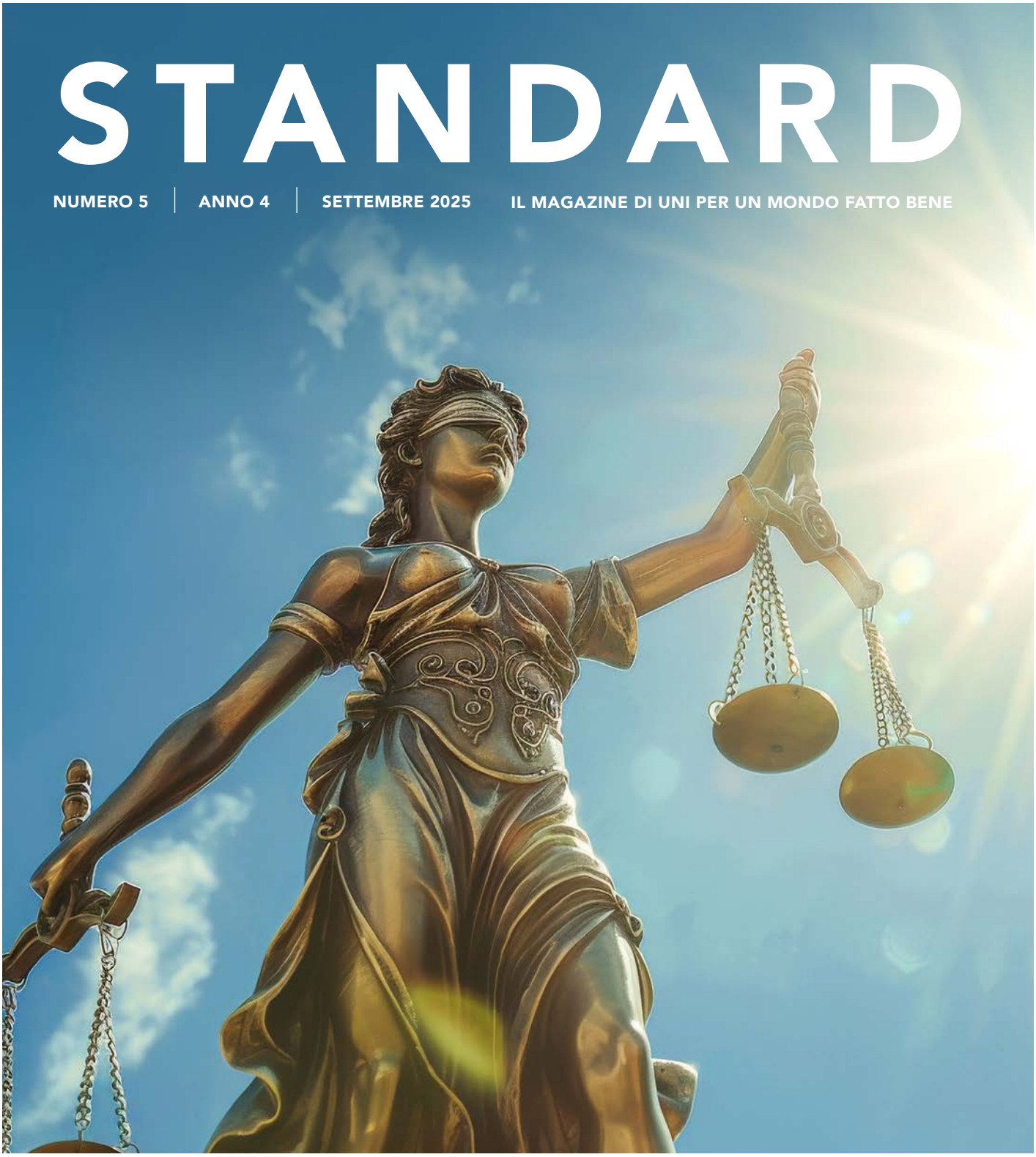
STANDARD

NUMERO 5 | ANNO 4 | SETTEMBRE 2025

IL MAGAZINE DI UNI PER UN MONDO FATTO BENE



(Anti)corruzione

UNI

DOCUMENTO ACCESSIBILE

Rivista STANDARD n. 5/2025

Il magazine di UNI per un mondo fatto bene
Numero 5 - Anno 4 - Settembre 2025

Direttore responsabile: Alberto Monteverdi

Comitato di redazione: Paola Annigoni, Edoardo Caprino, Valentina Carlini, Alberto Galeotto, Gianni Massa, Elena Mocchio, Francesco Morabito, Lucia Ramazzotti, Fabrizio Spaolonzi

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
Prevenire la corruzione per una società più libera e giusta 4

FOCUS
(Anti)corruzione 5

- **Prevenzione, gestione e azione contro la corruzione per lo sviluppo delle imprese italiane** 6
- **Uno strumento di garanzia** 8
- **(Anti)corruzione: la "forza silenziosa" dei sistemi di gestione** 9
- **La trasparenza si costruisce, non si dichiara** 11
- **Verso una compliance integrata** 12
- **Indagini interne su casi di corruzione: come condurle?** 13
- **Whistleblowing: dalla denuncia alla strategia anticorruzione** 14
- **Nessuno è al sicuro: gestiamo il rischio** 16
- **Non c'è diritto di sapere senza possibilità di desiderare** 17

RUBRICA - SOLUZIONI PER IL MERCATO
PPWR: impatti, obblighi e opportunità 19

RUBRICA - DAL LOCALE AL GLOBALE
Finanza oltre i confini: una visione comune per affrontare la complessità 21

RUBRICA - LEGGI E ISTITUZIONI
Amianto: integrare i livelli legislativo, tecnico e operativo 23

RUBRICA - STORIE DI PERSONE
Le regole fanno parte della nostra vita 25

Per saperne di più su UNI - Ente Italiano di normazione 26

EDITORIALE

Prevenire la corruzione per una società più libera e giusta

Correva l'anno 70 a.C. quando Cicerone dichiarava di assumere la causa contro il corrotto Verre per porre rimedio al discredito delle istituzioni. Oggi come allora i danni prodotti dalla corruzione non sono solo quelli economici, pure ingentissimi, ma soprattutto la sfiducia dei consociati nell'agire pubblico, che mina le basi della comunità. Prevenire la corruzione è indispensabile non solo per contrastare il crimine, ma anche per migliorare la qualità della vita sociale ed economica, liberare energie positive, aprire spazi di opportunità.

di GIUSEPPE BUSIA
Presidente dell'Autorità Nazionale Anticorruzione

Nel raccontare la corruzione, le cronache indugiano sovente su corruttori e corrotti, su chi compie l'illecito e su chi ne approfitta, raramente sui soggetti lesi. Come se la corruzione fosse un reato senza vittime.

Sappiamo, invece, che non è così: le vittime esistono, e sono molte: malati che non possono curarsi, lavoratori che muoiono per omessi controlli della sicurezza, cittadini che si vedono negare diritti sociali, giovani che emigrano a causa di concorsi poco trasparenti. E l'elenco potrebbe proseguire. Vittime sono le stesse istituzioni, che perdono fiducia e credibilità e, dietro di loro, la società intera, cui vengono rubate opportunità, risorse, prospettive di futuro.

Inoltre, la corruzione non si esaurisce nella nozione penalistica, nel ricevere indebitamente una qualche utilità in cambio dell'esercizio (o del mancato esercizio) della funzione. Esiste infatti una forma più ampia e diffusa di corruzione, quella amministrativa: l'asservimento della funzione pubblica a un interesse particolare, che dà luogo a svariati casi di "cattiva amministrazione", uso scorretto delle prerogative pubblicistiche per il condizionamento improprio di interessi privati, con conseguenti sprechi e inefficienze.

Da tutto questo, l'importanza della prevenzione e dell'esistenza di un'Autorità indipendente ad essa deputata, quale è l'ANAC, secondo quanto previsto dalle convenzioni internazionali in materia. Prevenire è fondamentale, per evitare che l'ombra lunga della corruzione si distenda sull'apparato pubblico, sul tessuto produttivo, sulla comunità, pregiudicando prospettive di lavoro e di vita. E, insieme, è essenziale il presidio della trasparenza, garanzia di correttezza e strumento di partecipazione civica.

È questa la missione di ANAC, nel segno di un'anticorruzione che guarda all'efficienza e alla buona amministrazione. Una prevenzione, dunque, che non freni ma che, al contrario, punti all'efficacia dell'agire pubblico, in modo da coniugare trasparenza e celerità, controllabilità e dinamismo, valorizzazione delle competenze e concorrenza.

Combattere la corruzione significa premiare il merito e promuovere la qualità; finalità cui risponde anche, nel sistema dei contratti pubblici delineato dal vigente Codice, la certificazione rilasciata dai soggetti accreditati. In questo quadro, infatti, la certificazione indipendente aiuta a misurare in modo trasparente i requisiti richiesti dal sistema, favorendo un confronto competitivo sano e aperto, capace di creare efficienza.

Rispetto delle regole e apertura al mercato devono necessariamente coesistere nella strategia anticorruzione, quale presupposto indispensabile per uno sviluppo equo e sostenibile e per il benessere della collettività.

FOCUS

(Anti)corruzione

di ALBERTO MONTEVERDI
Direttore Responsabile - Responsabile Pubbliche relazioni

Corruzione: un fenomeno che frena la crescita e la credibilità nazionale, alla cui soluzione può concorrere la normazione. La legalità è una precondizione della concorrenza leale e le attività anticorruzione sono elementi di scelta conomica e finanziaria.

Utilizzare le norme tecniche per individuare, valutare, prevenire, gestire e mitigare i rischi corruttivi è una garanzia tanto per le organizzazioni che per la società: i sistemi di gestione e la loro certificazione accreditata pongono il Sistema Italia in una situazione internazionale molto migliore di quanto possa sembrare a livello epidermico, dicono i principali indici di valutazione.

È fondamentale, però, che le attività anticorruzione siano inserite e valorizzate in un sistema di *governance* e *compliance* che contribuisca realmente a migliorare le *performance* organizzative e che tutte le attività ad essa correlata (*whistleblowing*, indagini...) vadano nella direzione di incoraggiamento dell'integrità, grazie anche al supporto della formazione e dell'educazione

Prevenzione, gestione e azione contro la corruzione per lo sviluppo delle imprese italiane

La corruzione è, anzitutto, un disincentivo al "fare impresa".
I fenomeni corruttivi alterano le regole della concorrenza, consentendo di stare sul mercato a chi ne viola le regole e danneggiando le imprese oneste, che adottano presidi per prevenire le pratiche corruttive, affrontandone gli oneri.
Il livello di corruzione di un Paese disincentiva anche gli investimenti esteri; secondo il *Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index* 2024, l'assenza di corruzione resta un fattore chiave - insieme ad altri come l'efficienza normativa - per l'attrazione di capitali.
Un ambiente con bassi livelli di corruzione continua a rappresentare un elemento di competitività per le imprese.

di ALESSIA BAUSANO
Adviser Giustizia e Legalità, Affari Legali - Area Affari Legislativi e Regionali, Diritto d'impresa Confindustria

D a molti anni è convinzione di Confindustria che non può esserci sviluppo, occupazione e solidità economica senza un reale rispetto delle leggi. In un momento storico in cui le tensioni geopolitiche e un più marcato protagonismo dell'intervento pubblico in economia potrebbero accrescere i rischi di corruzione, è necessario contrastarla, sia in ambito pubblico che privato, facendo leva su strumenti preventivi prima che si manifesti, piuttosto che repressivi.

Confindustria è impegnata da tempo, con le proprie imprese, per promuovere comportamenti ispirati al massimo rispetto delle leggi, tanto che si è dotata, fin dagli anni '90, di un Codice Etico di comportamento, obbligatorio per tutti i soci.

Inoltre, continua a promuovere, per le imprese grandi e piccole, iniziative di formazione sulla cultura del contrasto alla corruzione attraverso l'adozione di una governance

interna che preveda politiche anticorruzione, sistemi di controllo e di gestione dei rischi.

La prevenzione deve essere considerata, non solo come una misura difensiva da sanzioni amministrative, penali o da cause civili di risarcimento, ma un investimento per accrescere la propria stabilità economica, competitività e reputazione.

> Molti investitori, banche e fondi di investimento, devono oggi includere criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) nelle proprie valutazioni e una solida politica anticorruzione rientra nel pilastro della governance, rappresentando un fattore positivo per attrarre capitali, partecipare a programmi, appalti e accedere al credito.

In questo quadro, Confindustria ritiene fondamentale fornire supporto operativo alle imprese associate per l'adozione dei compliance program previsti dalla legge. Il riferimento è all'elaborazione dei cosiddetti modelli organizzativi 231 per la prevenzione dei fenomeni della criminalità del profitto, per l'adozione dei quali sono state elaborate delle Linee Guida.

Inoltre, ha dedicato grande attenzione al recepimento della Direttiva UE 2019/1937 per la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione (disciplina *whistleblowing*), tra le quali rientrano la corruzione nazionale e internazionale.

Per Confindustria questa forma di protezione costituisce uno strumento utile per prevenire le condotte illegali all'interno delle organizzazioni complesse e ha pubblicato una Guida per offrire alle imprese indicazioni operative per gestire efficacemente i canali interni di segnalazione.

La lotta alla corruzione non è solo un obbligo di legge, ma un investimento per la crescita delle imprese e del Paese. Solo un sistema produttivo trasparente e libero da pratiche corruttive può rafforzare la fiducia dei mercati e favorire uno sviluppo sostenibile.

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più:

L'Indice di Percezione della Corruzione, pubblicato da *Transparency International* per il 2024, colloca l'Italia al 52° posto nella classifica globale. Nonostante un miglioramento di 14 punti dal 2012, il CPI ha registrato un lieve arretramento (-2 punti).

Il dato percepito, seppur importante, da solo rischia di offrire una visione parziale di un Paese, perché influenzato da variabili (ad esempio mass-media, fatti di cronaca...) che possono condizionare la percezione dell'opinione pubblica. Confindustria sostiene da tempo la necessità di sviluppare nuovi sistemi di rilevazione basati su dati oggettivi.

Per saperne di più su:

- Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index
- Direttiva whistleblowing
- Guida operativa whistleblowing di Confindustria
- Linee Guida 231 di Confindustria

Uno strumento di garanzia

La corruzione costituisce un costo significativo per l'economia e compromette la competitività dei sistemi produttivi. I suoi effetti non si limitano alla dimensione finanziaria, ma incidono sulla fiducia, sulla trasparenza dei mercati e sulla corretta distribuzione delle risorse. Per contrastare il fenomeno, imprese e istituzioni hanno bisogno di strumenti strutturati di prevenzione e controllo. In questo ambito, l'Infrastruttura per la Qualità mette a disposizione standard riconosciuti a livello internazionale che rendono misurabili gli impegni di governance. Tra questi, la UNI ISO 37001 rappresenta un riferimento essenziale, trasformando la G di *Governance* degli ESG in processi concreti e verificabili, a garanzia di trasparenza e responsabilità verso il mercato e la collettività.

di GIANLUCA DI GIULIO
Responsabile Relazioni Istituzionali ed Esterne, Studi e statistiche ACCREDIA - L'Ente Italiano di Accreditamento

La lotta alla corruzione non è solo un obbligo etico, ma una condizione per garantire sviluppo sostenibile, competitività e fiducia nei mercati. In questa prospettiva, la UNI ISO 37001 "Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione" è il primo standard internazionale che consente a organizzazioni pubbliche, private e no profit di adottare un approccio strutturato e sistemico alla prevenzione.

La norma definisce requisiti, processi e controlli per gestire i rischi corruttivi lungo l'intera catena del valore, rafforzando trasparenza ed efficacia dei sistemi interni. È applicabile a realtà di qualsiasi dimensione o settore e compatibile con altri sistemi di gestione - qualità, ambiente, sicurezza - grazie alla *High Level Structure*, la struttura comune adottata da tutti i nuovi standard ISO per favorire l'integrazione dei diversi sistemi di gestione. Nel contesto italiano può essere integrata anche nel Modello di Organizzazione e Gestione previsto dal D.Lgs. 231/2001.

La UNI ISO 37001 adotta inoltre una definizione ampia di corruzione, che non si limita agli illeciti conclamati ma include pratiche apparentemente lecite, se idonee a generare rischi corruttivi. Rientrano in questa prospettiva condotte che ostacolano il perseguimento di finalità di interesse generale, sia in ambito pubblico sia privato.

Ottenere la certificazione accreditata secondo la UNI ISO 37001 significa sottoporre il proprio modello a una verifica indipendente e riconosciuta a livello internazionale. Il valore della certificazione si riflette anche in ambiti come il rating di legalità, la riduzione del rischio sanzionatorio e la competitività sul mercato.

Secondo la ISO *Survey* 2023, l'Italia è il primo Paese al mondo per numero di siti certificati UNI ISO 37001 e il secondo, dopo il Perù, per numero complessivo di certificati emessi.

> **La UNI ISO 37001 si collega inoltre alla G degli ESG, la dimensione meno visibile ma spesso decisiva, perché riguarda processi decisionali, distribuzione delle responsabilità e coerenza tra principi e azioni. È qui che la sostenibilità diventa concreta: non solo dichiarazioni, ma controlli e procedure verificabili**

La *governance* è al centro anche dei *Sustainability Reporting Standards* elaborati da EFRAG, che richiedono alle organizzazioni di fornire informazioni puntuali sui presidi di integrità e sulle politiche anticorruzione. In questo quadro, la certificazione accreditata secondo le norme UNI ISO rappresenta uno strumento di garanzia, capace di attestare l'adozione di modelli organizzativi coerenti con i requisiti di sostenibilità.

L'Infrastruttura per la Qualità assume così un ruolo strategico: rende la lotta alla corruzione verificabile e comparabile, trasformando un impegno etico in un valore competitivo. Rafforzare la *governance* significa proteggere il mercato da distorsioni e costruire fiducia, bene immateriale che rappresenta la base di una crescita sostenibile

APPROFONDIMENTO

Lo schema di certificazione UNI ISO 37001 è soggetto ad accreditamento da parte di Accredia secondo la norma UNI CEI EN ISO/IEC 17021-1. Gli organismi di certificazione devono dimostrare competenze specifiche in materia di sistemi anticorruzione, conoscenza normativa e adeguata esperienza nel settore. Solo attraverso l'accreditamento viene garantita la credibilità delle certificazioni rilasciate, assicurando che i sistemi di gestione anticorruzione delle organizzazioni siano valutati con criteri uniformi, indipendenti e riconosciuti a livello internazionale. Per saperne di più

Articolo ACCREDIA,

Circolare tecnica ACCREDIA,

Articolo ACCREDIA

(Anti)corruzione: la "forza silenziosa" dei sistemi di gestione

La corruzione non si combatte solo con le sanzioni ma, prima ancora, costruendo sistemi organizzativi e gestionali in grado di prevenire le condotte illecite.Introdurre presìdi anticorruzione non è solo una forma di tutela per l'organizzazione ma anche un'opportunità per promuovere comportamenti virtuosi, cultura del rispetto delle regole e responsabilizzazione diffusa. I sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione rappresentano uno strumento efficace, che - se adattato con intelligenza alla realtà - rafforza la fiducia, riduce i rischi e crea valore, dentro e fuori l'organizzazione.

di GIANLUCA MULÈ
Partner di Tonucci & Partners e componente del Comitato UNI/CT 016/GL 09 "*Governance* delle organizzazioni"

L a corruzione è un fenomeno complesso, che si nutre di opacità, responsabilità sfumate e assenza di regole. Combatterla non può ridursi alla sola repressione: serve un approccio sistemico, che coinvolga ogni parte dell'organizzazione e la orienti verso una cultura dell'integrità e - in linea generale - della compliance, intesa quale conformità alle regole, interne ed esterne all'ente.

È in questa prospettiva che si inseriscono i sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione, quale quello delineato dalla norma UNI ISO 37001, che definisce le iniziative da intraprendere per individuare i rischi corruttivi, valutarli e adottare misure organizzative, gestionali e di controllo per prevenirli e mitigarli. Ma non si tratta solo di "mettere in sicurezza" l'organizzazione: si tratta di introdurre in modo strutturato concetti come la compliance, la trasparenza e la virtuosità dei comportamenti.

Un aspetto cruciale, spesso trascurato, è che le misure devono essere modulate tenendo conto della specifica realtà nella quale si inseriscono. Ogni organizzazione ha, difatti, caratteristiche, processi, contesti e, soprattutto, rischi propri; adottare acriticamente modelli o presidi pensati per altri enti può risultare spesso inefficace o, peggio, dannoso poiché si rischia di trascurare i rischi effettivi o le peculiari dinamiche e necessità operative dell'organizzazione. L'esigenza primaria è, invece, quella di approntare misure idonee a prevenire i rischi che, al contempo, siano anche coerenti con l'operatività dell'ente.

> **Nel novero delle misure anticorruzione possono rinvenirsi - tra le altre - regole chiare per i conflitti di interesse, procedure trasparenti per gli acquisti e la valutazione di *partner* e fornitori, la periodica formazione dei dipendenti, canali di segnalazione protetti, *auditing* interno.**

Tutto parte, però, da un elemento chiave: l'impegno esplicito e fattivo del *top management*. Se i soggetti apicali non sono i primi a dare l'esempio, partecipando agli eventi anticorruzione e ribadendo anche nei comportamenti quotidiani l'importanza del rispetto delle regole, la cultura dell'integrità non potrà mai radicarsi in profondità.

L'adozione - ed efficace attuazione - di un sistema di gestione anticorruzione genera, peraltro, benefici concreti. Per il *management*, significa ridurre i profili di rischio legati all'operatività aziendale. Per la proprietà, costituisce una forma di tutela dai danni patrimoniali e reputazionali legati a comportamenti illeciti. Ma è anche un segnale importante per clienti, investitori e *stakeholder*, che interagiscono con un'organizzazione che dedica un impegno concreto e tangibile alla prevenzione delle condotte illecite. In settori regolati o ad alto rischio - ad esempio appalti, sanità, infrastrutture, cooperazione - un sistema di gestione anticorruzione ben congegnato e attuato può diventare un vantaggio competitivo. Non è un adempimento formale, ma una leva strategica per rafforzare la fiducia degli interlocutori istituzionali.

Nessun sistema elimina il rischio, ma può renderlo visibile, gestibile e molto meno probabile. Ed è in questa capacità di orientare l'organizzazione verso l'etica quotidiana che risiede il vero valore della prevenzione.

APPROFONDIMENTO

Tonucci & Partners è uno studio legale e tributario che assiste i propri clienti su numerose aree di attività, inclusa la compliance aziendale.

Per saperne di più su:

• la norma UNI ISO 37001 “Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all’utilizzo”

• la Legge 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”

• il D.Lgs. 231/2001 “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”

• la norma UNI 11961 “Linee guida per l’integrazione del sistema di gestione per la compliance UNI ISO 37301:2021 a supporto dei Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e degli Organismi di Vigilanza in conformità al D.Lgs.231/2001”

La trasparenza si costruisce, non si dichiara

FaL’Italia, nelle classifiche internazionali sulla corruzione, appare spesso in affanno. Eppure, i fatti raccontano anche altro: imprese attente, controlli in crescita, governance solida. *Transparency International* con le proprie analisi sulla corruzione nel mondo e in Italia anche grazie al *Business Integrity Forum* - che riunisce le aziende più motivate - lavora per rendere visibile questo cambiamento. La nuova edizione della norma ISO 37001 offre uno strumento concreto: perché la trasparenza non si dichiara, si costruisce.

SERGIO VALENTINI
Comitato esecutivo di Transparency International Italia

Negli ultimi anni molte imprese italiane hanno intrapreso un percorso deciso verso l’integrità: sistemi di gestione trasparenti, codici etici, patti d’integrità, controlli interni. Un impegno che spesso non coincide con la percezione esterna dell’Italia.

Anche a livello internazionale, l’Italia è spesso un “*outlier* positivo”: le aziende italiane, in molti settori, dimostrano comportamenti più virtuosi rispetto all’immagine generale del Paese. A confermarlo è il confronto tra i 2 principali indici di *Transparency International* - CPI (*Corruption Perceptions Index*) e BPI (*Bribe Payers Index*) - che mostra come le imprese italiane si comportino meglio di quanto il punteggio CPI potrebbe far pensare..

> **In questo scenario, l’edizione 2025 della norma ISO 37001 si inserisce come risposta concreta a una domanda reale: dare visibilità e riconoscimento a pratiche di integrità già esistenti.**

Lo *standard*, aggiornato rispetto alla versione 2016, rafforza l’attenzione alla cultura organizzativa, integra aspetti ESG e affronta in modo più incisivo temi come i conflitti di interesse e la due diligence sui partner.

Ma soprattutto, ISO 37001 è uno strumento di legittimazione, che consente alle imprese di dimostrare, anche all'estero, la serietà del proprio impegno. E in Italia questo può diventare un messaggio chiaro di discontinuità. Va ricordato che, in molti casi, già oggi la legislazione italiana in materia di anticorruzione è tra le più avanzate a livello internazionale. Per *Transparency International* Italia norme come la ISO 37001 sono leve strategiche per stimolare comportamenti virtuosi e ridurre il *gap* tra ciò che si fa e ciò che si percepisce.

APPROFONDIMENTO

L'Italia presenta una discrepanza tra la percezione della corruzione pubblica e il comportamento delle imprese all'estero: molte realtà aziendali italiane, infatti, si distinguono nel mondo per correttezza, trasparenza e compliance. La ISO 37001 può aiutare a renderle visibili, trasformandole in valore competitivo riconoscibile e riconosciuto

Per saperne di più su:

- Corruption Perception Index
- Bribe Payers Index
- *From Scandals to Sustainability: Redefining International Marketing in the Fight Against Corruption*, Sergio Ernesto Valentini, Antonella Zucchella
- *Sustainable international business and transparency: Transformative International Marketing and the Fight Against Corruption*, Sergio Ernesto Valentini, Antonella Zucchella

Verso una *compliance* integrata

La *governance* aziendale e la *compliance* normativa rappresentano aspetti strategici e operativi imprescindibili per garantire il successo sostenibile e responsabile delle organizzazioni moderne.

di ALESSANDRO FOTI
Vicepresidente AIAS Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza e coordinatore del Gruppo di Lavoro UNI/CT 016/GL 09 "Governance delle organizzazioni"

> **La combinazione della serie ISO 37000, della norma UNI 11961 e del Decreto Legislativo 231/2001 fornisce un quadro solido e integrato per affrontare efficacemente le esigenze di *governance* etica, *compliance* normativa e prevenzione dei rischi aziendali. In particolare, la UNI 11961 emerge come strumento centrale per una gestione sistematica e proattiva della compliance all'interno del contesto italiano.**

La norma UNI 11961 rappresenta il fulcro nazionale per l'implementazione di un sistema efficace di gestione della *compliance*. Essa fornisce criteri chiari per la progettazione, l'attuazione e il monitoraggio di processi volti a identificare, valutare e mitigare i rischi di non conformità normativa. L'approccio metodologico proposto dalla UNI 11961 favorisce una governance aziendale robusta, assicurando la conformità non solo alle disposizioni legislative italiane ma anche ai migliori *standard* internazionali. Integrando la UNI 11961 con la serie ISO 37000, le imprese possono beneficiare di un quadro di *governance*

completo e riconosciuto a livello globale. La serie ISO 37000, tra le quali ricordo la ISO 37001 e la ISO 37301, promuove principi di trasparenza, responsabilità e sostenibilità che si sposano perfettamente con l'approccio pratico e operativo delineato dalla UNI 11961, rafforzando così il sistema di *compliance* aziendale e migliorando le *performance* organizzative.

Il Decreto Legislativo 231/2001, che disciplina la responsabilità amministrativa degli enti per reati commessi nel loro interesse o vantaggio, trova una naturale integrazione con la UNI 11961.

> **Infatti, l'adozione di sistemi di gestione della *compliance* conformi alla norma UNI 11961 supporta le organizzazioni nella definizione e implementazione di efficaci modelli di organizzazione, gestione e controllo (MOGC), essenziali per mitigare i rischi di responsabilità penale e amministrativa**

L'adozione congiunta di questi documenti consente di consolidare la reputazione aziendale, assicurare il rispetto delle normative vigenti e creare valore sostenibile nel tempo.

APPROFONDIMENTO

Per ulteriori approfondimenti:

- UNI ISO 37000 "Governance delle organizzazioni - Guida"
- UNI 11961 "Linee guida per l'integrazione del sistema di gestione per la compliance
- UNI ISO 37301:2021 a supporto dei Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo e degli Organismi di Vigilanza in conformità al D.Lgs.231/2001"
- D.Lgs. 231/2001
- Webinar "Sistemi di gestione per la compliance: una nuova norma a supporto della UNI ISO 37301" del 19.12.2024

Indagini interne su casi di corruzione: come condurle?

La lotta alla corruzione è una sfida globale: organismi come ONU, OCSE e ISO promuovono iniziative, adottano documenti e stabiliscono *standard* condivisi; l'attuazione, tuttavia, resta condizionata dalle specificità nazionali. In Italia la legge 190/2012 adotta una nozione ampia di corruzione, più estesa rispetto all'illecito penale, che comprende condotte idonee a compromettere imparzialità, trasparenza ed efficienza della pubblica amministrazione.

di ROBERTO FIORE
Managing partner Studio legale LP Avvocati e componente del Gruppo di Lavoro UNI/CT 016/GL 09 "*Governance* delle organizzazioni".

In questo scenario le indagini interne sono uno strumento decisivo sia *ex ante*, per

conoscere e governare il rischio, sia *ex post*, per accertare i fatti e assumere decisioni difendibili. La loro qualità dipende dal metodo: la UNI ISO/TS 37008 offre linee guida che rendono l'indagine strutturata, indipendente, oggettiva, riservata e tracciabile, con corretta pianificazione, gestione dei conflitti di interesse, catena di custodia delle evidenze e rendicontazione motivata.

L'indagine mappa e analizza i processi più esposti (acquisti, commerciale e canali indiretti, HR, amministrazione e controllo), acquisisce documenti e dati digitali (*e-mail*, *log*, *file*, tracciati applicativi) in modo compatibile con la disciplina forense e nel rispetto di *privacy* e *policy* interne, prevede audizioni di persone informate garantendo assenza di pressioni, genuinità delle dichiarazioni e tutela contro eventuali ritorsioni.

> **L'esito non si esaurisce nella ricostruzione dei fatti: deve tradursi in un piano rimediale proporzionato con misure disciplinari o contrattuali, correzioni organizzative (*segregation of duties*, autorizzazioni, *due diligence* su terze parti), rafforzamento di *policy* e formazione, indicatori di anomalia e aggiornamento del *risk assessment.***

L'indagine interna in Italia può trovarsi a interagire con le indagini difensive ex artt. 391-bis ss. del Codice di Procedura Penale o, addirittura, può dover cedere loro il passo affinché sia condotta secondo le regole del processo penale. Fondamentale, in questa ipotesi, il coordinamento con l'avvocato mediante un tempestivo affidamento formalizzato (anche con mandato di indagine difensiva preventiva): è necessario prestare attenzione alle fonti e alle modalità di acquisizione per preservare segreto e utilizzabilità processuale.

Così intesa, l'indagine interna diventa un abilitatore di integrità: da un lato previene, accerta e trasforma l'apprendimento in misure che mitigano in modo misurabile il rischio corruttivo; dall'altro lato, raccoglie prove e predispone la difesa nell'ambito giudiziale..

APPROFONDIMENTO

Per saperne di più su:

- UNI ISO/TS 37008 "Indagini interne delle organizzazioni - Guida"

Whistleblowing: dalla denuncia alla strategia anticorruzione

La lotta alla corruzione non si gioca soltanto nelle aule dei tribunali o nei controlli delle autorità, ma soprattutto nella vita quotidiana delle organizzazioni. Ogni impresa, ente pubblico o realtà del terzo settore può diventare terreno fertile per pratiche scorrette, piccoli compromessi e, in casi più gravi, veri e propri reati..

di CINDY MARTINE GRASSO
CEO di CMG Swiss, Vicepresidente di Assocompliance e componente del Gruppo di Lavoro UNI/CT 016/GL 09 "*Governance* delle organizzazioni"

In questo scenario, il *whistleblowing* si rivela uno strumento strategico: non un semplice canale di denuncia, ma un meccanismo che incoraggia l'integrità, protegge chi segnala e aiuta l'organizzazione a correggersi in tempo. È qui che le norme tecniche UNI e ISO offrono una bussola, trasformando la cultura della trasparenza in un vantaggio competitivo.

La corruzione è un fenomeno complesso, capace di insinuarsi nei processi decisionali, nei rapporti con i fornitori, nei meccanismi di gestione delle risorse pubbliche e private. Contrastarla significa non soltanto applicare sanzioni a posteriori, ma soprattutto creare condizioni che riducano al minimo il rischio di comportamenti illeciti.

Tra gli strumenti più efficaci in questa direzione c'è il *whistleblowing*: un sistema che consente a dipendenti, collaboratori, fornitori e persino ex lavoratori di segnalare irregolarità o sospetti di corruzione, in un ambiente protetto e sicuro. La recente normativa italiana, con il D.Lgs. 24/2023 "Protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali", ha rafforzato le garanzie previste dalla Direttiva europea, estendendo la protezione del segnalante e imponendo canali interni di comunicazione riservata..

> **Il valore del *whistleblowing* non sta solo nella prevenzione dei reati, ma nel suo potere trasformativo: un'organizzazione che mette al centro la trasparenza invia un segnale forte a tutti i suoi *stakeholder*. Significa affermare che l'etica non è un optional, ma parte integrante della governance**

A questo si aggiunge il contributo delle norme tecniche UNI e ISO, in particolare la UNI ISO 37002, che propone linee guida internazionali per la gestione delle segnalazioni. Basata su 3 principi - fiducia, imparzialità e tutela - la norma aiuta le imprese a costruire procedure credibili, che favoriscono la segnalazione e garantiscono indagini tempestive e indipendenti.

In un contesto globale in cui la reputazione è sempre più un capitale intangibile, investire in sistemi di *whistleblowing* significa proteggere l'immagine aziendale, aumentare la fiducia di clienti e partner, e ridurre i costi legati a potenziali sanzioni o danni reputazionali. È un approccio proattivo alla compliance: non limitarsi a rispettare la legge, ma scegliere di fare della trasparenza una leva strategica

APPROFONDIMENTO

Non tutti sanno che il *whistleblowing* contribuisce anche agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'ONU. Promuovere canali sicuri di segnalazione significa rafforzare le istituzioni (SDG 16), favorire la crescita di organizzazioni più inclusive (SDG 8) e garantire pratiche commerciali eque (SDG 12). In altre parole, segnalare non è solo un atto di coraggio individuale: è un tassello fondamentale di una cultura sostenibile, in cui etica e competitività camminano insieme.

Per saperne di più su:

- UNI ISO 37002
- D.Lgs. 24/2023
- l'attività UNI
- l'attività ISO

Nessuno è al sicuro: gestiamo il rischio

Cos'hanno in comune una grande multinazionale, una PMI, un piccolo comune e un'associazione di volontariato? Tutti possono cadere vittime di una frode. Che si tratti di un attacco informatico o di un raggiro più tradizionale, le conseguenze possono essere devastanti: bilanci in rosso, cause legali e persone segnate da *stress* e sfiducia. E non è solo un problema "interno". Una frode che colpisce un'organizzazione può avere effetti a cascata, mettendo in difficoltà intere economie locali e, in certi casi, persino i mercati globali. La tecnologia digitale, poi, ha cambiato le regole del gioco. I truffatori hanno a disposizione strumenti sempre più sofisticati e potenti. Il risultato? Attacchi fraudolenti più frequenti, più complessi e capaci di colpire chiunque, in qualunque settore.

di GENNARO BACILE DI CASTIGLIONE
Coordinatore del Gruppo di Lavoro UNI/CT 043/GL 02 "Gestione del rischio"

L a nuova norma ISO 37003 "Sistemi di gestione per il controllo delle frodi - Guida per le organizzazioni alla gestione del rischio di frode" (di prossima adozione UNI) è una linea guida che può aiutare le organizzazioni a predisporre un sistema efficace per il controllo delle frodi, sfruttando la leva della gestione del rischio correlato.

Fa parte dei *Management System Standards* (MSS) e segue la stessa struttura armonizzata (HS), di norme ben conosciute quali ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO/IEC 27001.

Essendo una linea guida non contiene requisiti e non è intesa per essere utilizzata come riferimento per la certificazione, contrariamente alle altre 4 appena citate.

Se utilizzata per sviluppare un unico sistema di gestione multidisciplinare, aiuta a conseguire complessivamente le migliori prestazioni possibili sfruttando l'effetto olistico dell'applicazione integrata di più MSS. È applicabile a qualsiasi organizzazione indipendentemente da tipo (pubblica, privata, *profit*, *no-profit*), dimensione o settore e si concentra sulla prevenzione, rilevazione e risposta agli eventi di frode. Si può dire che tutte le tipologie di frode comportino un uso significativo della tecnologia. *Cybersecurity* e protezione della *privacy* sono fondamentali per la prevenzione di questo tipo di eventi.

La frode è un atto intenzionale volto a determinare un guadagno per gli autori e una perdita per le entità bersaglio: può essere commessa da soggetti sia esterni sia interni a danno dell'organizzazione, oppure dalla stessa organizzazione nei confronti di soggetti esterni.

L'attività fraudolenta può causare perdita di denaro o altri beni e comporta conseguenze anche sul piano sociale.

> **La norma mette in evidenza l'importanza di gestire il rischio di frode e di minimizzare il suo impatto sull'organizzazione e, più in generale sulla collettività, oltre che sulle economie globali.**

La pervasività e la crescente sofisticazione delle tecnologie informatiche, la rapida adozione dei sistemi di pagamento elettronico da parte della popolazione e la globalizzazione economica hanno portato a un aumento dell'incidenza di attacchi fraudolenti esterni contro le organizzazioni di tutti i settori.

La sua applicazione dovrebbe consentire di sviluppare e diffondere nell'organizzazione una cultura favorevole a una gestione dei rischi di frode che sia proattiva, affidabile e con capacità di risposta tempestiva. Dovrebbe essere considerata un'opportunità da perseguire, in virtù dei numerosi benefici che l'impegno su questi temi offre, tra i quali:

- aumento delle possibilità di *business*;
- rafforzamento della reputazione e della sostenibilità;
- considerazione delle aspettative delle parti interessate;
- recupero di fondi persi in conseguenza di eventi fraudolenti.

APPROFONDIMENTO

Le principali tipologie di frode:

- esterna, in cui nessuno degli autori ha un rapporto stretto con l'organizzazione bersaglio;
- interna, in cui almeno uno degli autori è strettamente associato all'organizzazione bersaglio e dispone di una conoscenza dettagliata dei suoi processi;
- da parte dell'organizzazione stessa o di persone che agiscono per suo conto o nel suo interesse.

La norma ISO 37003 ha 2 appendici:

- A. esempi di rischi di frode;
- B. esempi di modelli che favoriscono la prevenzione attraverso l'applicazione dei diversi punti norma.

Per saperne di più: ISO 37003:2025

Non c'è diritto di sapere senza possibilità di desiderare

L'esperienza educativa di Libera sull'anticorruzione ha dovuto affrontare 2 approcci limitanti: l'educazione al culto delle regole, che si limita a far apprendere le sole norme di contrasto al fenomeno; l'attenzione alla casistica del malaffare, ossia all'utilizzo delle storie di corruzione. Non abbiamo bisogno di parlare di loro, corrotti e corruttori, per educare. Occorre viceversa parlare di noi.
Formare all'anticorruzione significa quindi partire dalla capacità di esercitare un potere di vigilanza civica, sia su di noi sia sulla democrazia che viviamo. Solo riconoscendo la corruzione come "abuso di potere delegato a fini privati", attuabile da noi e da chi ci circonda, si può costruire un'educazione anticorruzione efficace e legata all'azione diretta, che genera solidi legami di comunità

di LEONARDO FERRANTE
Referente Anticorruzione civica Gruppo Abele e Libera

L a strategia educativa di Libera agisce pertanto attorno a 2 linee principali.

La prima riguarda l'educazione al monitoraggio di sé. L'attenzione a sé permette di partire dall'esplorazione dei desideri (che anzi vanno incoraggiati), dei bisogni e degli interessi. Ma passa anche dal valutare come essi possano entrare in conflitto con il bene comune, o influenzare gli altri.

La seconda si gioca sulla conoscenza e il riconoscimento degli strumenti a disposizione per proteggere la comunità. Viene, cioè, promossa la comprensione dei processi democratici e degli strumenti civici che ogni persona, in quanto mera/o cittadina/o, ha a disposizione per vigilare il bene comune. Accesso civico, uso dei dati e delle informazioni pubbliche, promozione della trasparenza: sono queste le strategie - molto concrete e non a caso figlie delle norme sulla prevenzione del malaffare - che consentono di vigilare l'operato delle istituzioni e partecipare attivamente alla vita politica.

> **Secondo queste 2 direttive, l'educazione all'anticorruzione si traduce così in azioni puntuali da sperimentare, applicabili in diversi contesti: scuola, sport, associazioni e ogni aspetto della vita delle persone giovani.**

In tal modo, si consegna alle studentesse e agli studenti (tarando sulla loro età) un "mondo operabile", ossia una concreta capacità di agire nel reale e di contribuire al cambiamento, tramite gli strumenti del monitoraggio civico. Il fine è la cosiddetta "democrazia monitorante", preparando loro a divenire cittadine e cittadini in grado di esercitare attivamente quel potere di controllo sull'operato delle istituzioni, che permette di prevenire abusi di potere pubblico e privato.

APPROFONDIMENTO

- MomoEU, frutto di un progetto europeo Erasmus plus, è il portale multilingua prodotto da Libera specificatamente dedicato a educare adolescenti e giovani al monitoraggio di sé e della comunità.
- Attraverso 5 "chiamate alla riflessione", ossia domande quotidiane sulle scelte personali e sulle relazioni di potere, il sito invita a riflettere su fiducia, interessi individuali, consapevolezza del potere e reazioni alla mancanza di trasparenza.
- Attraverso 5 "chiamate all'azione", accompagna a esercitare il proprio diritto di sapere in un'ottica di monitoraggio civico. Materiali interattivi, giochi, 2 escape game e strumenti operativi rendono semplice l'accesso a questi temi, mostrando come l'anticorruzione sia possibile e praticabile da chiunque.
- Per saperne di più: MomoEU
- Percorsi di educazione civica non è il classico manuale scolastico, ma un kit pensato da Libera Formazione per facilitare docenti ed educatori in un viaggio attraverso contenuti e pratiche per educare alla cittadinanza attiva e responsabile, con un'attenzione particolare all'insegnamento dell'educazione civica in classe: per saperne di più: Libera

RUBRICA - SOLUZIONI PER IL MERCATO

PPWR: impatti, obblighi e opportunità

CONAI è un Consorzio privato senza fini di lucro che costituisce in Italia lo strumento attraverso il quale i produttori e gli utilizzatori di imballaggi garantiscono il raggiungimento degli obiettivi di riciclo e recupero dei rifiuti di imballaggio previsti dalla legislazione. Da oltre 25 anni CONAI rappresenta un efficace sistema per il recupero, il riciclo e la valorizzazione dei materiali di imballaggio di acciaio, alluminio, carta, legno, plastica, bioplastica e vetro. Questo modello basa la sua forza sul principio della "responsabilità condivisa", che presuppone il coinvolgimento di tutti gli attori della gestione dei rifiuti: dalle imprese, che producono e utilizzano gli imballaggi, alla Pubblica Amministrazione, che stabilisce le regole per la gestione dei rifiuti sul territorio, ai cittadini, che con il gesto quotidiano della raccolta differenziata danno inizio a un processo virtuoso per l'ambiente, fino ad arrivare alle aziende che riciclano.

di LUCA STRAMARE
Direttore della divisione Centro Studi per l'economia circolare CONAI

G li imballaggi sono un elemento trasversale a tutti i settori economici. Il nuovo regolamento europeo sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio (UE) 2025/40, meglio noto come PPWR *Packaging and Packaging Waste Regulation*, nei prossimi anni è destinato a introdurre importanti cambiamenti nel modo in cui gli imballaggi saranno progettati, realizzati, utilizzati, riutilizzati, ricaricati e gestiti a fine vita. Trattandosi di un regolamento, si applica direttamente agli Stati membri, senza la necessità di trasposizione. A differenza della legislazione attuale, focalizzata principalmente sugli aspetti legati al fine vita, il PPWR introduce misure che riguardano tutto il ciclo di vita degli imballaggi e che si estendono dall'agosto del 2026 (data di entrata in vigore) fino al 2040. Per esempio, a partire dal 2030 non sarà possibile immettere sul mercato europeo imballaggi che non siano riciclabili (obbligo di riciclabilità che diventerà su scala industriale nel 2035) e, sempre a partire dal 2030, per alcune tipologie sono previsti obiettivi di riutilizzo e di contenuto minimo di riciclato per gli imballaggi in plastica.

Molti operatori economici rischiano di farsi trovare impreparati al cambiamento. Non è facile districarsi tra i numerosi obblighi e relative scadenze, che cambiano a seconda della tipologia di imballaggio e della posizione del soggetto nella filiera e che si estendono agli Stati membri e ai sistemi di responsabilità estesa come CONAI, che devono assicurare il raggiungimento degli obiettivi di riciclo. Ad aggiungere un ulteriore livello di complessità, in molti punti il testo del PPWR rimanda gli aspetti di dettaglio ad atti di legislazione secondaria, che la Commissione europea dovrà redigere nel corso dei prossimi anni, sulla base delle scadenze indicate nel regolamento stesso. Tali atti includono alcuni standard armonizzati.

> **In questo contesto, la normazione volontaria svolge un ruolo fondamentale. Su molti aspetti, il PPWR invita i soggetti obbligati a fare riferimento a linee guida e *standard* volontari che l'industria ha sviluppato e il cui contenuto potrebbe anticipare la legislazione secondaria.**

In alcuni casi - ad esempio per la valutazione della riciclabilità degli imballaggi - il PPWR prevede espressamente che gli atti delegati attesi per il 2028, tengano conto delle norme volontarie esistenti. Gli *standard* CEN sulla valutazione della riciclabilità degli imballaggi in plastica, che dovrebbero vedere la luce alla fine del 2025, oltre a supportare le aziende nello sviluppo di imballaggi in plastica riciclabili, potranno alimentare i contenuti degli atti delegati del PPWR su questo tema. Riconoscendone il valore, la Commissione europea ha chiesto espressamente di estendere questo approccio alla valutazione della riciclabilità degli imballaggi in materiali diversi dalla plastica.

Il tessuto produttivo italiano è fatto di tante piccole e medie imprese che nei prossimi anni dovranno adeguarsi alle prescrizioni del PPWR: spesso mancano delle risorse e delle competenze e quindi necessitano di particolare supporto. Oltre a supportare la normazione armonizzata e volontaria in tutti gli aspetti nei quali possa essere utile a facilitare la transizione dall'attuale normativa sugli imballaggi al PPWR, CONAI si sta impegnando per diffondere la consapevolezza degli impatti e degli obblighi del PPWR tra i propri consorziati, per aiutarli ad affrontare questa importante sfida.

APPROFONDIMENTO

- Per saperne di più su:
- CONAI
- Il regolamento europeo sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio (UE) 2025/40
- L'attività della commissione Imballaggi UNI
- L'attività del CEN/TC 261 Packaging

RUBRICA - DAL LOCALE AL GLOBALE

Finanza oltre i confini: una visione comune per affrontare la complessità

In un contesto segnato da trasformazione digitale, sostenibilità e pressioni geopolitiche, la funzione Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC) evolve da presidio tecnico a leva strategica. Per affrontare queste sfide, nasce un'iniziativa europea di standardizzazione: un *framework* condiviso che definisca processi e competenze, valorizzando le specificità nazionali in un disegno comune. L'obiettivo è costruire una sinfonia armonica per la finanza d'impresa europea, dove ogni attore possa suonare il proprio strumento seguendo uno spartito comune.

di MASSIMO GETTO
Group Chief Financial Officer & Chief Sustainability Officer di Studio Torta S.p.A.-
Chairman CEN/TC 476 Administration, finance and strategic planning

Su proposta italiana, nel 2024 il CEN ha istituito il Comitato Tecnico CEN/TC 476 per definire standard comuni sui processi della Direzione AFC e sui relativi profili professionali. L'obiettivo è duplice: facilitare la portabilità delle qualificazioni tra Paesi UE e promuovere una maggiore efficienza e qualità grazie a competenze certificate.

Come in un'orchestra, la standardizzazione non appiattisce, ma coordina: consente a ogni attore di mantenere il proprio stile, pur contribuendo a una visione condivisa e coerente.

Il primo passo per costruire competenze è definire i processi da presidiare. Il *framework* proposto individua 2 categorie principali:

- processi a responsabilità diretta della funzione AFC: *budgeting*, *reporting*, controllo di gestione, tesoreria, *compliance*;
- processi partecipati: *procurement*, *HR*, *cybersecurity*, investimenti strategici.

Questa classificazione consente di attribuire responsabilità chiare, misurare la *performance* e progettare strumenti di controllo adeguati per assicurarsi che la *Financial Value Chain*, ossia l'insieme delle attività che generano valore informativo, economico e gestionale lungo il ciclo operativo-finanziario, sia correttamente inquadrata. Comprenderne struttura e relazioni è essenziale per mappare le interazioni tra la funzione AFC e gli altri ambiti aziendali.

Inoltre, la digitalizzazione sta ridefinendo i processi AFC. ERP (*Enterprise Resource Planning*) avanzati, RPA (Robotic *Process Automation*), *Business Intelligence*, IA. generativa e predittiva stanno trasformando il "come" e il "cosa" dei processi. Sempre più spesso è la tecnologia a determinare la forma del processo, che nasce già "nativamente digitale".

> **In questo scenario, processi e competenze non possono più essere separati dalle tecnologie che li abilitano. La progettazione deve considerare l'impatto tecnologico sin dalla fase iniziale.**

Definiti i processi, si costruiscono le competenze. Ad esempio: il ruolo del *Chief Financial Officer* oggi include stewardship, collaborazione trasversale e *leadership* trasformativa. Le competenze richieste coprono diverse aree chiave: Strategia e analisi di *business*, *Governance*, *Risk & compliance*, Amministrazione e fiscalità, Finanza e pianificazione, ecc.

La definizione di norme europee non deve essere concepita come una gabbia, ma un campo di gioco comune. Ogni Paese e figura professionale parte da contesti diversi, ma l'obiettivo è creare una base condivisa per la valorizzazione delle diversità.

Il *framework* sarà riconoscibile da tutti gli *stakeholder*, proiettato verso l'innovazione, finalizzato ad assicurare coerenza e a potenziare la portabilità delle competenze. Non semplifica la complessità: la rende leggibile e orientata al valore.

In definitiva, è come scrivere una partitura: ogni strumento ha il suo timbro, ma solo suonando insieme nasce una sinfonia europea della finanza d'impresa.

APPROFONDIMENTO

La tecnologia non è più solo uno strumento: plasma i processi. Esempi? Il *cash pooling* automatizzato ridefinisce la tesoreria; l'IA genera report predittivi e la RPA automatizza il ciclo passivo. Progettare "nativamente digitale" significa pensare al processo con e per la tecnologia, già in fase di disegno. Per saperne di più delle attività di normazione per la finanza:

- a livello nazionale UNI/PdR, Da Prassi di Riferimento a norme tecniche, Nasce la Commissione tecnica "Finanza", UNI ISO 14100:2023
- a livello europeo CEN/TC 476 -Administration, Finance and Strategic Planning within Organizations
- a livello internazionale La finanza sostenibile a servizio della sostenibilità, ISO/TC 322 Sustainable finance

RUBRICA - LEGGI E ISTITUZIONI

Amianto: integrare i livelli legislativo, tecnico e operativo

La gestione del rischio amianto in Italia rappresenta una sfida complessa, che richiede un approccio coordinato tra legislazione, normazione tecnica e strumenti operativi a supporto delle istituzioni locali. In questo quadro si colloca la *partnership* tra UNI e Sportello Amianto Nazionale (SAN). Una collaborazione che non solo sta portando *performance* normativa, traducendo la legge in pratiche condivise e accessibili, ma fornisce ai cittadini e alle amministrazioni un sistema di informazione, supporto e formazione unico nel panorama nazionale attraverso la produzione di norme e prassi legate all'inquinante e all'attivazione dell'Accademia Nazionale per la gestione del Rischio Amianto.

di FABRIZIO PROTTI
Presidente dello Sportello Amianto Nazionale

L'amianto è stato bandito in Italia con la legge 257/1992, ma la sua eredità continua a pesare sul territorio, sugli edifici e sulla salute di tutti i cittadini. A oltre 30 anni dal divieto, la gestione dell'amianto richiede ancora strumenti chiari, aggiornati e soprattutto coordinati. È qui che la sinergia tra legislazione, normazione tecnica e supporto operativo diventa decisiva.

Da un lato, la normativa statale stabilisce i principi generali: tutela della salute, bonifica e smaltimento in sicurezza, responsabilità degli enti locali. Dall'altro, UNI, che da sempre è l'ente preposto a fornire prassi e linee guida che trasformano le regole astratte in strumenti concreti, ha deciso di allearsi con lo Sportello Amianto Nazionale per definire metodologie di censimento, indicatori di degrado, procedure standardizzate di gestione del rischio e costruire il più grande sistema virtuoso di formazione e informazione sul territorio nazionale.

> Portare a terra e attualizzare i processi, attraverso norme tecniche, è fondamentale per rendere applicabile e uniforme la cornice legislativa, garantendo che i criteri di valutazione e intervento siano coerenti su tutto il territorio nazionale.

Con questo spirito è nata la collaborazione tra UNI e Sportello Amianto Nazionale (SAN), riconosciuto con DM 166/2025 come associazione di protezione ambientale di rilevanza nazionale. SAN ha sviluppato e sviluppa ogni giorno insieme a UNI, prassi condivise, come le UNI/PdR 152-1 e 152-2, che oggi rappresentano un riferimento per amministrazioni, tecnici e cittadini per definire processi e competenze cardine nell'analisi, gestione e certificazione del rischio legato all'amianto. Inoltre, grazie a protocolli sottoscritti

con più di 4.000 Comuni, SAN fornisce informazioni gratuite ai cittadini, assistenza amministrativa e supporto agli enti locali. In questo modo, l'attività normativa e legislativa trova un canale diretto di applicazione pratica, capace di raggiungere milioni di persone.

Il valore aggiunto che UNI ha colto nella forte intesa con SAN sta proprio nella sua capacità di integrare i diversi livelli: legislativo, tecnico e operativo. Non si limita a diffondere regole, ma costruisce un sistema partecipato di protezione ambientale che coinvolge enti pubblici, associazioni e cittadini. Le amministrazioni comunali, deliberando l'adesione ai protocolli con lo Sportello Amianto Nazionale, beneficiano della più grande rete qualificata di professionalità e di un servizio di *front office* che risponde quotidianamente a migliaia di quesiti. Un approccio multidisciplinare che supera la frammentazione delle competenze, sanitarie, ambientali, giuslavoristiche, fiscali, restituendo ai cittadini un punto unico di riferimento..

La sinergia tra UNI e SAN si completa con l'istituzione dell'Accademia Nazionale di formazione per la Gestione del Rischio Amianto. La più grande e qualificata scuola di formazione online, su Piattaforma UNITRAIN, dove chi scrive le prassi e le norme formerà i professionisti del pubblico e del privato. Un percorso comune che non è solo tecnica ma anche cultura e consente di diffondere una nuova consapevolezza sul rischio amianto, trasformando norme e leggi in pratiche accessibili e condivise formando i migliori professionisti. Un modello che crea efficienza e *performance* in un ambito che da più di 30 anni affligge il Paese, rafforza la prevenzione, migliora la qualità delle decisioni pubbliche e avvicina lo Stato al cittadino, nel segno della trasparenza e della responsabilità

APPROFONDIMENTO

Le Prassi UNI/PdR 152 e quelle in divenire sono strumenti chiave per trasformare la legge in operatività concreta. L'indice di stato di degrado e la metodologia di censimento consentono valutazioni oggettive e uniformi. Professionisti e amministrazioni locali possono così pianificare interventi trasparenti ed efficaci.

La sinergia tra Sportello Amianto Nazionale e UNI è l'equilibrio perfetto, è il ponte tra chi scrive le norme e chi le applica, un percorso comune per la normazione e la formazione messa a disposizione dall'Accademia Nazionale di formazione per la Gestione del Rischio Amianto costituita dagli enti su piattaforma UNITRAIN.

Per saperne di più su:

• SAN

• La UNI/PdR 152

• L'Accademia Nazionale

RUBRICA - STORIE DI PERSONE

Le regole fanno parte della nostra vita

A scuola ero brava, ho sempre pensato che imparare fosse l'unico modo per arrivare. Dove, me lo sono chiesto tante volte, ma la risposta non c'è: dove stai bene, dove ti senti più a tuo agio, dove ti porta il cuore, come diceva Susanna Tamaro, e il cuore mi ha portato sui libri. Mia sorella e i miei cugini giocavano, io leggevo. Litigavano, e io protestavo che facessero silenzio, per leggere in pace. Ho letto quintali di libri e ancora adesso se volete farmi felice datemi tempo e tranquillità per leggere in pace.

di ROSSANA PROLA
Amministratore Unico di Professione Acqua Srl

Dopo il liceo scientifico il dubbio: che fare, all'università? A me piaceva tutto. Adoravo scrivere, ma mi piaceva molto anche la matematica e i voti erano alti in qualunque materia, anche perché non avrei accettato nulla di mediocre su una pagella, chiariamolo. La fisica è stata una scelta che mi sembrava potesse mettere insieme un po' tutto, perché era tanta matematica, è vero, ma anche filosofia, anche poesia, e il fascino della Incredibile Cena dei Fisici Quantistici di Gabriella Greison, vogliamo parlarne? Quella poteva forse essere la mia strada. Non lo era, in realtà, perché il mio cuore era nelle parole e non nei numeri e in quei durissimi anni di università a Bologna di numeri ne ho masticati davvero tanti, ma me la sono comunque cavata brillantemente, con un 110 guadagnato lavorando, a un anno dalla fondazione della mia prima società di gestione di piscine, studiando non so bene come e quando.

L'esperienza nella gestione delle piscine pubbliche, dal 1986 al 2003, mi ha insegnato moltissimo in tutti i campi; un sapere che ho applicato e migliorato nella seconda parte della mia carriera, quella da fondatore di Professione Acqua, una società di consulenza che si occupa di piscine sia pubbliche sia domestiche, e in quella di presidente di Acquanet, Associazione dei Costruttori di Piscine.

La mia esperienza con la normazione è iniziata in UNI intorno al 2010 ed è proseguita in CEN pochi anni dopo. Ricordo ancora con nostalgia il primo giorno del mio ingresso nella porta girevole del palazzo di Via Sannio a Milano: non sapevo dove andare, come fare, cosa fare, cosa dire... Non parliamo poi delle prime esperienze in CEN, all'estero parlando in inglese! Se dovessi utilizzare un'esperienza per descrivere il senso di inadeguatezza userei questa.

C'è voluto un po' di tempo e tanto impegno, ma ora posso affermare di sentirmi completamente a mio agio in questo ambiente, così come nel ruolo di presidente della Commissione Tecnica "Impianti ed attrezzi sportivi e ricreativi".

> **Una delle cose che mi è rimasta dallo studio della fisica è l'impostazione pragmatica dello scienziato: tutto è possibile, via i condizionamenti, i risultati non sono buoni o cattivi, belli o brutti, sono quelli che sono e vanno accettati senza discuterli.**

È questo approccio che mi ha portato, nel tempo, a innamorarmi del processo di normazione e soprattutto dell'applicazione delle norme nella nostra vita quotidiana.
Le norme tecniche sono regole, da non confondere con quello che viene comunemente identificato con la "burocrazia": le regole fanno parte della nostra vita, non si può pensare a una società organizzata che viva senza. Una regola va sempre e comunque applicata, che piaccia o meno, se non ti piace devi impegnarti per cambiarla. Se parliamo di una legge, ho imparato a mie spese come presidente di Acquanet che si tratta di un processo impossibile per chi lo affronta onestamente e senza secondi fini, non se ne esce a meno di accettare compromessi tali da rendere irriconoscibile il punto di partenza. Ma se si tratta di una norma tecnica, il processo è molto più democratico e, soprattutto, meritocratico: se ti impegni e ci dedichi tempo e passione, ce la fai, fermo restando il rispetto delle esigenze di tutti. Nel settore in cui lavoro, quello delle piscine, le norme tecniche rappresentano un importantissimo e fondamentale punto di riferimento, che affianca le leggi, riempiendo spesso i numerosi vuoti normativi.

Le norme tecniche sono scritte dagli operatori del settore; cosa possiamo immaginare di meglio? Vorrei terminare con una riflessione a cui tengo particolarmente. Ho sempre lavorato in un campo maschile e non è stato facile. Le poche righe di questo articolo non mi permettono di approfondire un argomento a mio parere molto più complesso di come lo si presenta, posso solo dire che, come tutte le donne, ho dovuto impegnarmi il doppio rispetto a un mio collega maschio per vedere riconosciuto, quando è andata molto bene, la metà del mio valore. Nonostante questo, penso che lo spazio per le donne sia tantissimo e che il futuro sarà rosa, indubbiamente.

"Nel settore in cui lavoro, quello delle piscine, le norme tecniche rappresentano un importantissimo e fondamentale punto di riferimento, che affianca le leggi, riempiendo spesso i numerosi vuoti normativi".

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