformare gli anni guadagnati in salute, partecipazione e autonomia.

La demografia non determina automaticamente il destino di un Paese. Indica però quali siano i margini entro cui costruire le politiche pubbliche. Il futuro demografico dell'Italia dipende, soprattutto, dalla capacità di trasformare la longevità in una risorsa collettiva e le nuove generazioni in protagoniste del cambiamento.

FOCUS

La transizione demografica

di RUGGERO LENSI

Direttore Generale UNI

La crisi demografica non è soltanto una questione di numeri: è una trasformazione profonda che interpella il modello sociale, economico e culturale del Paese. Denatalità, longevità, riduzione della popolazione attiva e nuove fragilità familiari ridefiniscono il lavoro, il welfare, l'abitare, la cura e le relazioni tra generazioni. Questo FOCUS propone una lettura ampia e plurale di tali cambiamenti, mettendo in evidenza rischi e opportunità.

Accanto alle criticità emergono infatti risorse da valorizzare: i giovani, le donne, gli anziani attivi, i migranti, le imprese, le comunità locali e le competenze professionali. La sfida è costruire condizioni che rendano possibile progettare il futuro, conciliare vita e lavoro, invecchiare con dignità e abitare contesti più inclusivi. In questa prospettiva, innovazione, politiche pubbliche, responsabilità organizzativa e normazione tecnica possono offrire strumenti concreti per accompagnare la transizione demografica. Affrontarla significa, in ultima analisi, rinnovare il patto tra generazioni e trasformare un apparente declino in un'occasione di sviluppo sostenibile e coesione sociale.

Trattenere il futuro

Ho lasciato l'Italia a 23 anni per lavorare in finanza a Londra. Faccio parte di una generazione che parte, e che fatica a tornare. Nel 2024 hanno fatto la stessa scelta 25.000 laureate e laureati italiani tra i 25 e i 34 anni, a fronte di poco più di 4.000 rientri: una perdita netta di circa 21.000 persone qualificate in 12 mesi.

di ALBERTA PELINO

Presidente YAS Young Ambassadors Society e CEO Fibi

Il problema non è chi parte, in un mercato del lavoro europeo la mobilità è fisiologica. È che i rientri sono pochi. Ciò va letto insieme a un altro dato. La popolazione in età lavorativa scenderà da 37,4 a 29,7 milioni entro il 2050, quasi 8 milioni in meno. E ogni persona qualificata che parte pesa il doppio, perché non sarà rimpiazzata.

Le ragioni le raccontano le persone che sono già partite. Tra chi ha un dottorato italiano e oggi lavora all'estero, l'81,7% cerca un'occupazione più adeguata alla propria qualifica e il 73,7% una retribuzione più alta, con un divario che supera i 1.500 euro netti al mese. Sul salario il confronto è severo: tra il 1990 e il 2024 le retribuzioni reali medie in Italia sono diminuite del 3,2%, la dinamica peggiore dell'area OCSE.

Poi le pensioni. Chi lavora oggi versa il 33% della retribuzione per pagare le pensioni attuali, in un Paese con una persona e mezza al lavoro per ogni persona in pensione. E riceverà meno: chi si ritira nel 2050 avrà un assegno pari al 60% dell'ultimo stipendio lordo, contro il 72% del 2030.

In 10 anni le imprese guidate da under 35 sono calate del 24%, da 640.000 a 486.000, frenate dalla burocrazia e dai costi di fare impresa in Italia.

Cosa fare, allora? Partire dagli stipendi: dignitosi all'ingresso, la condizione minima per restare, e capaci di crescere con l'esperienza invece di ristagnare dopo pochi anni. Garantire un primo impiego di qualità. Riconoscere le competenze con criteri chiari, comprese quelle acquisite all'estero, così che valgano anche al rientro. Aprire opportunità di crescita reali e costanti, con responsabilità e avanzamenti veri, per progredire nel proprio percorso invece di fermarsi al punto di partenza. Pensare politiche per la casa e la famiglia, qualsiasi famiglia si scelga di costruire: affitti e mutui accessibili, servizi per l'infanzia, congedi veri. E tenere legato chi è all'estero, perché resti una risorsa: mentorship, capitali, contatti per aprire mercati, buone pratiche viste altrove da riportare qui.

Con la Young Ambassadors Society ho il privilegio di incontrare ogni giorno giovani che si impegnano nei loro studi, nel loro lavoro e in progetti concreti. E dopo tanti anni a Londra, dove ho trovato opportunità e stabilità, dallo scorso anno ho scelto di riavvicinarmi all'Italia e di fondare qui la mia startup: anche da noi sta nascendo un ecosistema interessante, e volevo ripartire proprio da qui. Tengo aperto un ponte tra Londra e l'Italia, come i tanti ponti che con YAS costruiamo dall'Italia verso il resto del mondo. Perché i ponti servono anche a questo: a rendere possibile il ritorno.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [YAS Young Ambassadors Society](#)
- [ISTAT, Rapporto annuale 2026, cap. 2 \(espatri e rimpatri di laureati 25-34 anni, 2024\) e cap. 3 \(dottori di ricerca occupati all'estero\)](#)
- [ISTAT, Previsioni della popolazione residente, base 1/1/2024 \(scenario mediano\)](#)
- [OCSE, Average annual wages \(retribuzioni reali medie, 1990-2024\)](#)
- [INPS, aliquota IVS dipendenti privati; Itinerari Previdenziali, XIII Rapporto sul bilancio del sistema previdenziale \(rapporto occupati/pensionati, 2024\)](#)
- [MEF Ragioneria Generale dello Stato, Rapporto 26/2025, cap. 6 \(tasso di sostituzione lordo, dipendente privato\)](#)
- [Unioncamere-InfoCamere, 17/02/2025 \(imprese guidate da under 35\)](#)
- [CGIA di Mestre, Ufficio Studi \(costo della burocrazia, 2024\)](#)

Dare voce al futuro per contrastare l'inverno demografico

La transizione demografica sta modificando la struttura sociale ed economica dell'Italia. Denatalità, invecchiamento e riduzione della popolazione giovanile incidono sul lavoro, sul welfare, sulla rappresentanza e sulla capacità del Paese di progettare il futuro. Affrontarla significa riconoscere i giovani non come destinatari delle politiche, ma come protagonisti della loro definizione.

di EDOARDO ITALIA

Presidente del Consiglio Nazionale dei Giovani

Il Consiglio Nazionale dei Giovani CNG, organo consultivo e di rappresentanza istituito dalla legge 145/2018, collega organizzazioni giovanili e istituzioni, trasformando bisogni e aspettative in proposte. L'inverno demografico è una delle sfide cruciali che il CNG intende affrontare per garantire prospettive alle nuove generazioni.

Nel febbraio 2026 abbiamo espresso questa preoccupazione dinanzi alla Commissione parlamentare d'inchiesta sulla transizione demografica. Il calo delle nascite non è inevitabile né si affronta con incentivi episodici: è anche l'esito di condizioni che ostacolano la costruzione di un progetto di vita. Precarietà, salari insufficienti, affitti elevati e servizi carenti rinviando il lavoro stabile, l'uscita dalla famiglia di origine, l'accesso alla casa e la scelta di avere figli.

Il desiderio di genitorialità non è scomparso. Il rapporto "Giovani 2024: il bilancio di una generazione" e le altre ricerche del CNG mostrano che la maggioranza dei giovani desidera avere figli, ma considera indispensabile un'adeguata condizione economica.

Occorre agire su occupazione, retribuzioni, casa, asili nido, congedi e conciliazione, contrastando emigrazione, spopolamento e fragilità previdenziale. In questa direzione si colloca l'impegno nell'adozione della Valutazione di impatto generazionale VIG.

Con la legge 167/2025, la VIG è entrata nell'ordinamento come analisi preventiva degli effetti delle iniziative normative del Governo sui giovani e sulle generazioni future: uno strumento essenziale per rendere la prospettiva generazionale un criterio ordinario delle decisioni pubbliche.

Sul fronte previdenziale, l'azione del CNG ha contribuito alla realizzazione del Portale sulla previdenza complementare del Ministero del Lavoro, sviluppato con la Società per lo Sviluppo del Mercato dei Fondi Pensione MEFOP. L'iniziativa orienta i giovani verso scelte consapevoli: dinanzi a percorsi lavorativi frammentati, tutele integrative accessibili sono indispensabili per prevenire nuove disuguaglianze e proteggere la stabilità futura.

Il "DDL Giovani", all'esame del Senato, riconosce inoltre al CNG un ruolo centrale attraverso la partecipazione all'Osservatorio permanente per le politiche giovanili, istituito presso il Dipartimento per le politiche giovanili e il servizio civile universale. In questa

sede il Consiglio potrà contribuire all'indirizzo, alla programmazione e al coordinamento delle politiche, portando le istanze delle nuove generazioni nei processi decisionali. La transizione demografica richiede dunque un nuovo patto tra generazioni, fondato su dignità, partecipazione e responsabilità verso il futuro.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più:

- [Il Consiglio Nazionale dei Giovani](#)
- [Il rapporto "Giovani 2024: il bilancio di una generazione"](#).
- [La legge 167/2025](#).
- [La Società per lo Sviluppo del Mercato dei Fondi Pensione MEFOP](#)

Sfida demografica: il ruolo delle imprese

Secondo Eurostat, tutti i Paesi dell'Unione europea si collocano oggi al di sotto del livello di sostituzione generazionale di 2,1 figli per donna necessario a garantire l'equilibrio demografico. In Italia, secondo i dati ISTAT, il fenomeno assume caratteristiche particolarmente accentuate: nel 2025 il tasso di fecondità è sceso a 1,14 figli per donna, minimo storico nazionale, mentre la popolazione residente è rimasta sostanzialmente stabile, 58,9 milioni di persone, soltanto grazie al contributo migratorio.

di STEFANO SIBILIO

Vice Direttore Generale Processi e Regolazione UNI

Le trasformazioni demografiche stanno modificando profondamente la struttura sociale del Paese. Le famiglie italiane sono sempre più piccole: in vent'anni la dimensione media è passata da 2,6 a 2,2 componenti; nel 2025 il 37% dei nuclei era costituito da persone sole, il 20% da coppie senza figli e solo il 28% da coppie con figli. Parallelamente aumenta la varietà delle forme familiari e cresce il numero delle famiglie monogenitoriali. Allo stesso tempo l'Italia continua a invecchiare: nel 2024 la speranza di vita aveva raggiunto 83,4 anni, tra le più elevate in Europa. Nei prossimi decenni il rapporto tra popolazione attiva e popolazione non attiva tenderà a ridursi significativamente, con effetti rilevanti sulla sostenibilità del welfare, del mercato del lavoro e dei sistemi pensionistici.

La transizione demografica si intreccia sempre più con quelle digitale e ambientale. La disponibilità di competenze, la tenuta dei sistemi sociali e la competitività delle organizzazioni dipenderanno anche dalla capacità di affrontare il declino delle nascite e l'invecchiamento della popolazione.

In questo contesto, creare condizioni favorevoli alla genitorialità non è soltanto una questione sociale, ma una priorità strategica. Garantire pari

opportunità nel mercato del lavoro significa riconoscere le specificità della maternità, della paternità e dei carichi di cura, consentendo alle persone di non dover scegliere tra lavoro e famiglia.

I dati mostrano che la maternità continua a rappresentare un fattore critico. Secondo l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, nel 2024 il 77,5% delle dimissioni volontarie delle lavoratrici madri è riconducibile a difficoltà di conciliazione tra attività professionale e cura di figli e figlie. La cosiddetta motherhood penalty continua quindi a incidere sia sulle prospettive occupazionali femminili sia sulle scelte di fecondità.

Eppure, secondo l'OCSE, favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare contribuisce ad aumentare l'occupazione femminile e può sostenere livelli di fecondità più elevati, con effetti positivi anche sullo sviluppo economico. Anche il coinvolgimento dei padri e il riconoscimento del ruolo dei caregiver assumono un'importanza crescente. Una più equilibrata distribuzione delle responsabilità familiari favorisce il benessere delle persone, la partecipazione al lavoro e la coesione sociale.

In questo quadro, anche le imprese possono svolgere un ruolo determinante. Organizzazioni capaci di integrare obiettivi economici e benessere delle persone contribuiscono a costruire un contesto favorevole alla genitorialità e alla cura, rafforzando al contempo attrattività, inclusione e sostenibilità dell'impresa stessa. In una società che invecchia e in cui la disponibilità di capitale umano diventa sempre più critica, investire in politiche family friendly rappresenta una scelta di responsabilità sociale, ma anche di competitività

APPROFONDIMENTO

La legge 112/2026, per quanto riguarda la conciliazione tra famiglia e lavoro, prevede uno sgravio contributivo per le organizzazioni in possesso di "idonee certificazioni" di cui all'articolo 8, comma 1, lettera e) del decreto legislativo 184/2025. La certificazione ai sensi della prassi di riferimento UNI/PdR 192 "Sistema di gestione per la conciliazione tra vita familiare e lavoro - Requisiti per il benessere delle famiglie", rilasciata da organismi di certificazione appositamente accreditati ai sensi della UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1, è attualmente strumento riconosciuto in tal senso.

Per saperne di più su:

- La [UNI/PdR 192](#)
- Il corso di formazione ["La nuova UNI/PdR 192: conciliazione vita-lavoro e integrazione con la UNI/PdR 125"](#)
- Il software [SUITE 192](#)

Frenare il declino mobilizzando risorse umane sottoutilizzate

Le dinamiche opposte di fecondità e longevità fanno sì che la popolazione invecchi velocemente; un processo che condurrà a un crollo della

popolazione in età da lavoro, e dunque del rapporto tra occupati e consumatori, trascinando con sé una diminuzione della crescita del reddito pro-capite. Migliorare la mobilitazione congiunta delle risorse umane sottoutilizzate nel mercato del lavoro (donne, anziani e migranti) può contrastare efficacemente gli effetti dell'invecchiamento sulla crescita. (Le opinioni espresse qui sono quelle dell'autore e non possono essere attribuite all'OECD o ai suoi Paesi membri.)

di ANDREA BASSANINI

Curatore dell'OECD *Employment Outlook*

Secondo l'ONU, nel 2060 la popolazione in età da lavoro sarà inferiore dell'8% a quella del 2023 nella zona OCSE Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (in inglese OECD), e di ben il 34% in Italia. Le Prospettive dell'OCSE sull'occupazione valutano le conseguenze di questa riduzione in termini di PIL pro-capite italiano a circa 0,7 punti percentuali all'anno.

Secondo le stime OCSE, tuttavia, se si riuscisse a colmare il divario di occupazione di genere, la crescita pro-capite in Italia sarebbe superiore di quasi 0,5 punti percentuali all'anno. Altri 0,5 punti sarebbero ottenibili riducendo il tasso di uscita dal mondo del lavoro dei senior a quello del 10% dei Paesi dell'OCSE con tassi più bassi.

Tuttavia, in assenza di servizi di assistenza all'infanzia sufficienti e a prezzi accessibili, la nascita di figli e nipoti tende a ridurre l'occupazione delle neo-madri e delle neo-nonne nei Paesi ad alto reddito. Di conseguenza l'effetto delle politiche per favorire l'occupazione di donne e anziani potrebbe risultare limitato se, simultaneamente, degli interventi per aumentare le nascite fossero attuati e risultassero efficaci.

Aumentare l'immigrazione legale da lavoro appare dunque un canale complementare inevitabile. L'immigrazione contribuisce già a sostenere l'economia italiana. Per esempio, tra il 2019 e il 2025, i cittadini extracomunitari hanno rappresentato il 93% della crescita occupazionale italiana nella fascia di età inferiore ai 60 anni.

Tuttavia, gli afflussi di stranieri superano di non molto i deflussi di italiani e stranieri, determinando un tasso di immigrazione netta molto basso (0,12% della popolazione in media tra il 2021 e il 2024).

Secondo stime OCSE, aumentare gli influssi e diminuire i deflussi in età da lavoro fino a un tasso di immigrazione netta pari al 75% di quello spagnolo (0,61%) aumenterebbe la crescita annua di altri 0,5.

La sfida che attende l'Italia consiste nel riuscire ad ammettere un numero di lavoratori migranti pari alla domanda. Nell'ambito dell'attuale quadro normativo, l'Italia potrebbe facilmente accogliere fino a 300.000 migranti all'anno. Perché questo avvenga il sistema di ammissione deve migliorare, accelerando il processo di decisione e riassegnando le quote non finalizzate, e le imprese devono essere sostenute nel cercare lavoratori all'estero

o nell'assumere richiedenti asilo che possono lavorare. Bisogna poi ritenere i lavoratori stranieri agendo sulla progressione salariale: la crescita salariale dei lavoratori immigrati risulta in effetti molto bassa.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- Il [World Population Prospects 2024 ONU](#)
- Le [Prospettive dell'OCSE sull'occupazione](#)
- [The Child Penalty Atlas](#), di Henrik Kleven, Camille Landais, Gabriel Leite-Mariante
- [The effect of grandchildren on grandparental labor supply: Evidence from Europe](#) di Andreas Backhaus e Mikkel Barslund.
- [EUROSTAT Employed persons by citizenship](#)
- [Pitting migrants against babies: Why it does not make \(economic\) sense](#) di Andrea Bassanini
- [IV rapporto di monitoraggio sugli ingressi per lavoro](#)
- [International Migration Outlook 2025 OECD](#)

Silver economy: l'età diventa una nuova grammatica sociale

Quando si parla di invecchiamento della popolazione, il dibattito si concentra spesso sui costi per il *welfare* e sulla sostenibilità dei sistemi pensionistici. La *silver economy* propone una prospettiva diversa: considerare l'allungamento della vita come un fenomeno capace di abilitare profonde trasformazioni nell'economia e nell'organizzazione sociale, per una popolazione che vive più a lungo, in condizioni di salute migliori e con aspettative sempre più articolate.

di STEFANIA VIGNA

Head of Innovation Intelligence, Intesa Sanpaolo Innovation Center

Il primo ambito di cambiamento è quello dell'*ageing at work*. L'esperienza non è più vista come la fase finale di un percorso professionale, bensì una risorsa da valorizzare attraverso benessere, aggiornamento continuo e collaborazione tra generazioni, con ambienti di lavoro più inclusivi, capaci di sostenere sia la salute fisica sia quella mentale dei lavoratori maturi

La seconda area riguarda il senior housing: la residenza per anziani lascia spazio a nuove formule abitative che mettono al centro l'indipendenza della persona. Appartamenti, spazi condivisi, servizi di assistenza modulabili e tecnologie di monitoraggio discreto vengono integrati per rispondere all'esigenza di vivere in modo autonomo senza rinunciare al supporto necessario nei momenti di fragilità e alle relazioni sociali.

Un terzo elemento chiave è la mobilità. La *silver economy* guarda con crescente interesse alle città *age-friendly*: quartieri accessibili, servizi di prossimità, trasporti più semplici da utilizzare e tecnologie che rendano più intuitiva la fruizione degli spazi urbani, con una innovazione che riguarda il modo stesso in cui viene progettato l'ambiente urbano.

Il quarto ambito si chiama healthspan. L'aumento della longevità sposta l'attenzione dalla semplice aspettativa di vita alla qualità degli anni vissuti. Prevenzione, monitoraggio della salute, telemedicina, dispositivi indossabili e cura del benessere mentale diventano strumenti per sostenere l'autonomia delle persone e favorire un invecchiamento attivo.

Infine, emerge il tema del *leisure*. I silver di oggi sono protagonisti di una vita sociale e culturale molto più dinamica rispetto al passato.

Sport, viaggi, volontariato, attività culturali e nuovi hobby occupano uno spazio crescente nella quotidianità. Il tempo libero diventa così uno strumento di benessere, socializzazione e partecipazione civica, oltre che un importante motore economico.

Per Intesa Sanpaolo Innovation Center la silver economy rappresenta uno dei grandi trend di trasformazione che stanno ridefinendo economia e società. Attraverso attività di ricerca

e analisi dei segnali emergenti, approfondite nel report X-Plore Silver Economy, interpreta i cambiamenti legati alla longevità fornendo report strategici che supportano il Gruppo Intesa Sanpaolo e le imprese nell'anticipare le evoluzioni del mercato. Un'attività che si affianca alla promozione di iniziative silver-focused, come programmi di accelerazione per startup innovative dedicate e progetti in sinergia con il Gruppo.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [Intesa Sanpaolo Innovation Center](#)
- Il [report X-Plore Silver Economy](#)
- l'attività dell'[ISO/TC 314 Ageing societies](#)

Longevità e progetto: ripensare l'abitare

L'Italia è tra i Paesi più longevi al mondo e, insieme, uno di quelli in cui il calo delle nascite sta modificando più rapidamente la struttura della popolazione. La transizione demografica non riguarda soltanto welfare e sanità: investe il modo di progettare edifici, quartieri e città. La casa nella quale vivremo nel 2050, nella maggior parte dei casi, è già stata costruita. La vera sfida, quindi, non è realizzare nuove abitazioni, ma trasformare quelle esistenti affinché accompagnino le persone lungo tutto l'arco della vita. In questo percorso progettazione, innovazione e normazione sono chiamate a svolgere un ruolo decisivo.

di ALBERTO ROMAGNOLI

Consigliere del Consiglio Nazionale degli Ingegneri con Delega all'Ambiente e al Territorio

Per lungo tempo la demografia è stata considerata soprattutto un dato statistico. Oggi è un vero parametro di progetto. Così come il progettista tiene conto delle azioni sismiche, delle prestazioni energetiche o della sostenibilità ambientale, dovrà sempre più confrontarsi con l'evoluzione della popolazione e con i bisogni di una società caratterizzata da una crescente longevità.

Il patrimonio edilizio italiano, in gran parte realizzato quando il quadro demografico era profondamente diverso dall'attuale, richiede un processo di adattamento.

L'accessibilità non può più essere interpretata come semplice eliminazione delle barriere architettoniche, ma come qualità intrinseca dell'edificio. Significa progettare spazi flessibili, facilmente riconfigurabili, bagni predisposti per futuri ausili, percorsi sicuri, pavimentazioni antiscivolo, illuminazione uniforme, comfort acustico e qualità dell'aria interna.

Soluzioni che migliorano l'autonomia delle persone anziane, ma anche la qualità dell'abitare per tutti. La tecnologia rafforza questo approccio. Building Automation, domotica e sistemi basati sull'Internet of Things consentono di integrare gestione dell'illuminazione, climatizzazione, sicurezza, monitoraggio degli impianti e assistenza alla persona. Sensori per la rilevazione di cadute o anomalie, controllo remoto degli impianti e manutenzione predittiva contribuiscono a rendere gli edifici più sicuri, efficienti e sostenibili. Per essere realmente efficaci, tuttavia, queste soluzioni devono essere semplici da utilizzare, interoperabili e progettate secondo criteri di accessibilità universale.

In questo contesto la normazione tecnica assume un valore strategico. Gli standard internazionali dedicati all'accessibilità dell'ambiente costruito e all'Inclusive Design, come le norme UNI ISO 21542 e ISO 25552, offrono riferimenti condivisi per progettare edifici capaci di adattarsi ai cambiamenti delle persone nel corso della vita. La norma diventa così uno strumento di innovazione, favorendo qualità, affidabilità e diffusione delle migliori soluzioni.

Le esperienze internazionali indicano chiaramente la direzione. Il quartiere De Hogeweyk, nei Paesi Bassi, dimostra come la progettazione dello spazio possa favorire autonomia e relazioni sociali anche per persone fragili. In Italia, iniziative di cohousing sviluppate nell'ambito della rete dell'Organizzazione Mondiale della Sanità delle Age-friendly Cities, come quella avviata a Trento, testimoniano una crescente attenzione verso modelli abitativi che integrano progettazione, tecnologia e inclusione.

La longevità non richiede edifici speciali, ma edifici progettati meglio. Per i professionisti tecnici questa trasformazione rappresenta una nuova responsabilità: progettare un patrimonio edilizio capace di evolvere con la società. La normazione costituisce il linguaggio comune che rende possibile questa evoluzione, traducendo i cambiamenti demografici in criteri progettuali, qualità dell'abitare e valore per le generazioni future.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- [La UNI ISO 21542 Edilizia - Accessibilità e usabilità dell'ambiente costruito](#)
- [La ISO 25552 Ageing societies - Framework for dementia-inclusive communities](#)
- [Il Global Network for Age-friendly Cities and Communities](#)
- [The Hogeweyk Dementia Village](#)

Invecchiare a casa: la qualità dell'assistenza

L'invecchiamento della popolazione italiana non accresce soltanto il bisogno di cure: modifica la struttura stessa delle relazioni familiari. Famiglie meno numerose, figli lontani e reti di prossimità più deboli espongono molti anziani al rischio di una solitudine che incide sulla qualità della vita quanto la perdita di autonomia. In questo scenario,

L'assistenza familiare diventa una componente essenziale della domiciliarità e richiede competenze riconoscibili, verificabili e tutelate.

di EMANUELE MONTEMARANO

Avvocato a Roma e Milano, legale nazionale Federcolf.

La possibilità di continuare a vivere nella propria casa rappresenta, per molte persone anziane, una condizione decisiva di dignità. Conservare i propri spazi e le proprie abitudini consente di mantenere identità e continuità anche quando l'autonomia si riduce. La domiciliarità, tuttavia, non può essere affidata soltanto ai caregiver familiari, sempre meno numerosi e spesso lontani. È in questo spazio che la figura dell'assistente familiare, ormai riconosciuta anche con l'espressione "badante", assume un ruolo ormai strutturale nel sistema italiano di cura. La sua funzione non coincide con una generica presenza domestica, né può essere ridotta all'esecuzione di attività materiali. Assistere significa anche vigilare, ascoltare, dialogare, accompagnare l'anziano fuori casa, riconoscere una situazione di pericolo e favorirne la partecipazione alla vita quotidiana.

Questa nuova dimensione professionale trova un riferimento significativo nella norma UNI 11766, dedicata ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza di colf, baby sitter e badanti

Per l'assistenza agli anziani, la norma richiede non soltanto capacità operative connesse all'igiene, ai pasti, alla mobilità e alla gestione delle emergenze, ma anche una compagnia non meramente passiva, capace di offrire stimolo e gratificazione.

La certificazione secondo la norma UNI rende così visibili e verificabili competenze spesso maturate attraverso anni di esperienza, trasformando un sapere informale in una qualificazione professionale riconoscibile. Non certifica la semplice frequenza di un corso, ma l'effettivo possesso di conoscenze, abilità e competenze, valutate attraverso un processo strutturato che privilegia anche prove pratiche e simulazioni di situazioni reali.

Il valore di questo percorso è rafforzato dal contratto collettivo nazionale del lavoro domestico. Il CCNL distingue i profili professionali in relazione all'autosufficienza della persona assistita e alla formazione del lavoratore, riconosce specifici permessi per la formazione professionale e attribuisce un'indennità ai lavoratori in possesso della certificazione UNI 11766.

La risposta all'invecchiamento demografico non può quindi esaurirsi nell'aumento delle prestazioni sanitarie. Contrastare la solitudine significa investire in una domiciliarità qualificata, regolare e integrata con i servizi territoriali. La norma UNI e il CCNL indicano una direzione concreta: fare del lavoro di cura una professione riconosciuta, perché dalla sua qualità dipende, sempre più, la qualità dell'ultima fase della vita dei nostri anziani.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- la norma [UNI 11766 Attività professionali non regolamentate - Assistente familiare: colf, baby sitter, badante - Requisiti di conoscenza, abilità e competenza](#)
- il webinar ["Colf, baby sitter, badanti. Una norma per le famiglie"](#)

- [il contratto collettivo nazionale di lavoro sulla disciplina del rapporto di lavoro domestico](#)

Assistenza agli anziani: così lontana, così vicina

Il termine telemedicina è un neologismo che deriva dalla combinazione delle parole telematica e medicina: la pratica della medicina senza l'incontro tra medico e paziente. Nel 1971, Thomas R. Willemain e Roger G. Mark hanno formulato la prima definizione ufficiale di telemedicina in una rivista scientifica, aggiungendo il concetto “qualsiasi sistema in cui il medico e il paziente si trovano in luoghi diversi”.

di FRANCESCO BURRELLI

Presidente nazionale dell'Associazione Nazionale Amministratori Condominiali e Immobiliari ANACI

La telemedicina sta vivendo una nuova era, grazie al fatto che può rappresentare una risposta a 3 dei problemi più importanti per la sanità a livello mondiale:

- assicurare l'universale accesso alle cure;
- contenere l'incremento dei costi che inevitabilmente dovremmo affrontare, con il rischio di escludere dal servizio molte persone;
- garantire e conservare alta nel tempo la qualità delle cure.

Affidarsi alla telemedicina vuol dire che la gestione della salute diventa più semplice, più organizzata, più a favore di tutti. La telemedicina è accessibile, ma soprattutto è flessibile: è questo che la rende una scelta sempre più frequente e sempre più apprezzata. Va naturalmente tutelata e garantita la sicurezza dei dati - molti dei quali sensibili - e la qualità delle prestazioni offerte, utilizzando le migliori innovazioni tecnologiche al servizio del benessere umano. Con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, anche attraverso il machine learning (apprendimento automatico dai dati) e il deep learning (reti neurali complesse), sarà possibile analizzare volumi molto grandi di dati, eseguendo una medicina preventiva e predittiva che consentirà di salvare molte vite umane e di garantire una dignità e qualità della vita alte, consigliando e personalizzando terapie efficaci.

Tuttavia, in ambito cronico e geriatrico, bisogna utilizzare molta cautela, in quanto l'uso di algoritmi basati su una logica puramente deterministica può causare degli errori, poiché applicati a pazienti con quadri clinici complicati e patologicamente complessi.

L'implementazione richiede regole condivise e la costante supervisione umana per evitare i possibili errori nei quali possiamo incorrere. Lo scorso maggio a Riva del Garda ANACI ha presentato il primo progetto da applicare in un condominio per cercare di trasformarlo anche in un luogo capace di offrire non soltanto servizi abitativi, ma anche supporto sociale, assistenza e prevenzione sanitaria.

È questa la visione al centro del progetto promosso insieme a Croce Rossa Italiana CRI e alla Società Italiana di Medicina Ambientale SIMA, che prende avvio nell'ambito della

territorialità dell'accordo riferita alla CRI delle regioni del Nord Est, Trentino- Alto Adige, Veneto e Friuli-Venezia Giulia, con l'obiettivo di costruire una rete diffusa di presidi territoriali di prossimità dedicati alle persone più fragili e di sviluppare successivamente il modello a livello nazionale.

Una delle sfide più rilevanti della telemedicina è legata alla diagnosi a distanza. L'assenza di un esame fisico diretto può rendere più complessa la raccolta di informazioni dettagliate da parte dei medici, aumentando così il rischio di errori nella diagnosi. Il primo ambito di intervento riguarda la teleassistenza. L'esperienza che prenderà avvio a Monza rappresenta il primo concreto esempio di questo nuovo modello organizzativo.

Grazie a un progetto finanziato dedicato alla popolazione anziana, 500 cittadini over 80 potranno usufruire gratuitamente di servizi di teleassistenza e monitoraggio, sperimentando un modello destinato a diventare un riferimento per future iniziative sul territorio nazionale.

L'obiettivo di ANACI è costruire un sistema stabile, replicabile e diffuso che consenta agli amministratori professionisti - meglio se certificati UNI 10801 - di diventare un punto di raccordo tra cittadini e servizi, favorendo una rete di assistenza moderna, efficiente e realmente vicina alle persone.

Per realizzare questo progetto ANACI ha scelto di costruire una rete di collaborazioni di altissimo livello con le quali sta definendo un modello organizzativo destinato a diventare progressivamente un riferimento nazionale. L'idea è quella di partire da un'esperienza territoriale strutturata per sviluppare un progetto sempre più ampio, capace di coinvolgere progressivamente tutte le realtà ANACI presenti sul territorio italiano.

APPROFONDIMENTO

ANACI al congresso di Roma dello scorso giugno ha approvato, a larga maggioranza dei suoi delegati, l'art. 3 dello statuto, dove la norma UNI 10801 è obbligatoria per tutti gli associati iscritti e per coloro i quali vorranno iscriversi. Un passaggio storico in quanto è la prima e unica associazione che ha fatto questa scelta politica e culturale che porterà l'amministratore professionista certificato da un ente terzo ad essere punto di riferimento nel mondo delle norme e della legislazione.

Per saperne di più su:

- [ANACI](#)
- [UNI 10801](#) Attività professionali non regolamentate - Amministratore di condominio - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità

Anziani e bambini insieme a Piacenza

La transizione demografica è spesso descritta attraverso fenomeni e numeri ormai noti: diminuiscono le nascite, crescono la popolazione

anziana e il fabbisogno di cura. Ma il cambiamento riguarda anche la qualità delle relazioni sociali. L'esperienza di ABI - Anziani e Bambini Insieme, a Piacenza, mostra come ripensare i servizi alla persona possa favorire l'incontro tra generazioni, trasformando una sfida demografica in un'occasione di innovazione sociale. E offre spunti concreti per il futuro.

di RAFFAELLA VALENTE

Fondazione Agnelli

Da questa riflessione prende avvio il Rapporto di ricerca "Un modello intergenerazionale tra anziani e bambini. Analisi dei benefici e della replicabilità del progetto di Piacenza", promosso dalla Fondazione Agnelli in collaborazione con Unicoop e curato da Giulia Scarpelli, con la supervisione scientifica di Cinzia Angelini, entrambe dell'Università Roma Tre. La ricerca analizza gli elementi distintivi dell'esperienza, i benefici e le condizioni che potrebbero favorirne la replicabilità.

Al centro dello studio c'è ABI - Anziani e Bambini Insieme, il centro intergenerazionale realizzato da Unicoop e attivo dal 2009. Nello stesso edificio convivono un nido d'infanzia, un centro diurno per anziani e una casa di riposo. La prossimità dei servizi rappresenta però solo il punto di partenza: l'obiettivo è costruire relazioni significative tra bambini e anziani attraverso attività condivise e momenti di vita quotidiana.

Lo studio conferma quanto suggerisce la ricerca internazionale: l'intergenerazionalità non nasce spontaneamente dalla condivisione degli spazi. Richiede una progettazione accurata, una regia educativa, personale formato e un'organizzazione capace di integrare professionalità diverse. Gli incontri sono programmati con continuità, in piccoli gruppi, alternando momenti strutturati e occasioni informali. Attività creative, letture, musica, orto, pranzi condivisi e semplici gesti di cura reciproca diventano occasioni di benessere e apprendimento per entrambe le generazioni.

La stabilità e l'intenzionalità progettuale rappresentano gli aspetti più innovativi di ABI. L'incontro fra generazioni non costituisce un'attività aggiuntiva, ma il principio attorno al quale vengono organizzati spazi, tempi, lavoro degli operatori e progetto educativo.

La ricerca evidenzia benefici: gli anziani recuperano un ruolo attivo nella comunità, i bambini sviluppano competenze relazionali e una conoscenza diretta della vecchiaia e della disabilità, mentre educatori e operatori sperimentano modalità di lavoro più integrate

La ricerca individua alcuni elementi trasferibili: progettazione stabile degli incontri, qualità degli spazi, formazione del personale, monitoraggio delle attività e alleanze tra servizi educativi, sociali e sanitari. È questa la lezione che emerge dall'esperienza di Piacenza: la risposta alla transizione demografica non consiste soltanto nell'ampliare l'offerta di servizi, ma nel ripensarne il modo di progettare e organizzare le relazioni.

A proposito di dialogo intergenerazionale, ne "Il vecchio e il bambino" Francesco Guccini ne parla così:

*E il vecchio diceva, guardando lontano:
Immagina questo coperto di grano,*

*immagina i frutti e immagina i fiori
e pensa alle voci e pensa ai colori.
Il bimbo ristette, lo sguardo era triste,
e gli occhi guardavano cose mai viste
e poi disse al vecchio con voce sognante:
Mi piaccion le fiabe, raccontane altre*

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più:

- [La Fondazione Agnelli](#)
- Un modello intergenerazionale tra anziani e bambini. [Analisi dei benefici e della replicabilità del progetto di Piacenza](#)
- [ABI Anziani e bambini insieme](#)

La giusta consistenza di alimenti e bevande per soggetti disfagici

La sottocommissione UNI Ristorazione fuori casa ha efficacemente approcciato un argomento importante e delicato, la disfagia, cioè il disturbo della deglutizione di solidi e/o liquidi. Poiché questa patologia ha un andamento universale, la norma è approvata per essere applicata alle persone nelle diverse età e nelle varie culture, nei contesti di cura anche domestici, nelle situazioni di sostegno sociale.

di CARLO PEDROLI

Dirigente medico - Direttore SSD Dietetica e Nutrizione Clinica del Dipartimento Transmurale Anziani e Longevità dell'Ospedale di Trento

di AMINA CIAMPELLA

Tecnologo Alimentare

La sottocommissione UNI Ristorazione fuori casa ha efficacemente approcciato un argomento importante e delicato, la disfagia, cioè il disturbo della deglutizione di solidi e/o liquidi. Poiché questa patologia ha un andamento universale, la norma è approvata per essere applicata alle persone nelle diverse età e nelle varie culture, nei contesti di cura anche domestici, nelle situazioni di sostegno sociale.

La disfagia è una malattia subdola e di difficile diagnosi: riguarda soprattutto l'età anziana ma anche malattie di tipo neurovegetativo come la SLA (Sclerosi laterale amiotrofica) o la sclerosi multipla; anche i bambini affetti da malattie congenite ne possono essere affetti. L'impatto totale è del 10-15% sulla popolazione al di sopra dei 65 anni. Le complicanze della disfagia sono la disidratazione, la malnutrizione, la polmonite da aspirazione (ab ingestis), che comportano grandi costi sociali ed economici

La terapia nutrizionale della disfagia consiste nel ridurre la velocità del riflesso della deglutizione stessa ed è costituita dall'impiego di cibi solidi, manipolati in modo tale da avere una consistenza che possa essere deglutita e, di converso, dall'uso di liquidi che siano addensati.

Mancavano, tuttavia, modelli riproducibili di consistenza di cibi e bevande, che permettessero di misurare facilmente la consistenza stessa e che potessero essere utilizzati da tutti gli attori coinvolti nella disfagia: pazienti disfagici, i loro caregiver, i

principali operatori sanitari coinvolti sia nella diagnosi di disfagia sia nella cura e nella riabilitazione (medici, logopedisti, dietisti, foniatristi, radiologi, geriatri, neurologi...), ma anche operatori economici come le aziende produttrici di alimenti per disfagici, di addensanti, di distributori automatici di liquidi/cibi addensati.

Serviva una standardizzazione sia della consistenza dei cibi/bevande - per definire terminologicamente la densità in modo univoco - ma anche delle misurazioni che potessero essere applicate con strumenti di facile e comune utilizzo, economici e semplici come un contasecondi, una forchetta, un cucchiaino, una siringa con volume definito, un piccolo imbuto.

Abbiamo basato la norma UNI 11491 sui concetti di IDDSI International Dysphagia Diet Standardisation Initiative, struttura che nasce nel 2013 con l'obiettivo di sviluppare, a livello internazionale, una terminologia condivisa che definisca la consistenza degli alimenti modificati e dei liquidi addensati, misurabile con metodi semplici e riproducibili in ogni contesto di cura: domestico, ospedaliero, sociale, scolastico. IDDSI con la sua "doppia piramide" è riuscita a rappresentare 8 livelli di consistenza, ripartiti in parti eguali fra solidi e liquidi; questi livelli sono identificati da un nome, da un colore, da un numero che li definisce in modo univoco.

Dal punto di vista numerico si parte dal livello 0, corrispondente alla densità dell'acqua, per salire fino al livello 7 (la consistenza abituale dei pasti che tutti noi consumiamo); il centro è rappresentato dalla consistenza 3 e 4 che può essere sia il risultato dell'addensamento di un liquido, sia la perdita di consistenza legata a una diluizione di un solido; tutti questi concetti sono espressi e tradotti in più di 50 lingue e a disposizione di tutti gratuitamente sul sito di IDDSI.

La UNI 11491 fornisce le indicazioni necessarie, attraverso la classificazione delle consistenze di alimenti e bevande e una puntuale indicazione delle modalità operative per la loro adeguata e sicura somministrazione.

UNI è il primo ente di normazione che ha recepito il protocollo IDDSI, confidando di promuovere vantaggi per pazienti, sanitari, produttori di alimenti che finalmente possono parlare la stessa lingua, usare lo stesso metro di misura; è quindi una norma che avvicina tutte queste categorie, perché gli strumenti di misura sono facilmente reperibili, economici e le misurazioni facilmente eseguibili in qualunque contesto, in particolare al letto dei pazienti più gravi, aumentando la loro sicurezza della deglutizione ed evitando tante complicanze della disfagia. UNI ha avuto la lungimiranza di capire in modo tempestivo la necessità di dotarsi di una norma specifica.

La norma offre una classificazione delle consistenze, propone dei metodi di prova per bevande ed alimenti e si completa di 3 appendici tra le quali una tavola sinottica che mette insieme simboli, descrizioni e livelli di consistenza.

Pertanto, questa norma può essere richiamata e adottata nei capitolati di appalto per la ristorazione collettiva e costituire un criterio premiale negli affidamenti dei servizi di ristorazione pubblici e privati.

La UNI 11491 è pensata infatti proprio per aiutare enti pubblici, aziende e professionisti a preparare alimenti sicuri e adeguatamente consistenti per tutti i soggetti affetti da questa disfunzione.

A tutti gli operatori è noto che la gestione della nutrizione dei soggetti fragili richiede una specifica attenzione ai criteri di sicurezza e adeguatezza nutrizionale, senza dimenticare

ovviamente la dimensione di piacevolezza del cibo che deve essere sempre preservata. La sottocommissione UNI Ristorazione fuori casa si augura che l'impiego della norma possa essere semplice e utile!.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- La sottocommissione [UNI Ristorazione fuori casa](#)
- La norma [UNI 11941](#) “Linee guida per la determinazione delle consistenze di alimenti e bevande destinati ai soggetti disfagici”
- La [International Dysphagia Diet Standardisation Initiative](#)

Incertezza, rischi e opportunità nella futura ISO 9001

La futura ISO 9001 mette in evidenza un atteggiamento mentale rivolto a riconoscere e affrontare l'incertezza che conta in quanto in grado d'influenzare chi ha in carico gli obiettivi per la qualità.

Il progetto di norma riflette anche le attuali tendenze del business e incoraggia le organizzazioni a prendere in considerazione le tecnologie emergenti (ad esempio l'intelligenza artificiale) e le correlate situazioni di incertezza, che possono evolvere in opportunità da sfruttare e in rischi da contrastare.

di GENNARO BACILE

Coordinatore del gruppo di lavoro UNI/CT 043/GL 02 “Gestione del rischio”

di VALERIO TETA

Componente della commissione UNI/CT038 “Responsabilità sociale delle organizzazioni”

Si evidenziano 3 novità significative quali la cultura della qualità, il comportamento etico e l'atteggiamento mentale orientato ai rischi e alle opportunità: queste possono essere interpretate come 3 declinazioni del più ampio concetto di cultura organizzativa, il reale motore di tutte le dinamiche del miglioramento

Nella nuova edizione è stato modificato il concetto di risk-based thinking che nell'edizione 2015 era “volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati”, sdoppiandolo con l'aggiunta di un opportunity-based thinking, il che potrebbe dare adito a equivoci in relazione al processo decisionale.

La futura ISO 9001 non tiene più conto che i punti di vista sul rischio sono molteplici: considerarne uno solo potrebbe penalizzare coloro che, legittimamente, hanno una visione diversa.

Le principali scuole di pensiero sono 2: quella adottata dalla futura ISO 9001 vede il rischio come una situazione di incertezza che può portare esclusivamente a conseguenze negative; la scuola australiana/neozelandese invece tiene conto del fatto che le situazioni di incertezza possono evolvere sia verso benefici sia verso effetti collaterali indesiderati. Infatti, si dovrebbe tenere conto che la strategia dell'organizzazione e la gestione del rischio sono integrate e orientate a definire le azioni per raggiungere nel migliore dei modi gli obiettivi.

Se manteniamo l'unitarietà dell'approccio culturale dell'organizzazione è possibile superare l'omissione del secondo punto di vista.

Nella futura norma si mette giustamente in evidenza che determinare e affrontare i rischi correlati a minacce e le opportunità possono essere processi separati, ma entrambi dovrebbero essere integrati e gestiti in modo coordinato nel processo decisionale. Lo sdoppiamento ha lo scopo di facilitare l'applicazione dei requisiti e la relativa verifica ponendo maggiormente l'accento sull'identificazione e lo sfruttamento delle opportunità, rispetto all'edizione 2015.

Visione e missione di un'organizzazione derivano dall'ipotesi e dalla verifica dell'esistenza di una serie di circostanze (le opportunità), che possono rendere realistici gli indirizzi stabiliti e aiutare a metterli in atto.

Il percorso per sfruttare tali opportunità è caratterizzato da minacce e vulnerabilità (i "rischi" della futura ISO 9001), che possono impedire il raggiungimento dei risultati attesi e che devono necessariamente essere affrontati con azioni coordinate con quelle per sfruttare le opportunità

APPROFONDIMENTO

La futura ISO 9001 pone l'attenzione al risk and opportunity based thinking al fine di creare e proteggere il valore correlato agli obiettivi per la qualità. L'edizione 2025 della norma IEC 62198 è una guida per applicare nei progetti la gestione del rischio come processo strutturato, ripetibile e monitorabile, aumentando la probabilità di raggiungere gli obiettivi di progetto nei tempi, nei costi e con la qualità attesa. Nella pianificazione di un progetto, l'approccio alla qualità eredita gli elementi del sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione, così come l'approccio al rischio eredita il suo risk management framework: entrambi si integrano e adattano alle caratteristiche dello specifico progetto.

Per saperne di più sulla [IEC 62198 Gestione del rischio nei progetti - Guida applicativa](#)

Per sapere come ISO sta aggiornando la norma ISO 9001, iscriviti al servizio informativo digitale "[OBIETTIVO 9001](#)" di UNI. Avrai accesso a una piattaforma di contenuti dedicata, costantemente aggiornata e attiva fino al 31 marzo 2027, dove troverai documenti, testimonianze, commenti, interviste audio-video sulle novità della futura ISO 9001 e della ISO 19011

Beni culturali: la difficoltà e l'importanza di tutelarli bene

La continua attenzione al patrimonio culturale e materiale italiano, ha da tempo posto in essere indicazioni e procedure per la sua gestione. Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio D.LGS. 42/2004 codifica in modo sufficiente il processo di conservazione dei Beni Culturali e delle figure a esso preposte. Tuttavia, l'attività dei gruppi di normazione rappresenta un punto di confronto e di attuazione delle procedure e delle metodologie migliori da applicare per una omogenea qualità di esecuzione.

di LORENZO APPOLONIA

Coordinatore gruppo di lavoro "Linee guida e terminologia" della sottocommissione UNI "Beni culturali"

Alcune norme europee, come per esempio la UNI EN 16853, sono state luogo di confronto internazionale fra la realtà italiana e quella dei Paesi europei e non solo quelli della UE. La presenza degli esperti italiani in questi contesti è di fondamentale importanza. In un mondo dove si tende a globalizzare le competenze tecniche, non basta essere fra quelli che vantano un patrimonio vario e di rilevante importanza per avere un credito nel definire metodologie e pratiche per la conservazione.

Molti Paesi, inoltre, hanno supporti rilevanti, anche economicamente, da parte dei Ministeri preposti anche con la partecipazione diretta ai gruppi di lavoro anche di figure di alto profilo ministeriale, cosa che in Italia, per ora, non accade.

È di certo una posizione di debolezza, seppure supportata dal fatto di essere la nazione che detiene la segreteria dell'Ente di Normazione Europeo (CEN). Le divergenze in merito ai metodi di intervento non sono cosa recente. È nota a molti la diatriba fra Cesare Brandi, autore del libro "La teoria del restauro" e riconosciuto a livello internazionale, e i colleghi inglesi in merito alle puliture dei dipinti su tela. Molti restano i settori dove divergenze di opinione possono generare un disaccordo procedurale. Ecco perché il ruolo e il lavoro degli esperti italiani presenti nell'UNI diventa di particolare importanza.

La sfida europea viene affrontata attraverso la partecipazione ai gruppi di lavoro del CEN e al confronto interno nei gruppi di lavoro dell'UNI sui documenti presentati a livello

europeo. Viene anche data attenzione alla produzione di norme italiane, che, a seguito della loro applicazione e validazione, permetteranno, in seguito, di portare la proposta a livello europeo.

In questo contesto, di recente, si è aperta una nuova sfida ed è quella rappresentata dalla nascita della segreteria internazionale ISO/TC 349 Cultural Heritage Conservation con segreteria cinese. Uno spazio nuovo dove a fronte dei documenti di lavoro provenienti dalla Cina è già stata avanzata da parte italiana una proposta per una normativa nata a livello nazionale, già da tempo accettata a livello CEN, riguardante le pratiche per la valutazione dei protettivi idrofobizzanti impiegati nella conservazione delle opere all'aperto. Nella consapevolezza che ogni approccio condiviso metodologicamente, tramite un documento di valore internazionale, possa divenire strumento adatto nelle mani di coloro che tengono a cuore concetti di qualità e di risultato riguardanti il settore del Beni Culturali.

APPROFONDIMENTO

La norma UNI EN 16853 si inserisce a supporto delle indicazioni ministeriali presenti nel Codice per i Beni Culturali e Ambientali. Nel testo sono precisate procedure riguardanti vari settori del processo di conservazione. Due tematiche in particolare vanno messe in evidenza: una riguarda la complessità delle tematiche relative alla documentazione e la seconda la necessità di una procedura di applicazione dei percorsi analitici di conoscenza diagnostica. In particolare, va rilevato come la presenza di uno standard che aiuti a seguire un percorso logico di applicazione della diagnostica diviene strumento opportuno per supportare un settore umanistico che non è preparato a questo tipo di necessità.

Per saperne di più su:

- La [UNI EN 16853](#)
- Il [Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio D.LGS. 42/2004](#)
- [ISO/TC 349 Cultural Heritage Conservation](#)

Gli specialisti di misurazione nei nuovi contratti ICT

Misurare è un'attività insita in ogni attività per poter valutare le azioni da intraprendere. La precisione di una stima permette di gestire risorse in modo utile ed è fondamentale per ottenere i migliori risultati possibili. Per questo la recente Gara per i servizi applicativi in ottica cloud per la PAC Pubbliche Amministrazioni Centrali di CONSIP Concessionaria Servizi Informativi Pubblici richiede ora tra i profili professionali previsti anche quello degli Specialisti di Misurazione regolamentati dallo standard UNI 11621-6.

di LUIGI BUGLIONE

Presidente GUFPI-ISMA Gruppo Utenti *Function Point Italia - Italian Software Metrics Association*

Una delle motivazioni di fallimento di un progetto risiede spesso nell'effettuare stime esperienziali, spesso mascherate da tecniche strutturate (ad esempio three-point estimation, delphi method o nel mondo agile il planning poker) invece che usare misurazioni quali-quantitative con una loro storicizzazione per ottenere i migliori risultati possibili.

La misurazione non è pertanto solo competenza tecnica, ma la chiave per garantire qualità, trasparenza e valore nei progetti, non solo ICT. In un mercato sempre più orientato alla quantificazione oggettiva delle performance, è necessario pertanto disporre di competenze specifiche, funzionali alla gestione dei progetti e dei programmi. Per questo motivo è stata prodotta la norma UNI 11621-6, redatta insieme a UNINFO, l'ente federato che opera nell'ambito delle tecnologie informatiche e loro applicazioni. Tale norma definisce le competenze di uno Specialista di Misurazione (SdM) di prodotti e servizi ICT in grado di:

- pianificare, progettare e gestire sistemi metrici legati ai prodotti e servizi ICT;
- utilizzare metodi e tecniche standard per effettuare misurazioni accurate;
- derivare indici significativi e costruire benchmark di riferimento;
- possedere elevate conoscenze, competenze ed esperienze nel settore della misurazione.

La valorizzazione di tali competenze metrologiche ICT offre un vantaggio

competitivo nelle gare pubbliche e private, distinguendo aziende e professionisti.

Questa professionalità sta diventando un requisito premiante anche in diversi bandi di gara pubblici e privati, rappresentando un elemento distintivo per aziende e professionisti del settore. Nel settore pubblico la Gara per i servizi applicativi in ottica cloud per la PAC (CONSIP id 2860) richiede ora tra i profili professionali previsti anche quello degli Specialisti di Misurazione, ruolo trasversale e richiesto in tutte le linee di servizio previste dal Capitolato Tecnico Speciale (CTS).

Questo è un segnale forte che ribadisce quanto gli standard siano fondamentali: un punto di riferimento che qualifica il settore e porta valore concreto al mercato, alla comunità e alle persone.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- la norma [UNI 11621-6](#) “Attività professionali non regolamentate - Profili di ruolo professionale per l’ICT - Parte 6: Profili di ruolo professionale relativi alla gestione delle metriche e alla misurazione ICT”
- l’ente federato [UNINFO](#)
- la centrale acquisti nazionale del Ministero dell’Economia e delle Finanze [CONSIP](#)
- la [Gara per i servizi applicativi in ottica cloud per la PAC](#) (CONSIP id 2860)

Lex, ius, norme e intelligenza artificiale

“Per prima cosa venne ad essere il Chaos”. Così si apre la Teogonia di Esiodo, il poema che racconta l’origine del mondo e degli dèi. Ma il termine greco *Χάος*, *Cháos*, non indica il disordine nel significato moderno. È collegato al verbo *χαίνω*, *cháinō*, “spalancarsi”, “aprirsi”: designa una voragine, un’apertura originaria, uno spazio nel quale nulla è ancora definito.

di ANDREA DARI

Presidente della Casa Editrice IMREADY e Direttore Responsabile del portale INGENIO

All’inizio, dunque, non c’è soltanto confusione. C’è una condizione ancora priva di forma, nella quale molte forme sono possibili. L’ordine nasce per rendere abitabile questa apertura: non elimina il Chaos, ma lo organizza.

Per questo l’ordine autentico non coincide con l’immobilità. È una struttura capace di durare mentre cambia.

Lo stesso vale per le regole. Tendiamo a considerarle stabili e definitive, ma una regola che non evolve può perdere progressivamente il rapporto con la realtà. Resta formalmente valida, ma smette di rispondere alle ragioni per cui era stata introdotta.

Il problema non è quindi scegliere tra stabilità e trasformazione. È comprendere come possano convivere.

Per interpretare questo rapporto ricorreremo a una metafora, prendendo in prestito 2 parole della tradizione giuridica che qui assumono un significato più ampio: *ius* e *lex*.

La *lex* è la regola esplicita: ciò che viene scritto, reso applicabile e sottoposto a verifica. Lo *ius* è il principio che la orienta: il senso, l’equilibrio e la finalità per cui quella regola esiste. La *lex* indica che cosa deve essere fatto; lo *ius* continua a interrogare il perché, gli effetti e l’adeguatezza della prescrizione nel tempo. Una *lex* separata dal proprio principio tende a irrigidirsi; uno *ius* che non trova forma in una regola resta astratto e inefficace.

Tra queste 2 dimensioni esiste una membrana osmotica: uno spazio di scambio nel quale la regola si confronta con la realtà e il principio trova una forma concreta. È proprio dentro questo spazio che oggi entra l’intelligenza artificiale. Nell’infosfera, infatti, la *lex* non è più soltanto un testo. Diventa anche dato, struttura informativa, codice e logica operativa.

Viene letta non solo dalle persone, ma da sistemi capaci di confrontarla, interpretarla e utilizzarla per produrre risposte e decisioni.

Questa trasformazione offre grandi opportunità. L'IA può individuare incoerenze, verificare conformità, collegare norme e aggiornamenti, rendere più accessibili sistemi regolativi sempre più complessi.

Ma c'è un aspetto che spesso sfugge. La lex non è soltanto un insieme di prescrizioni: è il risultato di un processo di costruzione della conoscenza. Ogni norma tecnica rappresenta il punto di arrivo di studi, sperimentazioni, confronti tra esperti, validazioni e mediazioni.

Dietro ogni articolo non c'è soltanto una regola, ma una comunità che ha trasformato esperienza e ricerca in conoscenza condivisa.

L'intelligenza artificiale opera secondo una logica diversa. Non costruisce quella conoscenza: la utilizza. Analizza documenti, individua correlazioni e restituisce la risposta più plausibile. È uno strumento straordinario per accedere alla conoscenza normativa, ma non può sostituire il percorso attraverso il quale quella conoscenza è stata prodotta.

Qui emerge una nuova dicotomia. La normazione genera conoscenza attraverso un processo di confronto, responsabilità e validazione. L'IA genera risposte attraverso correlazioni probabilistiche. Le 2 dimensioni non sono alternative, ma nemmeno equivalenti.

Confonderle significherebbe attribuire alla plausibilità il valore dell'autorevolezza.

Per questo la sfida non consiste soltanto nel rendere la lex leggibile dalle macchine. Consiste nel fare in modo che gli algoritmi possano riconoscere anche il patrimonio di conoscenza dal quale quella lex deriva.

Ogni norma dovrà quindi essere accompagnata dalla propria storia: le fonti, le revisioni, il campo di validità, le relazioni con le altre norme e la responsabilità di chi l'ha prodotta.

In altre parole, nell'infosfera non basta custodire il testo della norma. Occorre custodire la conoscenza che la norma incorpora. È questa la nuova forma di trusteeship: un'infrastruttura della fiducia capace di rendere la lex resistente alle allucinazioni, alle manipolazioni e alle false attribuzioni, preservando il legame con lo ius che le dà significato.

Forse è proprio questa la nuova missione degli enti di normazione: non soltanto pubblicare norme, ma rendere riconoscibile e verificabile il patrimonio di conoscenza che esse rappresentano. Perché una lex può essere copiata da un algoritmo; molto più difficile è riprodurre il processo di conoscenza che l'ha generata.

Per la protezione e la libera circolazione dei dati personali

Ingegnere elettronico con specializzazione in telecomunicazioni e mamma di 3 figli. Funzionaria pubblica da oltre vent'anni, ho sempre avuto affinità e passione per la normazione tecnica. Da oltre 10 anni sono attiva nei lavori ISO, CEN e UNI/UNINFO nel settore della protezione dei dati personali come esperta ed editor di norme. Nel 2026 ho ricevuto con orgoglio il premio Paolo Scolari assegnato da UNI a chi si è impegnato a vario titolo nello sviluppo delle attività di normazione e nel consolidamento del ruolo dell'Ente, della sua visibilità e del suo riconoscimento.

di DOROTEA DE MARCO

Funzionario tecnico presso il Garante per la protezione dei dati personali

Dopo lo “studio matto e disperatissimo” per ottenere la laurea ho lavorato 5 anni in Telecom Italia, nella linea dei sistemi di rete della direzione Rete. Nonostante il complesso work-life balance ho deciso di rimettermi a studiare e nel 2000, in attesa del secondo figlio, ho vinto diversi concorsi pubblici, settore dove volevo dirigermi con convinzione. Il 1° agosto 2000 sono orgogliosamente diventata un civil servant (n.d.r. funzionario pubblico) prestando giuramento (adesso non si usa più, peccato!) davanti al Direttore generale dell'allora Ministero del Commercio estero (ormai confluito dopo varie metamorfosi nel MIMIT Ministero delle Imprese e del Made in Italy) e cominciato la mia avventura nella pubblica amministrazione italiana.

Le norme tecniche hanno sempre fatto parte del mio DNA: dalla metodologia del Function Point che ho appreso nei primi anni di lavoro e che poi ho perfezionato successivamente, all'esperienza di redazione delle procedure del sistema qualità, istruzioni di lavoro e procedure operative che ho scritto, rivisto e verificato per il mio settore in Telecom dal 1998 per la certificazione ISO 9001 della Direzione Rete, all'importanza di considerare la ISO 9126 sui requisiti non funzionali del software con cui ho terrorizzato per anni il fornitore dello sviluppo delle applicazioni al Ministero della Salute. Negli ultimi 12 anni, infine, ho avuto la fortuna e il privilegio di essere designata esperta per l'Autorità Garante privacy, socio di diritto UNINFO dal 2014, ed entrare ancora più nel cuore del mondo della normazione tecnica a livello internazionale, europeo e nazionale ed esserne parte attiva. È straordinario come in 3 anni, con sole 6 riunioni (2 all'anno) e grazie alle regole

del processo di redazione delle norme predisposto da ISO si arrivi alla pubblicazione di una norma tecnica internazionale. Ho contribuito attivamente a numerose norme tecniche in tema di privacy, sono stata editor e coeditor (e lo sono ancora) di norme tecniche internazionali. In ambito UNINFO, in particolare la commissione tecnica CT 510 e CT 527, ho conosciuto persone che condividono il mio stesso entusiasmo e con le quali, oltre a un rapporto professionale, si è sviluppato un legame di stima e amicizia. Quando altri esperti italiani mi contattano per le questioni di competenza è sempre stimolante confrontarmi con loro e offrire supporto come attore istituzionale imparziale: penso che queste interlocuzioni generino valore per tutta la comunità di esperti e credo che questo sia proprio quanto ci si aspetti da un civil servant.

Ho raccontato la mia esperienza come donna nel mondo della normazione tecnica in occasione dei seminari organizzati gli ultimi anni per la All Digital Weeks in tema di “Parità di genere nella normazione tecnica” descrivendo sia le iniziative di ISO per ridurre il gender gap nei contenuti e nella partecipazione allo sviluppo degli standard delle donne, sia l’esperienza personale come “esperto donna”.

Nel sottocomitato ISO in cui lavoro, durante i meeting semestrali, la Women for standardization dinner (prima Ladies’ night) è una tradizione consolidata che consente di scambiarsi idee, esperienze, cultura e, perché no, assaggiare i piatti della cucina locale.

Le conoscenze, competenze ed esperienze maturate nell’ambito della normazione mi hanno arricchito umanamente e professionalmente: grazie alla conoscenza del mondo normazione e ai suoi attori ho potuto contribuire in modo rilevante al fine di dare piena operatività al rispetto degli obblighi del Garante Privacy connessi all’attuazione degli artt. 42 e 43 del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR).

Coronamento di questi anni di lavoro è stata l’inaspettata proposta di candidatura al Premio Scolari 2026 da parte del Presidente di UNINFO e l’attribuzione del premio medesimo “per l’impegno profuso nei settori della protezione dei dati e della sicurezza informatica, partecipando con continuità e competenza alla normazione tecnica nazionale, europea e internazionale, contribuendo come editor della UNI CEI EN ISO/IEC 27555 e attivamente allo sviluppo di altre norme come per esempio la UNI CEI EN ISO/IEC 27701 e la UNI 11697 (trasposta poi nella EN 17740)”.

Il mio augurio e proposito è che le norme tecniche diventino sempre più uno strumento di uso quotidiano per migliorare i processi, servizi e prodotti delle aziende, accrescere la competenza e lo scambio fra professionisti; mi auguro, inoltre, che la normazione tecnica si confermi quale contesto di riferimento da salvaguardare per il rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali degli individui, il progresso e l’economia della società.

Il mio augurio e proposito è che le norme tecniche diventino sempre più uno strumento di uso quotidiano per migliorare i processi, servizi e prodotti delle aziende, accrescere la competenza e lo scambio fra professionisti.

APPROFONDIMENTO

La metodologia del Function Point (FPA - Function Point Analysis) è un sistema

standardizzato per misurare la dimensione e la complessità di un software basandosi sulle funzionalità richieste dall'utente, indipendentemente dal linguaggio di programmazione o dalla tecnologia usata.

Per saperne di più sulle Commissione UNINFO:

- [UNI/CT 510 Sicurezza - Security](#)
- [UNI/CT 527 Informatica Medica](#)

e su:

- [Il Garante per la protezione dei dati personali](#)
- Le [All Digital Weeks](#)
- La [UNI CEI EN ISO/IEC 27555](#) Sicurezza delle informazioni, cybersicurezza e protezione della privacy - Linee guida per la cancellazione delle informazioni di identificazione personale (PII)
- La [UNI CEI EN ISO/IEC 27701](#) Sicurezza delle informazioni, cybersecurity e protezione della privacy - Sistemi di gestione delle informazioni sulla privacy - Requisiti e linee guida
- La [UNI CEI EN 17740](#) Requisiti per i profili professionali relativi al trattamento e protezione dei dati personali

Per saperne di più su UNI - Ente Italiano di normazione seguici su:

Internet: www.uni.com

Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/normeuni/posts/?feedView=all>

X: https://x.com/i/flow/login?redirect_after_login=%2FnormeUNI

Youtube: <https://www.youtube.com/channel/UCcejM-wqoKWptivQnjgmyuQ>