QUADERNO DI INDAGINE E ANALISI CRITICA SUI CONFLITTI DI INTERESSE NEL SISTEMA UNI

Sommario

PARTE I – PREMESSE, CONTESTO E OBIETTIVI DEL QUADERNO 9

1. Oggetto del quaderno e perimetro dell'indagine 9

1.1. Finalità di analisi, valutazione critica e denuncia 9

1.2. Perimetro soggettivo: organi di governo UNI, struttura operativa, Commissioni Tecniche e Organi Tecnici, Soci, esperti, organismi esterni 10

1.3. Perimetro oggettivo: attività di normazione tecnica, UNI/PdR, rapporti con mercato, PA, organismi di certificazione, accreditamento e vigilanza 12

2. Metodologia di indagine e approccio critico 14

2.1. Analisi delle norme formali vs prassi operative reali 14

2.2. Fonti interne UNI (Statuto, Regolamenti, Modello 231, Carte Etiche e Deontologiche, Rendiconto di sostenibilità) 15

2.3. Criteri di valutazione del rischio di conflitto di interesse (COI) 16

2.4. Prospettiva degli stakeholder marginali e vulnerabili come lente privilegiata 18

3. Definizioni e tipologie di conflitto di interesse rilevanti per UNI 19

3.1. Conflitto di interesse reale, potenziale, apparente 19

3.2. Conflitto di interesse personale, professionale, associativo, istituzionale 20

3.3. Conflitto di interesse economico, politico, reputazionale 21

3.4. Conflitto di interesse individuale vs conflitto di interesse "di sistema" 22

3.5. Distinzione tra conflitto di interesse e mera pluralità di interessi legittimi 23

4. Ragioni della centralità del tema COI nella normazione tecnica 24

4.1. Norme tecniche come infrastruttura invisibile del mercato e dei diritti 24

4.2. Rischio di "cattura" della normazione da parte di interessi forti 24

4.3. Effetti moltiplicativi del conflitto di interesse quando le norme sono richiamate da leggi, appalti, schemi di certificazione 25

4.4. Impatto specifico su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e gruppi vulnerabili 26

PARTE II – STRUTTURA DI UNI E QUADRO DOCUMENTALE RILEVANTE IN TEMA DI COI 29

5. Architettura istituzionale di UNI e potenziali aree di conflitto di interesse 29

5.1. Organi di governo (Assemblea, Consiglio Direttivo, Presidente, ecc.) 29

5.2. Struttura tecnica e operativa (Direzione, staff, coordinatori tecnici, segreterie) 30

5.3. Commissioni Tecniche, Organi Tecnici, Gruppi di Lavoro 31

5.4. Organismi di controllo e garanzia interna (OdV 231, organismi etici/deontologici, eventuali comitati di garanzia) 32

5.5. Reti esterne: CEN, ISO, enti di accreditamento, organismi di certificazione, grandi gruppi industriali 33

6. Statuto UNI e regolamenti: come (non) affrontano il conflitto di interesse 35
6.1. Previsioni statutarie su imparzialità, indipendenza e rappresentanza equilibrata 35
6.3. Regolamenti sulla politica associativa e categorie di Soci: i conflitti di interesse "strutturali" nella composizione del corpo sociale 37
6.4. Regolamenti per le Prassi di Riferimento (UNI/PdR) e rischi specifici di COI 38
7. Modello Organizzativo 231 di UNI e gestione dei conflitti di interesse 40
7.1. Parte generale del Modello 231: principi su integrità, imparzialità, trasparenza 40
7.2. Mappatura dei processi di normazione come attività a rischio reato e COI 41
7.3. Protocolli specifici (se esistenti) relativi a conflitti di interesse nella normazione 42
7.4. Ruolo e poteri dell'Organismo di Vigilanza 231 nella prevenzione e gestione dei COI 43
7.5. Lacune del Modello 231 rispetto ai COI "non penalmente rilevanti" ma sistemici 44
8. Carte Etiche, Carte Deontologiche, Codici di condotta 45
8.1. Principi generali su indipendenza, integrità, imparzialità 45
8.2. Regole specifiche su conflitti di interesse 46
8.2.2. Dipendenti, funzionari tecnici, segreterie 47
8.2.3. Esperti e membri di CT/OT 47
8.3. Meccanismi di dichiarazione preventiva degli interessi e aggiornamento periodico 48
8.4. Sanzioni etico-deontologiche e loro effettiva applicazione 49
8.5. Criticità: ambiguità, formulazioni generiche, assenza (selettiva) di esempi concreti 50
9. Rendiconto di sostenibilità e documenti di governance 51
9.1. Come UNI rappresenta verso l'esterno il tema COI 51
9.2. Indicatori (se presenti) su integrità, indipendenza, trasparenza 52
9.3. Confronto tra dichiarazioni pubbliche e assetto regolamentare interno 53
9.4. Individuazione di eventuali contraddizioni, omissioni, autocelebrazioni 54
10. Analisi comparata e contraddizioni interne 56
10.1. Divergenze tra Statuto, Regolamenti CT/OT, Modello 231, Codici Etici e Deontologici 56
10.2. Zone grigie e sovrapposizioni che rendono difficile individuare e sanzionare i COI 58
10.3. Aree completamente prive di regolazione esplicita del conflitto di interesse 59
10.4. Effetti di tali incongruenze sulla credibilità dell'intero sistema 60
PARTE III – I CONFLITTI DI INTERESSE NELLE FASI DEL PROCESSO DI NORMAZIONE TECNICA UNI 62
11. Panoramica del processo di normazione e mappa dei punti di rischio COI 62
11.1. Dal fabbisogno alla revisione: fasi e decision point critici 62
11.2. Ruoli e poteri dei diversi attori in ciascuna fase 64
11.3. Identificazione preliminare delle "aree rosse" di conflitto di interesse 65
CAPITOLO 1 – FASE DI EMERGENZA DEL FABBISOGNO E RICHIESTA DI NUOVA NORMA / UNI/PdR 66
12. Origine delle proposte e conflitti di interesse "a monte" 66
12.1. Proposte avanzate da grandi imprese, associazioni di categoria, enti di certificazione 66

12.2. Ruolo di PA, autorità regolatorie e potenziali conflitti istituzionali 67
12.3. Il peso relativo degli stakeholder marginali (PMI, consumatori, lavoratori) nella fase di impulso 69
13. Procedura interna di valutazione delle richieste 70
13.1. Criteri formali di ammissibilità e loro possibile manipolazione 70
13.2. Possibili COI nei soggetti che valutano la convenienza/opportunità della nuova norma 72
13.3. Rischio di promozione di norme "su misura" per specifici operatori 73
14. Criticità e possibili abusi 75
14.1. Progetti di norma concepiti come strumento competitivo o di esclusione dal mercato 75
14.2. Conflitti di interesse legati a consulenti, progettisti di schemi, organismi di certificazione 76
14.3. Effetti specifici su PMI e operatori non organizzati nella fase di agenda-setting 77
CAPITOLO 2 – ANALISI PRELIMINARE DEL CONTESTO NORMATIVO E REGOLATORIO 78
15. Mappatura della normativa vigente e norme esistenti 78
15.1. Rischio di selezionare parzialmente o strumentalmente il quadro di riferimento 79
15.2. COI legati a esperti incaricati dell'analisi preliminare 80
16. Definizione dell'ambito di applicazione e degli obiettivi della norma 81
16.1. Scelte di campo che creano o rafforzano posizioni di mercato dominanti 82
16.2. Inclusione/esclusione di requisiti che favoriscono determinati modelli di business 83
17. Impatto sugli stakeholder vulnerabili nella fase di analisi preliminare 85
17.1. Rischio di sottovalutare esigenze di PMI, artigiani, professionisti debolmente rappresentati 85
17.2. Scarsa considerazione di consumatori, lavoratori, ambiente e territori 86
CAPITOLO 3 – COSTITUZIONE E COMPOSIZIONE DI COMMISSIONI TECNICHE E ORGANI TECNICI 88
18. Nomina e rappresentanza nelle CT/OT 88
18.1. Procedure formali vs prassi reali di designazione degli esperti 89
18.2. Squilibri strutturali: sovra-rappresentanza di interessi forti, sotto-rappresentanza degli stakeholder deboli 90
18.3. COI nella figura dei coordinatori di CT/OT e dei segretari tecnici 91
19. Regole (o assenza di regole) su dichiarazione e gestione dei COI nelle CT/OT 92
19.1. Obbligo (o meno) di dichiarazione preventiva degli interessi 93
19.2. Meccanismi di astensione, esclusione, rotazione delle cariche 94
19.3. Ruolo delle strutture UNI nel vigilare su indipendenza e imparzialità 95
20. Cattura delle CT/OT e implicazioni per la qualità delle norme 96
20.1. Commissioni "monocolore" guidate da un cluster ristretto di attori 97
20.2. Commissioni costruite intorno a schemi di certificazione o servizi di consulenza 98
20.3. Effetti su pluralismo, innovazione, accessibilità delle norme 99
CAPITOLO 4 – LAVORI DI ELABORAZIONE DEL PROGETTO DI NORMA 101
21. Drafting, gruppi di lavoro, coordinamento tecnico 101
21.1. Selezione dei relatori e degli estensori principali: COI e controllo dei testi 101

21.2. Influenza di interessi economici forti sulla formulazione dei requisiti tecnici 102
21.3. Ruolo di consulenti esterni, organismi di certificazione e imprese dominanti..... 103
22. Processi decisionali interni alle CT/OT 105
22.1. Ricerca del consenso vs imposizione di posizioni di forza 105
22.2. Voto, quorum, gestione delle opposizioni minoritarie 106
22.3. COI nella gestione dei verbali, nella selezione delle evidenze tecniche, nelle relazioni di accompagnamento 107
23. Impatto dei COI sul contenuto tecnico delle norme 109
23.2. Standardizzazione di pratiche proprietarie e chiusura verso soluzioni alternative..... 110
23.3. Effetti di lungo periodo su innovazione, concorrenza e accessibilità per PMI e stakeholder marginali..... 111
CAPITOLO 5 – INCHIESTA PUBBLICA (PRELIMINARE E FINALE) E GESTIONE DELLE OSSERVAZIONI 113
24. Accessibilità e trasparenza dell'inchiesta pubblica 113
24.1. Modalità di informazione del pubblico: reali opportunità per soggetti non "addetti ai lavori" 113
24.2. Linguaggio tecnico e barriere di comprensione come forma indiretta di COI..... 115
25. Gestione delle osservazioni e conflitti di interesse 116
25.1. Chi valuta e decide sull'accoglimento o rigetto delle osservazioni..... 117
25.2. Rischio di rigettare sistematicamente le proposte di stakeholder deboli..... 118
25.3. Eventuali favoritismi verso osservazioni di attori forti o partner consolidati di UNI..... 119
26. Tracciabilità delle decisioni e accountability 121
26.1. Documentazione delle motivazioni di accoglimento/rigetto..... 121
26.2. Possibili manipolazioni o omissioni nei resoconti 122
26.3. Strumenti (inesistenti o deboli) di ricorso o contestazione da parte degli stakeholder 123
27. Ruolo della CCT e del Presidente nella catena decisionale..... 125
27.1. Poteri di controllo sostanziale vs controllo meramente formale 125
27.2. Potenziali conflitti di interesse dei membri della CCT..... 126
27.3. Rapporti tra CCT, vertice politico-organizzativo e struttura tecnica..... 127
28. Gestione dei COI nelle fasi finali di approvazione..... 129
28.1. Valutazione dell'equilibrio di interessi nella norma approvanda 130
28.2. COI legati a pressioni esterne (istituzionali, economiche, associative) 131
28.3. Possibili casi di accelerazione o rallentamento tattico dell'iter per favorire alcuni soggetti .. 132
29. Criticità e opacità 133
29.1. Livello di trasparenza delle deliberazioni..... 134
29.2. Assenza di motivazioni pubbliche su decisioni controverse 135
29.3. Debolezza di eventuali meccanismi di riesame in caso di contestazione motivata..... 136
CAPITOLO 7 – PUBBLICAZIONE, APPLICAZIONE E REVISIONE DELLE NORME..... 138
30. Pubblicazione e accessibilità economica delle norme..... 138
30.1. Politiche di prezzo, condizioni di accesso e potenziali conflitti di interesse economico 138

30.2. Effetti sulle PMI, sui professionisti minori, su consumatori e società civile 140
31. Applicazione delle norme nel mercato, nella PA e nella certificazione 142
31.1. Relazioni tra UNI, organismi di certificazione, enti di accreditamento: COI istituzionali e commerciali 142
31.2. Standard come prerequisito in gare, appalti, regolazioni: possibili "chiusure" del mercato .. 143
31.3. Ruolo di UNI di fronte a usi distorti o strumentali delle norme da parte di soggetti terzi 145
32. Revisione delle norme e correzione dei conflitti di interesse incorporati 146
32.1. Meccanismi formali di revisione periodica 147
32.2. Resistenze interne alla modifica di requisiti vantaggiosi per interessi costituiti 148
32.3. Opportunità mancate di rimuovere o attenuare i COI nelle revisioni 149
PARTE IV – EFFETTI SISTEMICI E IMPATTI SU STAKEHOLDER MARGINALI E VULNERABILI 152
33. Conseguenze per il sistema Paese 152
33.1. Distorsioni concorrenziali e barriere all'ingresso create da norme "catturate" 152
33.2. Impatti su innovazione, qualità e sicurezza dei prodotti/servizi 153
33.3. Ripercussioni sui rapporti internazionali di normazione (CEN, ISO) 154
34. Impatto sulla società nel suo complesso 155
34.1. Norme tecniche che influenzano diritti fondamentali, sicurezza, salute, ambiente 156
34.2. Rischio di normalizzare standard che incorporano interessi particolari 157
34.3. Perdita di fiducia dei cittadini e delle istituzioni nel sistema normativo 158
35. Effetti specifici su stakeholder marginali e vulnerabili 159
35.1. PMI, artigiani, professionisti non fortemente rappresentati 159
35.2. Consumatori e utenti finali 160
35.3. Lavoratori e lavoratrici 161
35.4. Comunità locali e ambiente 162
35.5. Gruppi sociali vulnerabili (persone con disabilità, minori, ecc.) 162
36. Danni possibili per i Soci UNI potenzialmente danneggiati 164
36.1. Danni economici diretti (perdita di commesse, impossibilità di certificarsi, esclusione da filiere) 164
36.2. Danni competitivi e reputazionali 165
36.3. Danni "civici": perdita di fiducia nell'ente di normazione di cui sono Soci 165
36.4. Effetti di lock-in: difficoltà a invertire norme viziate da COI una volta adottate nel mercato .. 166
PARTE V – SCENARI IPOTETICI E "SCENARI ABERRANTI" DI CATTIVA GESTIONE DEI COI 168
37. Metodologia di costruzione degli scenari 168
37.1. Scenari derivati da combinazioni plausibili di regole deboli e prassi distorte 169
37.2. Funzione degli scenari come strumento di denuncia e sensibilizzazione 170
38. Scenario 1 – Norma tecnica "di sbarramento" per le PMI 171
38.1. Fase di proposta dominata da un cartello di grandi operatori 171
38.2. CT/OT sostanzialmente monoculturale 172
38.3. Inchiesta pubblica formalmente aperta ma sostanzialmente inaccessibile 173

38.4. Applicazione della norma come requisito di accesso a gare e appalti 174
39. Scenario 2 – UNI/PdR costruita intorno agli interessi di un singolo ente di certificazione 175
39.1. Conflitti di interesse nella definizione dello schema 176
39.2. Effetti di mercato: trasferimento di rendita a un soggetto dominante 177
39.3. Rischi per la credibilità di UNI e per gli utilizzatori della PdR 178
40. Scenario 3 – Norme che incidono su salute, sicurezza o ambiente "ammorbidite" per interessi economici 180
40.1. Pressioni su CT/OT da parte di settori industriali 180
40.2. Riduzione di requisiti di sicurezza o controlli per contenere costi 181
40.3. Impatti potenzialmente gravi su popolazione, lavoratori e territori 182
41. Scenario 4 – Conflitti istituzionali tra UNI e soggetti pubblici o para-pubblici 184
41.1. Norme tecniche allineate a interessi regolatori di breve periodo 184
41.2. Riduzione degli spazi di controllo democratico sulle scelte tecniche 185
41.3. Rischi di deresponsabilizzazione delle istituzioni 187
42. Scenario 5 – Interferenza di soggetti apicali UNI (Presidente CCT, Vicepresidente UNI) nelle attività di normazione tecnica degli OT/CT/GL UNI 189
42.1. Contesto: ruoli apicali, poteri formali e confine con la sfera tecnica 189
42.2. Meccanismi ipotetici di interferenza sulle attività tecniche 190
42.3. Effetti sistemici su conflitti di interesse, qualità delle norme e fiducia nel sistema 191
43. Sintesi dei pattern ricorrenti negli scenari aberranti 193
43.1. Segnali precoci di cattiva gestione dei COI 195
43.2. Leve correttive che sarebbero state possibili e non attivate 196
PARTE VI – STRUMENTI DI TUTELA E AZIONE PER I SOCI UNI E GLI STAKEHOLDER 200
43. Mappatura degli strumenti oggi disponibili (formali e informali) 200
43.1. Canali interni: segnalazioni a organi UNI, OdV 231, organismi etici/deontologici 200
43.2. Canali esterni: autorità pubbliche, autorità garanti, organismi giudiziari, stampa 203
43.3. Strumenti "politici" interni: mozioni in Assemblea, proposte di modifica statutaria/regolamentare 204
44. Segnalazione di conflitti di interesse e protezione dei segnalanti 206
44.1. Esistenza o meno di procedure di whistleblowing interne a UNI 206
44.2. Rischi di ritorsione o marginalizzazione per i segnalanti 208
44.3. Misure auspicabili di tutela del segnalante (anche in chiave 231 e normativa whistleblowing) 209
45. Strumenti di azione collettiva per i Soci danneggiati 212
45.1. Coordinamento tra Soci PMI, associazioni di consumatori, ordini professionali "minori" 212
45.2. Azioni coordinate in sede UNI (CT/OT, CCT, Assemblea) 213
45.3. Azioni coordinate verso istituzioni pubbliche e organismi di vigilanza 214
46. Strumenti di ricorso, revisione e contestazione delle norme 216
46.1. Possibilità (o assenza) di meccanismi formali di contestazione di norme viziate da COI 216

46.2. Strategie per promuovere la revisione anticipata di norme problematiche 218
46.3. Utilizzo di pareri pro veritate, studi indipendenti, contro-perizie tecniche 219
47. Costruire pressione pubblica e reputazionale 220
47.1. Ruolo di media, accademia, società civile nell'evidenziare i COI 220
47.2. Pubblicazione di dossier, white paper, denunce circostanziate 221
47.3. Impatto della pressione reputazionale sulle scelte di UNI 223
PARTE VII – PROPOSTE DI RIFORMA STRUTTURALE DEL SISTEMA UNI IN MATERIA DI CONFLITTI DI INTERESSE 225
48. Linee guida per una politica organica sui conflitti di interesse in UNI 225
48.1. Principi ispiratori: indipendenza, trasparenza, inclusività, responsabilità 225
48.2. Necessità di una disciplina unitaria e coerente tra Statuto, Regolamenti, Modello 231 e Codici 227
49. Proposte di modifica statutaria e regolamentare 229
49.1. Introduzione/rafforzamento di clausole su COI nelle cariche di vertice 229
49.2. Riforma dei Regolamenti CT/OT 230
49.3. Revisione dei regolamenti associativi per ridurre i conflitti "strutturali" nella base sociale 232
50. Rafforzamento del Modello Organizzativo 231 e dell'OdV 233
50.1. Integrazione del rischio COI nella mappatura dei rischi-reato 234
50.2. Protocolli specifici per le fasi di normazione ad alto rischio COI 234
50.3. Maggiori poteri di iniziativa, accesso e intervento dell'OdV nei processi tecnici 235
51. Riforma delle Carte Etiche e Deontologiche 237
51.1. Definizioni chiare e operative di COI, con esempi concreti 237
51.2. Procedure obbligatorie di dichiarazione annuale degli interessi per tutte le figure chiave 238
51.3. Sistema sanzionatorio graduato ma effettivo per violazioni in materia di COI 239
52. Misure operative per la prevenzione e gestione dei COI nelle fasi di processo 240
52.1. Standard minimi di trasparenza su composizione CT/OT e interessi dichiarati 240
52.2. Pubblicità e tracciabilità dei processi decisionali (verbali, motivazioni, sintesi delle posizioni) 241
52.3. Meccanismi di "contro-potere" interni per riequilibrare la rappresentanza degli interessi 242
53. Indicatori e monitoraggio continuo 244
53.1. KPI per misurare esposizione e gestione dei COI (per fase di processo e per organo) 244
53.2. Report periodici pubblici sul tema COI 245
53.3. Coinvolgimento di soggetti terzi indipendenti nella valutazione delle politiche UNI sui COI 246
54. Allineamento con buone pratiche internazionali 247
54.1. Confronto con linee guida di altri organismi di normazione 247
54.2. Adattamento di modelli di gestione dei COI da ambiti affini (regolazione, accreditamento, ecc.) 249
55. Roadmap di implementazione delle riforme 250
55.1. Fasi, tempistiche e responsabilità interne 250

55.2. Coinvolgimento progressivo dei Soci e degli stakeholder esterni 252
55.3. Meccanismi di revisione periodica delle misure introdotte..... 252

PARTE I – PREMESSE, CONTESTO E OBIETTIVI DEL QUADERNO

1. Oggetto del quaderno e perimetro dell'indagine

Il presente quaderno ha ad oggetto l'analisi sistematica, la valutazione critica e la denuncia – in senso non penale ma tecnico-organizzativo – dei conflitti di interesse (COI) che possono insorgere nel sistema UNI in quanto ente di normazione tecnica nazionale. Il fuoco dell'indagine non è dunque il singolo episodio anomalo, ma l'insieme di regole formali, assetti organizzativi, procedure decisionali e prassi operative che possono favorire, tollerare o non prevenire adeguatamente situazioni di conflitto di interesse, con particolare attenzione agli effetti su stakeholder marginali e vulnerabili.
In questo senso, il quaderno si colloca all'intersezione tra:

- il quadro documentale interno di UNI (Statuto, Regolamenti, Modello 231, Carte etiche e deontologiche, regolamenti UNI/PdR, documenti di governance);
- il funzionamento concreto del processo di normazione tecnica e delle relazioni con il mercato, la Pubblica Amministrazione e gli organismi di certificazione, accreditamento e vigilanza;
- la prospettiva degli utilizzatori delle norme e dei Soci potenzialmente danneggiati da assetti sbilanciati o opachi.

L'individuazione del perimetro soggettivo (i soggetti coinvolti) e del perimetro oggettivo (le attività e i processi considerati) ha la funzione di rendere chiaro sin dall'inizio che non si tratta di un'analisi "onnicomprensiva" di tutte le dimensioni di UNI, ma di un'indagine mirata sulle aree dove il rischio di conflitto di interesse appare strutturalmente più elevato e, al tempo stesso, meno sorvegliato.

1.1. Finalità di analisi, valutazione critica e denuncia

Le finalità del quaderno possono essere sintetizzate in tre piani tra loro strettamente connessi.
a) Finalità di analisi
In primo luogo, il quaderno mira a svolgere una **ricognizione ordinata e sistematica**:

- dei principi dichiarati da UNI in materia di imparzialità, indipendenza, trasparenza, rappresentanza equilibrata degli interessi;
- delle **disposizioni formali** contenute nei documenti interni rilevanti (Statuto, regolamenti tecnici e associativi, Modello 231, codici etici/deontologici, regolamenti UNI/PdR, rendiconti di sostenibilità e documenti di governance);
- delle **fasi del processo di normazione tecnica** (dall'emersione del fabbisogno alla revisione delle norme) e dei relativi punti di decisione in cui il conflitto di interesse può insorgere o produrre effetti distorsivi.

Questa analisi non si limita alla dimensione "testuale", ma tiene conto, per quanto possibile, delle **prassi operative**: modalità con cui le regole vengono applicate, interpretate, talora aggirate o lasciate sullo sfondo rispetto a consuetudini consolidate. L'obiettivo è costruire una sorta di "mappa dei rischi COI" all'interno del sistema UNI, identificando non solo gli obblighi dichiarati, ma anche le zone d'ombra e le aree dove mancano presidi espliciti.
b) Finalità di valutazione critica
In secondo luogo, il quaderno si propone una vera e propria **valutazione critica** del sistema UNI in materia di conflitti di interesse, mettendo in relazione:

- i principi e i valori affermati (es. centralità dell'interesse generale, tutela del mercato e dei consumatori, rispetto delle migliori pratiche di integrità);
- le regole formali (statutarie, regolamentari, etico-deontologiche, 231);
- i rischi e le criticità che emergono dall'osservazione delle prassi decisionali, in particolare nelle Commissioni Tecniche e negli Organi Tecnici, nella gestione delle UNI/PdR e nei rapporti con soggetti esterni portatori di interessi economici rilevanti.

Questa valutazione adotta esplicitamente la **prospettiva degli stakeholder marginali e vulnerabili** (PMI, artigiani, professionisti non fortemente rappresentati, consumatori, lavoratori, gruppi sociali deboli, società civile), che spesso:

- partecipano poco o nulla ai processi decisionali;
- subiscono in modo asimmetrico gli effetti di norme tecniche influenzate da interessi forti;
- hanno minori strumenti per comprendere, contestare o correggere decisioni viziate da COI.

Il criterio di giudizio non è ideologico, ma si ispira a **standard di buona governance** ampiamente riconosciuti in ambito regolatorio, associativo e 231: chiarezza delle regole, trasparenza, prevenzione dei conflitti, adeguatezza dei controlli, bilanciamento degli interessi, tracciabilità delle decisioni.

c) Finalità di "denuncia" (in senso tecnico-critico)

In terzo luogo, il quaderno persegue una finalità di **denuncia**, da intendersi:

- non come imputazione di illeciti o di responsabilità personali;
- ma come **messa in luce rigorosa e documentata** di:
    - incoerenze tra principi dichiarati e prassi operative;
    - lacune e ambiguità regolamentari;
    - zone di opacità procedurale;
    - rischi di cattura del processo di normazione da parte di interessi forti;
    - effetti distorsivi sul mercato, sui diritti e sugli stakeholder più deboli.

La "denuncia" qui è uno strumento di **sensibilizzazione e sollecitazione al cambiamento**: mettere a fuoco i punti critici per rendere più difficili le derive opportunistiche, incoraggiare riforme normative e organizzative e stimolare una assunzione di responsabilità collettiva da parte di UNI, dei suoi organi e dei suoi Soci.

Questa finalità critica si connette, nelle parti successive del quaderno, a una dimensione **propositiva**: elaborare scenari ipotetici "aberranti" per mostrare cosa può accadere in assenza di adeguati presidi, e delineare poi strumenti di tutela, azione e riforma per rendere più robusto il sistema.

1.2. Perimetro soggettivo: organi di governo UNI, struttura operativa, Commissioni Tecniche e Organi Tecnici, Soci, esperti, organismi esterni

Per affrontare in modo non generico il tema dei conflitti di interesse, è necessario chiarire quali **soggetti** rientrano nel campo di osservazione. Il perimetro soggettivo considerato dal quaderno è volutamente ampio e comprende una pluralità di attori, collocati su tre cerchi concentrici: interno, "parainterno" e esterno, ma sistemicamente rilevante.

a) Organi di governo di UNI

Rientrano innanzitutto nel perimetro:

- l'Assemblea dei Soci e i meccanismi di composizione e ponderazione dei voti;
- il Consiglio Direttivo e gli altri organi direttivi o di indirizzo strategico;
- il Presidente e le eventuali figure di vertice con funzioni di rappresentanza istituzionale o di ultima istanza decisionale su norme e UNI/PdR;
- eventuali Comitati o organi centrali di natura tecnico-politica (ad es. Commissione Centrale Tecnica, ove configurata come organo ponte tra governance e struttura tecnica).

Per tali organi il conflitto di interesse assume una dimensione **istituzionale e sistemica**: non solo interessi personali o economici dei singoli componenti, ma anche:

- intrecci tra incarichi in UNI e ruoli ricoperti in associazioni, imprese, organismi di certificazione, ordini professionali, enti pubblici;
- possibili asimmetrie di potere derivanti da grandi gruppi industriali o da categorie fortemente organizzate che incidono sull'indirizzo complessivo dell'ente.

b) Struttura tecnica e operativa

Nel perimetro rientra anche la **struttura operativa di UNI**, comprensiva di:

- Direzione generale e management;
- funzioni di coordinamento tecnico delle Commissioni e degli Organi Tecnici;

- segreterie tecniche e staff di supporto ai lavori normativi;
- uffici che curano i rapporti con gli organismi di certificazione, l'accreditamento, la PA e il mercato.

Questi soggetti, pur non assumendo sempre decisioni "formali" su contenuti normativi, esercitano un'influenza significativa:

- nella definizione delle priorità e dell'agenda dei lavori;
- nella scelta dei coordinatori e degli esperti;
- nella gestione delle inchieste pubbliche e nella sintesi delle posizioni.

I conflitti di interesse a questo livello possono assumere forme **meno visibili ma altamente incisive**, ad esempio quando la stessa struttura che facilita il lavoro tecnico intrattiene rapporti consolidati con specifici operatori economici o organismi di certificazione.

c) Commissioni Tecniche, Organi Tecnici e Gruppi di Lavoro

Le **Commissioni Tecniche (CT)**, gli **Organi Tecnici (OT)** e i relativi **Gruppi di Lavoro** costituiscono il "cuore" del processo di normazione e rappresentano, per definizione, uno dei principali fuochi dell'indagine.

Nel perimetro soggettivo rientrano:

- i membri effettivi e supplenti delle CT/OT;
- i coordinatori e vice-coordinatori;
- i relatori ed estensori principali dei progetti di norma;
- eventuali esperti invitati, consulenti o rappresentanti di organismi esterni che partecipano a vario titolo ai lavori.

Per queste figure, il conflitto di interesse incide direttamente:

- sulla formulazione dei requisiti tecnici;
- sulla selezione delle evidenze scientifiche e delle basi normative di riferimento;
- sui compromessi finali che definiscono l'equilibrio di interessi incorporato nella norma.

Il quaderno analizza quindi non solo le regole di composizione formale delle CT/OT, ma anche le **asimmetrie di rappresentanza** e i possibili condizionamenti derivanti da interessi economici, professionali o istituzionali preponderanti.

d) Soci UNI ed esperti

Il perimetro comprende anche:

- i **Soci UNI**, in quanto base sociale che elegge organi, esprime candidati, partecipa (o non partecipa) alle attività tecniche;
- gli **esperti** che possono intervenire nei lavori a nome di Soci, di enti terzi o a titolo personale.

Qui il conflitto di interesse assume una dimensione **associativa e di rappresentanza**:

- la prevalenza quantitativa o qualitativa di determinate categorie di Soci può generare conflitti "strutturali" tra interessi di grandi imprese e quelli di PMI, consumatori, professionisti minori, lavoratori;
- le regole di ammissione, contribuzione, voto e partecipazione alle CT/OT possono favorire alcuni gruppi a scapito di altri, generando di fatto assetti di potere asimmetrici.

e) Organismi esterni rilevanti

Infine, il quaderno include nel perimetro soggettivo alcuni **soggetti esterni** che interagiscono stabilmente con UNI e che, pur non essendo parte della sua struttura, incidono direttamente sulla configurazione dei conflitti di interesse:

- organismi di certificazione e ispezione;
- enti di accreditamento;
- autorità pubbliche e regolatori di settore;
- associazioni di categoria, ordini professionali, grandi gruppi industriali;
- organizzazioni rappresentative di consumatori e lavoratori;
- altri enti che partecipano, sponsorizzano o utilizzano in modo privilegiato norme e UNI/PdR.

Questi attori possono essere contemporaneamente:

- portatori di interessi legittimi;
- potenziali beneficiari di norme "cucite su misura";

- soggetti che subiscono le conseguenze di decisioni prese altrove, spesso con scarsa trasparenza.

L'indagine, pertanto, considera i conflitti di interesse non come fenomeno confinato all'"interno" di UNI, ma come esito di **relazioni di potere e scambio** tra l'ente e il suo ecosistema di riferimento.

1.3. Perimetro oggettivo: attività di normazione tecnica, UNI/PdR, rapporti con mercato, PA, organismi di certificazione, accreditamento e vigilanza

Accanto alla delimitazione dei soggetti, il quaderno definisce il **perimetro oggettivo** delle attività prese in esame, concentrandosi su quelle in cui la combinazione tra potere tecnico-normativo e interessi economici o istituzionali rende il conflitto di interesse particolarmente rilevante.

a) Attività di normazione tecnica "classica"

Rientrano innanzitutto nel perimetro:

- l'elaborazione, approvazione, pubblicazione e revisione delle norme tecniche UNI;
- il recepimento nazionale di norme europee (EN) e internazionali (ISO), inclusi i margini di discrezionalità nell'adozione, adattamento o eventuale non recepimento;
- la gestione dei rapporti con organismi di normazione sovranazionali (CEN, ISO, ecc.) in relazione a posizioni nazionali su specifici progetti.

In queste attività, i conflitti di interesse possono emergere:

- nella definizione dell'agenda (quali progetti vengono avviati e quali no);
- nella composizione e nel funzionamento delle CT/OT che elaborano i testi;
- nella gestione delle inchieste pubbliche e delle osservazioni;
- nei passaggi di approvazione finale e pubblicazione.

L'indagine si concentra in particolare sui **punti di snodo decisionali** dove scelte tecniche apparentemente neutre possono avere effetti fortemente selettivi sul mercato.

b) Prassi di Riferimento (UNI/PdR)

Un ambito oggettivo specifico è rappresentato dalle **Prassi di Riferimento (UNI/PdR)**, che:

- seguono percorsi procedurali diversi rispetto alle norme tecniche tradizionali;
- spesso vedono un ruolo marcato di soggetti proponenti esterni (imprese, associazioni, organismi di certificazione, enti pubblici);
- possono essere adottate con tempi più rapidi e con un livello di controllo "di sistema" potenzialmente inferiore.

Per loro natura, le UNI/PdR presentano **rischi specifici di conflitto di interesse**, ad esempio quando:

- vengono costruite intorno a uno schema di servizio o certificazione riconducibile a un singolo operatore;
- definiscono requisiti che, di fatto, selezionano il mercato in modo favorevole a pochi soggetti ben strutturati;
- vengono poi utilizzate, direttamente o indirettamente, come riferimenti in gare, appalti o regolazioni settoriali, pur non avendo lo stesso livello di ponderazione e consenso delle norme tecniche ordinarie.

Il quaderno presta particolare attenzione alle UNI/PdR proprio perché rappresentano un **punto di possibile "cattura" del processo di normazione** più rapido e meno presidiato.

c) Rapporti con il mercato

Un ulteriore segmento del perimetro oggettivo riguarda i **rapporti con il mercato**, considerando:

- il ruolo delle norme tecniche come **infrastruttura invisibile** che definisce condizioni di accesso a filiere produttive, mercati regolati, schemi di certificazione;
- l'impatto delle scelte standardizzative su concorrenza, barriere all'ingresso, costi di adeguamento, innovazione tecnologica;
- l'eventuale intreccio tra attività normativa e attività economica di UNI (vendita di norme, formazione, servizi collegati), che può generare conflitti tra esigenze di presidio dell'interesse generale e logiche di sostenibilità economica o di posizionamento competitivo.

In questo ambito, il conflitto di interesse assume spesso la forma di **tensioni tra interesse del sistema Paese e interessi di specifici segmenti di mercato**, ma anche tra obiettivi di sostegno all'ente e necessità di preservarne l'indipendenza sostanziale.

d) Rapporti con la Pubblica Amministrazione e le autorità pubbliche

Nel perimetro oggettivo rientrano inoltre le relazioni di UNI con:

- la **Pubblica Amministrazione** (centrale e territoriale);
- le **autorità regolatorie di settore**;
- altri enti pubblici che richiamano, utilizzano o promuovono l'uso delle norme tecniche UNI e delle UNI/PdR.

Il conflitto di interesse in questo contesto può emergere, ad esempio, quando:

- norme o prassi UNI vengono recepite in atti normativi, bandi, linee guida, creando un effetto di "normazione indiretta" non sempre sottoposta agli stessi controlli democratici della legge;
- UNI si trova nella posizione di interlocutore privilegiato o quasi esclusivo di determinate amministrazioni, con il rischio che si confondano i piani tra supporto tecnico imparziale e allineamento a interessi regolatori di breve periodo;
- esistono rapporti particolarmente stretti tra vertici o strutture UNI e specifiche amministrazioni o agenzie, tali da poter generare **conflitti istituzionali** o percezioni di parzialità.

e) Rapporti con organismi di certificazione, accreditamento e vigilanza

Infine, il quaderno include nel perimetro le attività e i rapporti che legano UNI a:

- organismi di certificazione e ispezione che usano norme e UNI/PdR come base per i propri schemi;
- l'ente di accreditamento nazionale;
- organismi pubblici o para-pubblici di vigilanza sul mercato, sulla sicurezza dei prodotti, sulla conformità normativa.

In questo triangolo **normazione – certificazione – accreditamento/vigilanza**, i conflitti di interesse possono assumere forme particolarmente complesse, ad esempio quando:

- uno schema di certificazione è di fatto modellato su esigenze di un operatore dominante;
- requisiti normativi risultano più facilmente raggiungibili da imprese già certificate da determinati organismi;
- le stesse norme o UNI/PdR diventano il presupposto per attività economiche remunerative (certificazioni, ispezioni, formazione), creando incentivi distorti nella loro definizione o mantenimento.

L'indagine si focalizza dunque su questo **ecosistema interdipendente**, in cui il ruolo di UNI non può essere letto isolatamente, ma come nodo centrale di una rete in cui interessi economici, reputazionali e istituzionali si intrecciano con la funzione di interesse generale che la normazione tecnica dovrebbe perseguire.

In sintesi, l'oggetto del quaderno e il doppio perimetro – soggettivo e oggettivo – sono definiti in modo tale da consentire una lettura **strutturale** dei conflitti di interesse nel sistema UNI: non episodi sporadici, ma configurazioni di regole, poteri e prassi che, se non adeguatamente presidiate, possono condurre a esiti distorsivi a danno del mercato, della società e, in particolare, degli stakeholder più deboli.

2. Metodologia di indagine e approccio critico

Dopo avere definito oggetto e perimetro dell'indagine, è necessario esplicitare il metodo con cui il quaderno affronta il tema dei conflitti di interesse nel sistema UNI.
La metodologia adottata:

- combina **analisi documentale** dei testi ufficiali con l'osservazione delle **prassi operative**;
- si fonda su un approccio **critico ma costruttivo**, orientato all'individuazione di criticità strutturali più che di singoli errori episodici;
- assume come **lente privilegiata** la prospettiva degli stakeholder marginali e vulnerabili, per valutare l'effetto concreto di regole e assetti organizzativi.

L'intento non è produrre un giudizio "a tesi", ma costruire un percorso di analisi **trasparente e replicabile**, che renda verificabili i passaggi logici dalle fonti alle valutazioni conclusive.

2.1. Analisi delle norme formali vs prassi operative reali

Un asse centrale del metodo è il confronto sistematico tra:

- ciò che UNI **dichiara di fare** (nelle norme formali: Statuto, Regolamenti, Modello 231, Carte etiche/deontologiche, documentazione ufficiale);
- ciò che UNI **di fatto fa** (nelle prassi operative reali, per come emergono da resoconti, testimonianze, documenti applicativi, esiti dei processi di normazione).

Questo confronto si articola in più livelli.
a) Analisi testuale delle norme formali
In primo luogo, si effettua una lettura critica dei testi ufficiali, volta a:

- individuare le **disposizioni esplicite** in materia di:
  - conflitti di interesse;
  - imparzialità, indipendenza, trasparenza;
  - rappresentanza equilibrata e partecipazione degli stakeholder;
- rilevare eventuali:
  - **lacune** (aree prive di disciplina sul COI);
  - **ambiguità** o formulazioni generiche (clausole prive di criteri operativi);
  - **sovrapposizioni** tra documenti diversi che rendono incerta l'applicazione di presidi sul COI.

L'analisi non si limita a ricercare la parola "conflitto di interesse", ma considera tutte le norme che, anche indirettamente, incidono su:

- composizione degli organi;
- regole di nomina, incompatibilità, astensione;
- modalità di votazione e gestione delle opposizioni;
- presidi di controllo e vigilanza indipendente.

b) Rilievo delle prassi operative
Parallelamente si tenta, per quanto possibile, di ricostruire **come le regole vengono vissute e applicate**:

- osservando procedure effettivamente seguite nelle fasi di:
  - avvio di nuovi progetti di norma o UNI/PdR;
  - costituzione e funzionamento di CT/OT;
  - conduzione delle inchieste pubbliche;
  - approvazione finale e revisione;
- analizzando la **documentazione operativa** (verbali, resoconti, linee guida applicative, modulistica, comunicazioni agli stakeholder);
- tenendo conto di contributi, esempi, casi-studio e osservazioni forniti da Soci, esperti o altri stakeholder.

L'obiettivo non è costruire una "cronaca" di singoli episodi, ma:

- individuare **pattern ricorrenti** (ad es. ripetute deroghe non motivate a determinate regole; costante sovra-rappresentanza di certi interessi; scarso utilizzo di strumenti di astensione);
- verificare se le disposizioni esistenti siano realmente **conosciute, applicate e fatte valere** oppure restino prevalentemente "di carta".

c) Confronto strutturale tra regole e prassi

Il passaggio decisivo consiste nel mettere a confronto:

- la **configurazione formale** dei presidi sul COI;
- la **configurazione effettiva** risultante dalle prassi.

Il quaderno adotta, a tal fine, alcune domande guida:

- Le regole esistenti sono sufficientemente **chiare**, **concrete** e **vincolanti** per prevenire e gestire i conflitti di interesse?
- I meccanismi di attuazione (procedure, controlli, sanzioni) sono effettivamente **utilizzati** o rimangono in gran parte teorici?
- Esistono prassi consolidate che, pur non violando formalmente le regole, producono **effetti contrari allo spirito** di imparzialità e indipendenza dichiarato?
- Vi sono aree nelle quali la **totale assenza di regole** lascia ampi spazi di discrezionalità non presidiata?

Questo confronto permette di distinguere tra:

- situazioni di **non conformità formale** (cioè comportamenti contrari alle regole scritte);
- situazioni di **non conformità sostanziale** (comportamenti che, pur essendo formalmente legittimi, paiono in tensione con i valori e le finalità dichiarate, o con i principi generali di buona governance).

2.2. Fonti interne UNI (Statuto, Regolamenti, Modello 231, Carte Etiche e Deontologiche, Rendiconto di sostenibilità)

L'indagine si fonda primariamente su un insieme di **fonti interne UNI**, che costituiscono il "corpus" documentale di riferimento. Tali fonti, quando disponibili, vengono analizzate criticamente non solo singolarmente, ma anche nel loro reciproco intreccio.

a) Statuto UNI e regolamenti attuativi

Lo Statuto rappresenta la **fonte primaria**:

- definisce finalità, assetto degli organi, categorie di Soci, principi generali;
- contiene (o dovrebbe contenere) enunciazioni su imparzialità, rappresentanza equilibrata, indipendenza dai poteri economici e politici.

I regolamenti attuativi (ad es. regolamenti degli organi di governo, regolamenti associativi) sono analizzati per:

- verificare la presenza di **clausole su COI** nelle cariche di vertice;
- esaminare regole su:
  - nomina, durata e revoca dei componenti;
  - incompatibilità con incarichi esterni;
  - obblighi di dichiarazione degli interessi e di astensione.

b) Regolamenti delle Commissioni Tecniche e degli Organi Tecnici

Questi regolamenti sono essenziali per comprendere:

- criteri e procedure di **composizione** delle CT/OT;
- diritti e doveri dei membri, dei coordinatori e delle segreterie tecniche;
- modalità di assunzione delle decisioni (consenso, voto, quorum, verbalizzazione).

L'analisi mira in particolare a verificare:

- se esistano **disposizioni specifiche** su conflitti di interesse (dichiarazioni preventive, astensione, rotazione delle cariche, esclusione da determinate decisioni);
- se siano previste **misure correttive** in caso di COI accertati (sostituzione di membri, revisione di decisioni, segnalazioni agli organi di controllo).

c) Regolamenti su UNI/PdR
I regolamenti che disciplinano le **Prassi di Riferimento** (UNI/PdR) sono esaminati con attenzione specifica, per individuare:

- il ruolo attribuito ai soggetti proponenti;
- le garanzie di trasparenza e pluralismo nella definizione del contenuto;
- eventuali regole dedicate ai conflitti di interesse, tenuto conto della **maggiore esposizione** di questi strumenti a influenze esterne.

d) Modello Organizzativo 231
La **Parte Generale** e gli eventuali protocolli specifici del Modello 231 sono analizzati per:

- individuare il ruolo attribuito ai **conflitti di interesse** nella mappatura dei rischi-reato;
- verificare la presenza di procedure e controlli riferiti:
    - al processo di normazione tecnica;
    - ai rapporti con PA, mercato, organismi di certificazione e accreditamento;
- comprendere poteri, funzioni e limiti dell'**Organismo di Vigilanza (OdV)** rispetto alla prevenzione e gestione dei COI.

Un punto di attenzione particolare riguarda l'eventuale **scollamento** tra:

- conflitti di interesse rilevanti ai fini penali (corruzione, induzione indebita, abuso di posizione);
- conflitti di interesse "sistemici" che, pur non integrando fattispecie di reato, possono incidere profondamente sull'imparzialità del processo di normazione.

e) Carte Etiche, Carte Deontologiche, Codici di condotta
Questi documenti sono letti come espressione dei **valori dichiarati** dell'ente. L'analisi si concentra su:

- definizioni di integrità, imparzialità, indipendenza;
- eventuali definizioni operative di conflitto di interesse;
- regole deontologiche rivolte a:
    - amministratori e vertici;
    - dipendenti e funzionari tecnici;
    - esperti e membri di CT/OT.

Particolare attenzione è dedicata a:

- presenza o assenza di **esempi concreti** di COI;
- chiarezza delle regole su dichiarazione degli interessi, astensione, segnalazione di situazioni dubbie;
- effettività del **sistema sanzionatorio** etico-deontologico.

f) Rendiconto di sostenibilità e altri documenti di governance
Il **Rendiconto di sostenibilità** (o documenti analoghi) è considerato fonte privilegiata per comprendere come UNI:

- rappresenta verso l'esterno il proprio impegno su integrità, trasparenza, indipendenza;
- seleziona eventuali indicatori (KPI) e casi esemplificativi.

L'analisi confronta queste dichiarazioni pubbliche con:

- l'assetto regolamentare interno;
- le prassi operative desumibili da altre fonti.

In questo modo si cercano eventuali **discrepanze** tra immagine esterna e funzionamento reale del sistema rispetto ai conflitti di interesse.

2.3. Criteri di valutazione del rischio di conflitto di interesse (COI)

Per evitare valutazioni impressionistiche, il quaderno adotta una serie di **criteri strutturati** per stimare il rischio di conflitto di interesse nei diversi ambiti e fasi del sistema UNI. Si tratta di criteri qualitativi, ma applicati in modo sistematico, che consentono di comparare situazioni differenti.
Tra i principali criteri:
a) Rilevanza del potere decisionale
Si valuta:

- quanto una determinata funzione, organo o fase del processo abbia **incidenza sostanziale**:

    - sul contenuto delle norme;
    - sull'accesso al mercato;
    - sulla definizione di requisiti di sicurezza, qualità, conformità.

Maggiore è il potere discrezionale esercitato, maggiore è il potenziale impatto di un conflitto di interesse.

b) Intensità e natura degli interessi in gioco

Si considerano:

- la **dimensione economica** potenzialmente coinvolta (es. mercati regolati da quella norma; costi di adeguamento per imprese e professionisti; possibili rendite per organismi di certificazione);
- la **rilevanza reputazionale o politica** (es. norme che incidono su salute, sicurezza, ambiente, diritti fondamentali);
- eventuali **interessi istituzionali** (allineamento con strategie di determinate autorità pubbliche o settori industriali).

Dove gli interessi in gioco sono elevati, anche COI apparentemente "modesti" possono produrre effetti rilevanti.

c) Presenza o assenza di regole specifiche sul COI

Si valuta:

- se esistono **regole esplicite** su:
    - dichiarazione preventiva degli interessi;
    - obblighi di aggiornamento periodico;
    - astensione da decisioni che coinvolgono interessi propri o di soggetti vicini;
    - incompatibilità e limiti al cumulo di incarichi;
- se tali regole sono:
    - chiare e operative;
    - dotate di meccanismi di controllo e sanzione;
    - effettivamente applicate.

L'assenza di regole, o la loro genericità, è letta come **fattore di incremento del rischio**.

d) Livello di trasparenza e tracciabilità

Si analizza:

- quanto i processi decisionali siano **documentati e accessibili**:
    - trasparenza nella composizione degli organi e degli interessi rappresentati;
    - pubblicità di verbali, motivazioni delle decisioni, sintesi delle posizioni emerse;
    - chiarezza delle regole di voto e dei risultati.
- la possibilità, per stakeholder interni ed esterni, di:
    - comprendere chi ha deciso cosa;
    - verificare la coerenza delle decisioni con le posizioni espresse.

Scarsa trasparenza e deboli meccanismi di tracciabilità aumentano il rischio di COI non rilevati o non contestabili.

e) Presidi di controllo indipendente

Si prende in considerazione:

- l'esistenza di **organi di controllo** (OdV 231, comitati etici, organismi di garanzia) con:
    - poteri effettivi di accesso alle informazioni;
    - autonomia rispetto agli organi sottoposti a controllo;
    - possibilità di segnalare criticità agli organi di vertice o, ove previsto, ai Soci;
- la presenza di **canali di segnalazione** (anche anonimi) e le modalità di gestione delle segnalazioni.

L'assenza o la debolezza di tali presidi è considerata indice di **vulnerabilità sistemica** ai conflitti di interesse.

f) Impatto sugli stakeholder marginali e vulnerabili

Ogni situazione viene valutata anche in funzione del suo **impatto potenziale** su:

- PMI, artigiani, professionisti poco rappresentati;

- consumatori e utenti finali, in particolare quelli meno informati;
- lavoratori e lavoratrici, comunità locali, ambiente;
- gruppi sociali vulnerabili (persone con disabilità, minori, ecc.).

Un conflitto di interesse apparentemente circoscritto può assumere **rilevanza elevata** se produce effetti selettivi o discriminatori su questi gruppi.

g) Combinazione dei fattori di rischio

I criteri sopra indicati vengono considerati in combinazione, per stimare:

- la **probabilità** che insorgano COI non adeguatamente gestiti;
- la **gravità** delle conseguenze potenziali;
- la **difficoltà di rilevazione e correzione** a posteriori.

Ne deriva una mappa qualitativa di rischio (basso/medio/alto), utile a orientare le parti successive del quaderno, in particolare la mappatura dei "punti rossi" nelle diverse fasi del processo di normazione.

2.4. Prospettiva degli stakeholder marginali e vulnerabili come lente privilegiata

Elemento qualificante dell'approccio è l'adozione consapevole della **prospettiva degli stakeholder marginali e vulnerabili** come lente di lettura privilegiata.

Ciò risponde a almeno tre ragioni:

1. **Asimmetrie di potere e risorse**: questi soggetti (PMI, artigiani, professionisti minori, consumatori, lavoratori, gruppi sociali vulnerabili, comunità locali) dispongono tipicamente di:
    - minori risorse tecniche, economiche e organizzative;
    - minore capacità di presidiare i tavoli di normazione;
    - minori strumenti per far valere le proprie ragioni in caso di norme sbilanciate.
2. **Impatto sproporzionato**: le norme tecniche, specie quando richiamate da leggi, appalti o schemi di certificazione, tendono a scaricare su questi soggetti:
    - costi di adeguamento proporzionalmente più elevati;
    - rischi di esclusione da mercati regolati "su misura" per operatori forti;
    - effetti su salute, sicurezza, ambiente e diritti sociali difficilmente negoziabili.
3. **Funzione di "stress test" dell'imparzialità**: guardare al sistema dal punto di vista degli stakeholder più deboli consente di sottoporre le scelte di UNI a un **test di robustezza**:
    - se una configurazione di regole e prassi risulta equa e sostenibile anche per i soggetti meno tutelati, è verosimilmente più equilibrata per l'intero sistema;
    - se, viceversa, genera sistematicamente svantaggi per questi gruppi, è probabile che rifletta assetti di potere squilibrati e potenziali conflitti di interesse.

a) Domande guida dalla prospettiva degli stakeholder deboli

In applicazione di questa lente, l'analisi si pone, per ogni fase e meccanismo esaminato, domande quali:

- Chi ha **accesso effettivo** ai processi decisionali? Chi ne è, in pratica, escluso?
- Le regole su composizione di organi e CT/OT consentono una **partecipazione significativa** di PMI, consumatori, lavoratori, gruppi vulnerabili?
- I costi (economici, organizzativi, informativi) per partecipare alle fasi chiave (es. inchiesta pubblica) sono **proporzionati** alle capacità di questi soggetti?
- Gli effetti delle norme tecniche su tali gruppi sono:
    - esplicitamente considerati;
    - oggetto di valutazione preventiva;
    - accompagnati da misure di mitigazione quando si prevedono impatti negativi?
- Esistono **canali di ricorso, segnalazione o contestazione** accessibili anche a chi non dispone di apparati legali o tecnici strutturati?

b) Valutazione critica delle soluzioni "formalmente neutrali"

L'approccio adottato non si accontenta di verificare se le regole siano, in astratto, **uguali per tutti**. Molte soluzioni "formalmente neutrali" (ad esempio procedure di partecipazione uguali per grandi imprese e micro-imprese) possono produrre effetti di fatto discriminatori quando non tengono conto delle **disparità di risorse**.
Per questo, la prospettiva degli stakeholder marginali consente di:

- mettere in luce **asimmetrie di fatto** che non emergerebbero da una lettura puramente formale dei testi;
- individuare **conflitti di interesse "di sistema"**, in cui l'assetto complessivo tende a favorire alcuni gruppi in modo strutturale, pur senza violazioni esplicite delle regole.

In conclusione, la metodologia di indagine combina:

- analisi critica delle fonti interne;
- confronto tra norme formali e prassi operative;
- applicazione di criteri strutturati di valutazione del rischio di COI;
- assunzione della prospettiva degli stakeholder marginali e vulnerabili come chiave interpretativa principale.

Questo impianto metodologico mira a rendere l'intero quaderno non solo un esercizio descrittivo, ma uno strumento **argomentato, verificabile e orientato al miglioramento** del sistema UNI in materia di conflitti di interesse.

3. Definizioni e tipologie di conflitto di interesse rilevanti per UNI

Per poter analizzare in modo rigoroso il tema dei conflitti di interesse nel sistema UNI è necessario, prima di tutto, chiarire il significato che in questo quaderno viene attribuito alle diverse **forme e tipologie di conflitto di interesse (COI)**.
Le definizioni che seguono non vogliono sostituire eventuali definizioni già presenti nei documenti UNI, ma:

- rendere espliciti i concetti operativi utilizzati nell'analisi;
- fornire una tassonomia che consenta di **riconoscere**, **classificare** e **valutare** i COI nelle varie fasi del processo di normazione;
- evitare confusioni tra conflitto di interesse e semplice pluralità di interessi legittimi, che è fisiologica in un sistema di standardizzazione.

3.1. Conflitto di interesse reale, potenziale, apparente

Una prima distinzione fondamentale riguarda il grado di "attualità" del conflitto.
a) Conflitto di interesse reale
Si parla di **conflitto di interesse reale** quando:

- un soggetto che ricopre un ruolo o un incarico nell'ambito di UNI (organo di governo, struttura tecnica, CT/OT, esperto, ecc.)
- si trova in una situazione in cui un **interesse secondario** (personale, professionale, associativo, economico, ecc.)
- **incide concretamente** sulla sua capacità di agire nell'interesse primario di UNI (imparzialità, qualità tecnica, tutela dell'interesse generale, rappresentanza equilibrata degli stakeholder).

In altre parole, il conflitto reale è una situazione in cui:

- la decisione o l'azione è **effettivamente influenzata** dall'interesse secondario,
- oppure esistono **evidenze ragionevoli** che ciò stia accadendo.

Esempi (in forma astratta):

- un membro di CT che partecipa alla definizione di requisiti tecnici sapendo che la propria azienda è l'unica, o tra le pochissime, in grado di soddisfarli nei tempi richiesti, e orienta attivamente il testo in quella direzione;
- un soggetto che, ricoprendo un incarico in UNI, promuove una UNI/PdR modellata sullo schema di certificazione della propria organizzazione, senza adeguate garanzie di pluralismo.

b) Conflitto di interesse potenziale

Il **conflitto potenziale** si verifica quando:

- sono presenti condizioni oggettive tali per cui un interesse secondario **potrebbe** entrare in conflitto con l'interesse primario,
- anche se al momento non vi è prova che ciò sia effettivamente avvenuto.

È la situazione "di rischio", che rende necessario:

- dichiarare preventivamente gli interessi rilevanti;
- valutare caso per caso se siano sufficienti misure di gestione (es. astensione su uno specifico punto all'ordine del giorno) o se sia opportuna l'esclusione da un certo ruolo.

In ambito UNI, situazioni di conflitto potenziale sono frequenti e, in buona misura, **inesorabili**, data la natura stessa della normazione tecnica (partecipazione di imprese, associazioni, enti pubblici portatori di interessi). Ciò che rileva è:

- se esistono **regole chiare** per identificarle;
- se tali situazioni vengono **gestite in modo trasparente**, prima che diventino conflitti reali.

c) Conflitto di interesse apparente

Il **conflitto apparente** ricorre quando:

- una situazione può **ragionevolmente essere percepita** da terzi come conflitto di interesse,
- anche se, in concreto, il soggetto ha agito con piena imparzialità e l'interesse secondario non ha inciso sulle sue decisioni.

La dimensione "apparente" non è meno rilevante delle altre, perché:

- la **fiducia** nel sistema di normazione tecnica si fonda anche sulla percezione di indipendenza e imparzialità;
- una gestione poco trasparente di situazioni apparentemente conflittuali può minare la legittimazione di UNI agli occhi dei Soci, del mercato, della PA e della società civile.

Per questo, un sistema maturo di gestione dei COI non si limita a evitare conflitti reali, ma si preoccupa di:

- prevenire e chiarire le situazioni che, agli occhi di stakeholder esterni, potrebbero apparire come conflitti non gestiti.

3.2. Conflitto di interesse personale, professionale, associativo, istituzionale

Un secondo asse di classificazione riguarda la **natura dell'interesse secondario** in gioco.

a) Conflitto di interesse personale

Riguarda interessi che attengono direttamente alla **sfera individuale** del soggetto, come:

- vantaggi economici personali (compensi, bonus, incarichi retribuiti);
- vantaggi familiari o di persone a lui vicine;
- benefici personali in termini di carriera, prestigio, riconoscimento.

Esempi astratti:

- un esperto che sostiene un requisito normativo funzionale a un brevetto intestato a sé o a un familiare;
- un componente di organo di governo UNI che promuove una scelta che può incidere sull'assegnazione di incarichi retribuiti a soggetti a lui legati.

b) Conflitto di interesse professionale

Riguarda interessi connessi all'attività **professionale o imprenditoriale** del soggetto:

- ruolo in un'impresa o studio professionale;

- consulenze in corso o programmate;
- legami con reti professionali o accademiche strettamente interessate all'esito di certe norme.

In ambito UNI, è tipico che molti esperti provengano dal mondo professionale e industriale. Ciò è fisiologico e utile sul piano tecnico; diventa problematico quando:

- l'interesse professionale prevale sulla funzione di esperto imparziale;
- mancano regole di dichiarazione e gestione di tali situazioni.

c) Conflitto di interesse associativo

Si verifica quando l'interesse secondario deriva dall'appartenenza o dal ruolo in una **associazione di categoria, ordine professionale, ente rappresentativo**, ecc.:

- un soggetto rappresenta ufficialmente, o di fatto, una certa categoria di operatori economici;
- le posizioni assunte negli organi UNI sono strettamente allineate all'interesse di quell'associazione, anche quando questo può risultare sbilanciato rispetto all'interesse generale.

In sé, la rappresentanza di interessi associativi è fisiologica nel sistema di normazione; diventa conflitto di interesse quando:

- non è bilanciata da altre rappresentanze;
- non è dichiarata in modo trasparente;
- conduce a decisioni che sacrificano sistematicamente gli interessi di altre categorie o degli stakeholder vulnerabili.

d) Conflitto di interesse istituzionale

Riguarda casi in cui l'interesse secondario deriva da:

- ruoli ricoperti in **istituzioni pubbliche o para-pubbliche**, agenzie, enti regolatori;
- mandati istituzionali che possono entrare in tensione con l'esigenza di mantenere UNI come soggetto tecnico imparziale.

Esempi astratti:

- un rappresentante di un'autorità regolatoria che spinge affinché una norma UNI incorpori scelte politiche non discusse altrove, utilizzando la sede tecnica per anticipare o surrogare processi democratici;
- un ente pubblico che, essendo anche proponente di una UNI/PdR, esercita un peso sproporzionato sull'esito dei lavori.

In questi casi, il conflitto di interesse non si gioca solo sul piano personale, ma anche su quello degli **equilibri tra poteri istituzionali**.

3.3. Conflitto di interesse economico, politico, reputazionale

Un'ulteriore linea di lettura riguarda la **posta in gioco** del conflitto.

a) Conflitto di interesse economico

È forse la forma più immediatamente riconoscibile: si verifica quando una decisione o un contenuto normativo può determinare:

- vantaggi o svantaggi economici diretti o indiretti per:
  - un'impresa, un gruppo di imprese, una categoria professionale;
  - un organismo di certificazione o di ispezione;
  - un ente erogatore di servizi legati alle norme;
- e il soggetto che partecipa alla decisione è in qualche modo legato a tali interessi.

In ambito UNI, molti COI hanno componente economica: definizione di requisiti di accesso ai mercati, parametri tecnici che implicano investimenti significativi, schemi di certificazione collegati a norme o UNI/PdR.

b) Conflitto di interesse politico

Si parla di conflitto politico quando:

- in gioco vi sono interessi legati a **indirizzi politici, strategie di settore, equilibri tra forze sociali o istituzionali**;

- le norme tecniche diventano veicolo per attuare o consolidare scelte politiche senza un adeguato confronto in altre sedi.

Esempi astratti:

- una norma che, pur presentandosi come tecnica, incorpora forti opzioni di politica industriale, energetica o sociale, spingendo verso un modello a scapito di altri;
- pressioni affinché UNI assuma posizioni "allineate" a determinate agende politiche nazionali o di settore, riducendo lo spazio di pluralismo tecnico.

Il conflitto di interesse politico non riguarda solo i partiti, ma anche **coalizioni di interessi industriali e istituzionali** con obiettivi di medio-lungo periodo.

c) Conflitto di interesse reputazionale

Qui la posta in gioco è la **reputazione**:

- di UNI nel suo complesso;
- di singoli organi, strutture, categorie di Soci;
- di organismi esterni fortemente associati a determinate norme o UNI/PdR.

Il conflitto reputazionale si manifesta, ad esempio, quando:

- si tende a minimizzare o occultare criticità tecniche o conflitti di interesse per evitare "cattiva pubblicità";
- si privilegiano soluzioni che proteggono l'immagine di certi attori a dispetto di una piena trasparenza o di una revisione critica delle norme.

Anche in assenza di vantaggi economici diretti, la difesa della reputazione può interferire con:

- la necessità di ammettere errori;
- la revisione di norme problematiche;
- la pubblicità di situazioni di conflitto.

3.4. Conflitto di interesse individuale vs conflitto di interesse "di sistema"

Oltre alle tipologie sopra descritte, è essenziale distinguere tra:

a) Conflitto di interesse individuale

Si riferisce a situazioni in cui:

- un singolo soggetto (persona fisica) si trova in conflitto tra il proprio ruolo in UNI e interessi secondari personali, professionali, associativi, ecc.

La gestione di questi conflitti passa, in genere, per strumenti:

- di dichiarazione degli interessi;
- di astensione su specifiche decisioni;
- di incompatibilità e rotazione delle cariche;
- di eventuale sanzione per violazioni.

È il tipo di conflitto più tradizionalmente considerato nei codici etici e nei modelli 231.

b) Conflitto di interesse "di sistema"

Più complesso e delicato è il **conflitto di interesse di sistema**, che non riguarda solo il singolo individuo, ma:

- la **struttura complessiva** di poteri, regole, composizione degli organi;
- il modo in cui il corpo sociale e tecnico di UNI è configurato.

Si può parlare di conflitto di sistema quando:

- la base associativa è fortemente sbilanciata a favore di grandi operatori economici o di alcune categorie forti;
- le regole di composizione delle CT/OT e degli organi decisionali determinano in modo strutturale la **sottorappresentanza** di PMI, consumatori, lavoratori, gruppi vulnerabili;
- i rapporti con organismi di certificazione, accreditamento o autorità pubbliche creano incentivi sistemici a privilegiare certe soluzioni normative.

In tali casi:

- anche in assenza di violazioni individuali, il sistema nel suo complesso **tende a produrre esiti distorsivi**, perché costruito intorno a un assetto di interessi non equilibrato;

- la gestione del conflitto non può limitarsi a sanzionare alcuni soggetti, ma richiede **riforme strutturali** di governance, rappresentanza, trasparenza e controllo.

Il quaderno, per la sua natura, è particolarmente attento ai COI di sistema, perché sono quelli che:

- più facilmente sfuggono alle logiche tradizionali di compliance;
- più profondamente incidono sulla qualità e sulla legittimazione delle norme tecniche.

3.5. Distinzione tra conflitto di interesse e mera pluralità di interessi legittimi

Infine, è decisivo evitare una confusione concettuale: **non ogni divergenza di interessi** in seno a UNI costituisce conflitto di interesse.

La **pluralità di interessi legittimi** è:

- fisiologica in un ente di normazione tecnica che riunisce imprese, professionisti, associazioni, PA, organismi di certificazione, consumatori, lavoratori, ecc.;
- anzi, è condizione necessaria per:
    - assicurare il pluralismo delle prospettive;
    - evitare che le norme riflettano una sola visione tecnica o di mercato.

Il conflitto di interesse emerge quando:

- l'interesse secondario di un soggetto o di un gruppo **non è semplicemente uno tra i tanti**, ma entra in **tensione con il ruolo fiduciario** che quel soggetto o gruppo svolge in UNI;
- vi è una **asimmetria di potere o di influenza** tale da trasformare un interesse di parte in un fattore dominante del processo di normazione;
- mancano regole e presidi adeguati per:
    - rendere trasparenti tali interessi;
    - bilanciarli con altri interessi legittimi;
    - impedire che si traducano in esiti sproporzionatamente favorevoli a pochi.

In altri termini:

- è legittimo e spesso utile che un rappresentante di impresa o di categoria porti nel dibattito tecnico l'interesse del proprio settore;
- diventa conflitto di interesse quando quella posizione:
    - non è riconosciuta e gestita come **interesse di parte**;
    - non trova un adeguato contrappeso di altri interessi;
    - viene veicolata attraverso ruoli che dovrebbero essere **super partes** (es. coordinatori, relatori, organi di controllo), senza dichiarazioni e senza misure di mitigazione.

La distinzione tra conflitto di interesse e pluralità di interessi legittimi è quindi cruciale per:

- non demonizzare la presenza di interessi nel processo di normazione (che è inevitabile e, entro certi limiti, desiderabile);
- concentrare l'attenzione critica su:
    - **squilibri strutturali**;
    - **situazioni di opacità**;
    - **usi distorti dei ruoli e delle procedure**; che trasformano la legittima rappresentanza degli interessi in cattiva gestione del conflitto di interesse.

Questa griglia concettuale costituisce il riferimento di base per tutte le parti successive del quaderno, in cui tali tipologie di COI saranno richiamate e applicate alle diverse fasi del processo di normazione UNI e ai diversi livelli della sua governance.

4. Ragioni della centralità del tema COI nella normazione tecnica

La riflessione sui conflitti di interesse nel sistema UNI non è un esercizio astratto. Essa è centrale perché la normazione tecnica svolge, nel funzionamento del mercato e nella tutela di interessi pubblici e collettivi, una funzione **strutturale**: incide sulla sicurezza dei prodotti, sull'accesso ai mercati, sulla qualità dei servizi, sulle condizioni di lavoro, sulla protezione dell'ambiente e, in molti casi, sull'effettività di diritti fondamentali.
In questo contesto, la presenza di conflitti di interesse non adeguatamente gestiti non si traduce solo in uno "scadimento etico" interno, ma può generare **effetti sistemici** che si propagano ben oltre i confini di UNI, raggiungendo imprese, consumatori, lavoratori, Pubblica Amministrazione e comunità locali.

4.1. Norme tecniche come infrastruttura invisibile del mercato e dei diritti

Le norme tecniche costituiscono una vera e propria **infrastruttura invisibile** del sistema economico e sociale. Invisibile, perché:

- raramente è conosciuta dal grande pubblico;
- viene percepita come materia "tecnica", riservata ad addetti ai lavori;
- opera prevalentemente "dietro le quinte", attraverso specifiche, requisiti, procedure.

E tuttavia, questa infrastruttura:

- **struttura il mercato**, definendo:
  - caratteristiche di prodotti e servizi;
  - modalità di prova e verifica di conformità;
  - requisiti per l'accesso a determinati segmenti o filiere;
- **incide sui diritti** e sulle tutele, influenzando:
  - livelli di sicurezza e qualità;
  - accessibilità per persone con disabilità o altri gruppi vulnerabili;
  - impatti ambientali e sulla salute.

In molti casi, per un operatore economico:

- il rispetto di una norma UNI diventa condizione di fatto per partecipare a gare, ottenere certificazioni, entrare in certe catene di fornitura;
- per un consumatore o un lavoratore, il contenuto di una norma tecnica si traduce in **standard di sicurezza, comfort, protezione** che non sono immediatamente visibili, ma determinano la qualità concreta della vita quotidiana.

Questa funzione "infrastrutturale" rende la normazione tecnica:

- un **luogo delicatissimo** di composizione di interessi diversi;
- un **punto di snodo** in cui l'equilibrio tra interessi privati e interesse generale deve essere preservato con particolare cura.

Ne discende che il conflitto di interesse, se non adeguatamente prevenuto e governato, rischia di **insinuarsi proprio nel codice invisibile** che regola il funzionamento del mercato e la protezione di beni essenziali.

4.2. Rischio di "cattura" della normazione da parte di interessi forti

La letteratura sulla regolazione pubblica ha elaborato il concetto di **"cattura" (capture)** per descrivere quei fenomeni in cui:

- un processo che dovrebbe servire l'interesse generale
- viene progressivamente orientato o dominato dagli interessi dei soggetti più forti, meglio organizzati o maggiormente dotati di risorse.

La normazione tecnica, per le sue caratteristiche, è **particolarmente esposta** a questo rischio:

- richiede **elevata competenza tecnica**, che tende a concentrarsi presso:
  - grandi imprese;
  - organismi di certificazione e accreditamento;
  - strutture tecniche di amministrazioni ed enti regolatori;
- implica costi significativi in termini di:
  - tempo;
  - risorse umane specializzate;
  - capacità di presidiare processi complessi e di lungo periodo;
- si svolge spesso in **contesti ristretti** (CT/OT, gruppi di lavoro), dove:
  - chi partecipa stabilmente costruisce reti relazionali e di influenza;
  - chi è esterno ha difficoltà ad accedere, comprendere, incidere.

In questo quadro, gli interessi forti possono esercitare diverse forme di "cattura":

- **cattura economica**, quando:
  - il contenuto delle norme risulta sistematicamente allineato alle esigenze di specifici settori o gruppi dominanti;
  - si consolidano requisiti che solo operatori con determinate capacità finanziarie o strutturali possono soddisfare;
- **cattura cognitiva**, quando:
  - la definizione del "buon standard" coincide di fatto con la visione tecnica prevalente tra gli attori dominanti;
  - soluzioni alternative, innovative o più inclusive faticano a emergere, perché non rappresentate o considerate marginali;
- **cattura istituzionale**, quando:
  - norme e UNI/PdR diventano lo strumento per "cristallizzare" scelte politico-regolatorie prese da pochi soggetti;
  - il processo tecnico di UNI diventa una sorta di "camera di compensazione" di interessi forti, con limitato controllo esterno.

Il conflitto di interesse è uno dei **veicoli principali** attraverso cui questa cattura può realizzarsi:

- quando chi è chiamato a decidere o proporre testi normativi è al tempo stesso:
  - portatore di forti interessi economici o istituzionali;
  - collocato in posizioni chiave (coordinatore, relatore, membro di organi centrali);
  - non soggetto a obblighi stringenti di dichiarazione, astensione, rotazione, controllo.

4.3. Effetti moltiplicativi del conflitto di interesse quando le norme sono richiamate da leggi, appalti, schemi di certificazione

La centralità del tema COI nella normazione tecnica si amplifica ulteriormente quando le norme:

- non restano nel perimetro volontario delle parti;
- ma vengono **richiamate, direttamente o indirettamente**, da:
  - leggi e regolamenti;
  - bandi di gara e capitolati di appalto;
  - schemi di certificazione e accreditamento;
  - linee guida di autorità pubbliche e organismi di vigilanza.

In tali casi, il conflitto di interesse incorporato nella norma produce **effetti moltiplicativi**:

- una scelta tecnica dettata (o anche solo influenzata) da interessi di parte
  - diventa, di fatto, un **requisito quasi obbligatorio** per operare sul mercato;
  - può discriminare intere categorie di operatori, senza che questi abbiano partecipato in modo significativo alla sua definizione;
- un requisito costruito intorno alla struttura produttiva o organizzativa di pochi soggetti
  - si trasforma in una **barriera all'ingresso** codificata in atti pubblici o contratti privati;

    - risulta molto difficile da contestare, perché presentato come “standard tecnico riconosciuto”;
- parametri di sicurezza, qualità, impatto ambientale “ammorbiditi” per interessi economici
    - vengono poi assunti come **livelli di accettabilità** in procedimenti autorizzativi, controlli, ispezioni;
    - contribuiscono a ridefinire verso il basso la tutela effettiva di diritti e beni collettivi.

Inoltre, una volta che una norma:

- viene richiamata dalla legge o inserita in schemi consolidati di certificazione,
- tende a produrre **fenomeni di lock-in**:
    - cambiare la norma diventa difficile, perché investimenti, contratti, catene di fornitura e apparati di controllo si sono strutturati intorno ad essa;
    - gli interessi che hanno beneficiato della configurazione originaria dispongono di ulteriori leve per resistere a revisioni correttive.

Ne deriva che:

- un conflitto di interesse gestito male nella fase di elaborazione iniziale di una norma
- può generare **conseguenze di lunga durata**, difficilmente reversibili, con costi elevati per il sistema nel suo complesso.

Questo conferma l’esigenza che il presidio dei COI in ambito UNI sia:

- **anticipato** (ex ante, nelle fasi di definizione dell’agenda e di composizione delle CT/OT);
- **robusto** (regole chiare, controlli effettivi);
- **continua** (anche nelle fasi di applicazione e revisione delle norme).

4.4. Impatto specifico su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e gruppi vulnerabili

Se i conflitti di interesse hanno effetti sistemici, essi colpiscono però in modo **disuguale** i diversi stakeholder. Gli impatti più critici si concentrano tipicamente su:

a) PMI, artigiani, professionisti non fortemente rappresentati

Le piccole e medie imprese, gli artigiani e i professionisti meno strutturati:

- dispongono di risorse limitate per:
    - presidiare i tavoli normativi;
    - seguire i lavori di CT/OT;
    - proporre modifiche in inchiesta pubblica;
- subiscono in misura relativamente maggiore:
    - i costi di adeguamento a requisiti complessi o sovradimensionati;
    - le conseguenze di norme “tagliate” su misura per grandi operatori.

In presenza di COI non gestiti, le norme possono:

- incorporare **modelli organizzativi e tecnologici** più adatti ai grandi gruppi;
- imporre oneri che, per le PMI, risultano:
    - economicamente sproporzionati;
    - difficilmente sostenibili in termini di competenze interne.

Ne derivano:

- **barriere all’ingresso** in mercati regolati da tali norme;
- rischi di esclusione da filiere produttive complesse;
- un generale **svantaggio competitivo** rispetto agli operatori che hanno “modellato” la norma o che dispongono di maggior potere negoziale.

b) Consumatori e utenti finali

I consumatori, soprattutto quelli meno informati o organizzati, tendono a:

- non conoscere il contenuto delle norme tecniche;
- dare per scontato che esse riflettano **livelli adeguati di tutela** della sicurezza, qualità, accessibilità.

In presenza di COI, possono invece verificarsi situazioni in cui:

- requisiti di sicurezza o qualità vengono **ridotti o calibrati** più sugli interessi produttivi che sulla tutela effettiva dell'utente;
- indicazioni su informazioni al consumatore, etichettatura, trasparenza risultano minimali o poco chiare;
- esigenze di gruppi specifici (ad es. persone con disabilità) vengono **trascurate** perché non adeguatamente rappresentate nelle CT/OT.

Il rischio è quello di una **asimmetria informativa radicale**:

- i consumatori confidano in "norme tecniche" che percepiscono come garanzia neutrale;
- in realtà, alcuni parametri possono essere stati influenzati da interessi forti, con possibili conseguenze su sicurezza, qualità, accessibilità economica.

c) Lavoratori e lavoratrici

Molte norme tecniche incidono direttamente o indirettamente sulle:

- condizioni di lavoro;
- modalità di utilizzo di macchine e impianti;
- organizzazione degli ambienti e dei processi produttivi.

In presenza di conflitti di interesse:

- requisiti di salute e sicurezza possono essere:
  - resi più blandi;
  - formulati in modo da consentire interpretazioni riduttive;
- soluzioni tecnologiche più sicure ma più costose possono essere marginalizzate;
- la voce dei lavoratori e delle loro rappresentanze può risultare **sottodimensionata** rispetto a quella dei soggetti economici più forti.

Ne derivano rischi concreti per:

- l'integrità fisica e psichica delle persone;
- la qualità delle condizioni di lavoro;
- la capacità di prevenire infortuni e malattie professionali.

d) Ambiente e comunità locali

Le norme tecniche concorrono spesso a definire:

- limiti di emissione o di prestazione ambientale;
- requisiti per impianti e processi a impatto sul territorio;
- criteri di progettazione e gestione di infrastrutture.

Quando i COI orientano tali norme:

- i **limiti ambientali** possono essere tarati più sugli interessi industriali di breve/medio periodo che sulla tutela a lungo termine;
- soluzioni più sostenibili possono essere considerate "opzionali" o non promosse adeguatamente;
- le specificità di comunità locali esposte a maggior impatto possono non trovare adeguata considerazione.

L'esito è un **trasferimento silenzioso di costi**:

- dal sistema produttivo alle comunità e all'ambiente;
- con effetti che emergono spesso solo dopo anni, quando la revisione delle norme è resa difficile da interessi consolidati.

e) Gruppi sociali vulnerabili

Infine, gruppi come:

- persone con disabilità;
- minori;
- anziani;
- soggetti in condizioni economiche o sociali fragili

subiscono spesso, in modo cumulativo:

- l'assenza o l'insufficienza di requisiti di accessibilità, usabilità universale, protezione specifica;

- la mancata traduzione, nelle norme tecniche, di principi generali di non discriminazione e inclusione.

Quando questi gruppi:

- non sono rappresentati o sono debolmente presenti nei processi di normazione;
- non dispongono di canali efficaci per far valere le proprie esigenze,

gli effetti dei conflitti di interesse rischiano di:

- tradursi in **standard che normalizzano l'esclusione** o l'invisibilità di tali bisogni;
- cristallizzare pratiche che rendono più difficile per questi soggetti l'accesso pieno a beni, servizi, spazi, tecnologie.

In sintesi, la centralità del tema conflitti di interesse nella normazione tecnica deriva dal fatto che:

- le norme costituiscono una infrastruttura invisibile ma potentissima;
- il rischio di cattura da parte di interessi forti è strutturale se non adeguatamente presidiato;
- quando le norme entrano nel diritto, negli appalti e nella certificazione, anche piccoli COI iniziali producono effetti moltiplicativi;
- gli impatti più pesanti ricadono su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e gruppi vulnerabili, cioè proprio su quei soggetti che meno possono difendersi.

Da qui la necessità, che guida l'intero quaderno, di affrontare il tema COI non come questione marginale o decorativa, ma come **asse portante** della credibilità, della legittimità e della qualità delle attività di UNI.

PARTE II – STRUTTURA DI UNI E QUADRO DOCUMENTALE RILEVANTE IN TEMA DI COI

5. Architettura istituzionale di UNI e potenziali aree di conflitto di interesse

Per comprendere dove e come si generano i conflitti di interesse nel sistema UNI è necessario partire dalla sua **architettura istituzionale complessiva**:

- gli organi di governo che definiscono indirizzi e strategie;
- la struttura tecnica e operativa che gestisce il processo di normazione;
- le Commissioni Tecniche e gli Organi Tecnici in cui le norme vengono concretamente elaborate;
- gli organismi di controllo e garanzia interna;
- le reti esterne (nazionali e internazionali) in cui UNI è inserita.

Ciascuno di questi livelli presenta **potenziali aree di conflitto di interesse**, sia individuale sia "di sistema", che interagiscono tra loro. Il quadro che segue non è una descrizione statutaria puntuale, ma una lettura funzionale orientata a individuare, per ogni livello, i principali **nodi di rischio COI**.

5.1. Organi di governo (Assemblea, Consiglio Direttivo, Presidente, ecc.)

Gli organi di governo di UNI costituiscono il vertice del sistema:

- definiscono l'indirizzo strategico;
- approvano regolamenti, politiche associative, assetti organizzativi;
- nominano, direttamente o indirettamente, i titolari delle funzioni chiave (direzione, coordinamenti, comitati, commissioni).

Dal punto di vista dei conflitti di interesse, si possono individuare alcune aree sensibili.

a) Assemblea dei Soci

L'Assemblea è, in linea di principio, la sede massima di rappresentanza del corpo sociale. Tuttavia, sul piano dei COI:

- la **composizione del corpo sociale** (tipologie di Soci, peso relativo di grandi imprese, associazioni, enti pubblici, organismi di certificazione, ordini professionali) può generare **conflitti "strutturali"** tra gruppi di interesse;
- i **meccanismi di voto** (eventuali ponderazioni per categorie, quote, pesi differenziati) possono tradursi in:
    - una sovra-rappresentanza di attori economicamente forti;
    - una sotto-rappresentanza sistemica di PMI, consumatori, lavoratori, gruppi vulnerabili.

In uno scenario tipico:

- grandi gruppi industriali e organizzazioni fortemente strutturate dispongono di maggiori risorse per partecipare e incidere;
- i Soci "minori" spesso hanno una partecipazione solo formale, con capacità limitata di influire su scelte che determinano poi la composizione degli organi e l'agenda della normazione.

Il conflitto di interesse, qui, è meno legato al singolo individuo e più alla **configurazione del potere associativo**, che può orientare l'intero sistema verso interessi predominanti.

b) Consiglio Direttivo e organi esecutivi

Il Consiglio Direttivo (e organi eventualmente analoghi) esercita funzioni di:

- indirizzo strategico;
- gestione delle politiche associative;
- supervisione del processo di normazione (direttamente o tramite organismi tecnici centrali).

Le potenziali criticità includono:

- composizioni in cui una quota significativa dei membri:
    - ricopre ruoli apicali in grandi imprese, associazioni di categoria, organismi di certificazione, enti pubblici con forte esposizione alla normazione UNI;
- decisioni che possono avere **impatto economico diretto** per i soggetti rappresentati (es. avvio di nuovi ambiti normativi, priorità settoriali, politiche sulle UNI/PdR).

In assenza di regole stringenti su:

- **dichiarazione degli interessi**;
- **astensione** nelle decisioni che toccano direttamente gli interessi rappresentati;
- **incompatibilità** o limiti al cumulo di ruoli,

si crea il rischio che le scelte di indirizzo non siano orientate esclusivamente all'interesse generale, ma risultino **fortemente condizionate** da interessi di parte.

c) Presidente e vertici di rappresentanza

La figura del Presidente (e di eventuali Vicepresidenti o analoghe) concentra spesso:

- poteri di rappresentanza esterna, anche verso PA, CEN, ISO, organismi di accreditamento e certificazione;
- un ruolo decisivo nei passaggi finali di approvazione o ratifica delle norme e delle UNI/PdR;
- influenza sulla nomina di commissioni, comitati, gruppi di lavoro.

Il potenziale conflitto di interesse può sorgere:

- quando il Presidente mantiene o assume incarichi in soggetti (imprese, associazioni, enti pubblici, organismi di certificazione) fortemente impattati dall'attività di UNI;
- quando il ruolo di rappresentanza "istituzionale" si sovrappone a ruoli di **parte interessata** in settori specifici.

Anche qui, la presenza o meno di:

- clausole statutarie su COI per le cariche di vertice;
- obblighi di trasparenza sugli incarichi esterni;
- regole chiare di incompatibilità e astensione,

è decisiva per valutare il grado di esposizione dell'ente a conflitti di interesse "al vertice".

5.2. Struttura tecnica e operativa (Direzione, staff, coordinatori tecnici, segreterie)

Al di sotto degli organi di governo opera la **struttura tecnica e amministrativa**, che ha un ruolo cruciale di "cerniera" tra indirizzo politico-strategico e attività di normazione.

a) Direzione generale e management

La Direzione generale supervisiona:

- l'organizzazione complessiva dei processi tecnici;
- la gestione delle risorse (umane, economiche, informative);
- i rapporti operativi con attori esterni (associazioni, imprese, organismi di certificazione, enti pubblici).

Potenziali aree di COI:

- quando la Direzione è chiamata a bilanciare:
    - esigenze di **sostenibilità economica** dell'ente (vendita di norme, servizi, formazione, progetti);
    - con l'esigenza di mantenere l'attività normativa **indipendente da logiche commerciali**;
- quando membri della Direzione ricoprono o hanno ricoperto ruoli significativi in soggetti esterni fortemente interessati (imprese, organismi di certificazione, ecc.), senza adeguate misure di gestione dei COI.

b) Staff tecnico, coordinatori, segreterie

I coordinatori tecnici e le segreterie svolgono funzioni determinanti, tra cui:

- supportare la costituzione e il funzionamento delle CT/OT;

- predisporre documentazione, verbali, sintesi delle posizioni;
- facilitare il lavoro di drafting delle norme;
- interfacciarsi con soggetti esterni interessati ai progetti normativi.

Pur non essendo sempre "decisori formali", questi attori possono esercitare un **forte potere di agenda e di filtro**:

- nel proporre la costituzione di CT/OT;
- nel selezionare o suggerire i coordinatori di commissione;
- nel dare maggiore o minore rilievo a certe osservazioni o istanze.

I rischi di conflitto di interesse includono:

- rapporti stabili e poco trasparenti con specifici operatori economici o organismi di certificazione, che possono orientare:
  - la scelta delle priorità normative;
  - la velocità (accelerazioni o rallentamenti) di determinati progetti;
- situazioni in cui lo stesso soggetto svolge:
  - attività retribuite di consulenza, formazione o supporto tecnico per specifiche imprese o schemi di certificazione;
  - e al contempo ha un ruolo di rilievo nel coordinare la produzione di norme o UNI/PdR collegate a quegli stessi ambiti.

In assenza di:

- regole chiare su COI per il personale tecnico;
- procedure di dichiarazione e gestione degli interessi;
- supervisione indipendente delle scelte di agenda e priorità,

il rischio è che una parte significativa del processo di normazione venga **indirizzata in modo opaco** da interessi non esplicitati.

5.3. Commissioni Tecniche, Organi Tecnici, Gruppi di Lavoro

Le **Commissioni Tecniche (CT)**, gli **Organi Tecnici (OT)** e i relativi **Gruppi di Lavoro** rappresentano il luogo in cui:

- si elaborano concretamente i testi normativi;
- si compongono (o si cristallizzano) le tensioni tra interessi diversi;
- si definiscono, in ultima analisi, contenuti che avranno effetti sul mercato e sui diritti.

Le aree di potenziale conflitto di interesse sono molteplici.

a) Composizione e rappresentanza

Le CT/OT dovrebbero, in linea di principio, essere:

- **equilibrate** nella rappresentanza dei diversi stakeholder (produttori, utilizzatori, consumatori, lavoratori, PA, esperti indipendenti, ecc.);
- **trasparenti** nella descrizione di chi partecipa e a che titolo.

In pratica, possono verificarsi:

- **sovra-rappresentanze strutturali** di:
  - grandi imprese;
  - associazioni di categoria forti;
  - organismi di certificazione;
- **sotto-rappresentanze croniche** di:
  - PMI, artigiani, professionisti minori;
  - organizzazioni di consumatori e utenti finali;
  - rappresentanze dei lavoratori;
  - soggetti portatori di istanze ambientali o di gruppi vulnerabili.

Questi squilibri, se non corretti da regole e prassi di riequilibrio, generano conflitti di interesse "di sistema" nella produzione di norme.

b) Ruolo dei coordinatori e dei relatori

I **coordinatori di CT/OT** e i **relatori dei progetti di norma** hanno un'influenza particolarmente rilevante:

- gestiscono l'ordine del giorno;
- propongono testi di lavoro;
- sintetizzano posizioni divergenti;
- interagiscono con la struttura tecnica e con gli organismi esterni.

Se tali figure:

- provengono da soggetti con forti interessi economici o istituzionali nel settore oggetto di normazione;
- non sono soggette a limiti di durata, rotazione o regole stringenti su COI;

si crea il rischio che la CT/OT assuma una **direzione di marcia "monocolore"**, difficilmente correggibile da altri membri, specie se più deboli o meno presenti.

c) Gruppi di Lavoro "ristretti"

I Gruppi di Lavoro, spesso numericamente più ridotti delle CT/OT, possono:

- essere costituiti intorno a cluster di attori forti (grandi imprese, organismi di certificazione, enti pubblici influenti);
- redigere il nucleo sostanziale del testo normativo, da sottoporre poi a una CT/OT più ampia in condizioni di fatto **poco modificabili**.

Il conflitto di interesse emerge quando:

- la composizione di tali gruppi non è trasparente né bilanciata;
- i soggetti che ne fanno parte hanno interessi diretti e significativi nella configurazione finale della norma;
- mancano regole su dichiarazioni di interessi, astensione e rotazione.

5.4. Organismi di controllo e garanzia interna (OdV 231, organismi etici/deontologici, eventuali comitati di garanzia)

Al vertice e al fianco degli organi decisionali dovrebbero operare **presidi di controllo e garanzia**, con compiti di:

- vigilare sul rispetto di norme legali e interne;
- prevenire e gestire situazioni di conflitto di interesse;
- proteggere la reputazione e l'integrità dell'ente.

Tra questi, tipicamente:

- l'**Organismo di Vigilanza 231 (OdV)**;
- eventuali **Comitati etici o deontologici**;
- **Comitati di garanzia** sul funzionamento delle CT/OT o sull'equilibrio di rappresentanza.

a) OdV 231

L'OdV ha il compito di:

- vigilare sull'attuazione del Modello Organizzativo 231;
- prevenire e segnalare rischi di reato (corruzione, indebite dazioni, abusi di ruolo, ecc.).

In relazione ai COI:

- può essere chiamato a valutare situazioni di conflitto di interesse che si intrecciano con rischi-reato (es. favoritismi remunerati, scambi di utilità, indebite pressioni);
- ma può non avere, di per sé, un mandato pieno a occuparsi dei **COI "non penalmente rilevanti"**, ma comunque dannosi per imparzialità e credibilità.

Potenziali criticità:

- composizione dell'OdV (presenza di soggetti troppo interni o legati ai vertici che dovrebbe controllare);
- limitatezza dei poteri di iniziativa e accesso alle informazioni sui processi tecnici di normazione;

- assenza di procedure che colleghino sistematicamente la gestione dei COI in CT/OT e organi di governo alle funzioni dell'OdV.

b) Organismi etici/deontologici

I **Comitati etici o deontologici**, se presenti, dovrebbero:

- presidiare i principi di integrità, indipendenza, imparzialità;
- fornire pareri su casi dubbi;
- proporre aggiornamenti di Carte Etiche, Codici di condotta, regole deontologiche.

Rischi specifici:

- ruoli meramente **consultivi e non vincolanti**;
- composizione non sufficientemente indipendente dai poteri interni;
- scarsa visibilità e accessibilità da parte di Soci ed esperti che intendano segnalare situazioni di COI.

c) Eventuali comitati di garanzia

Possono esistere comitati incaricati di:

- vigilare sull'equilibrio di rappresentanza nelle CT/OT;
- decidere su ricorsi o contestazioni relativi alla composizione degli organi tecnici.

Il conflitto di interesse sorge quando:

- tali comitati sono composti da soggetti che appartengono agli stessi gruppi di interesse dominanti che dovrebbero essere oggetto di controllo;
- non dispongono di reali poteri di intervento (es. modifica della composizione, annullamento di decisioni viziate da COI);
- operano con **opacità** (assenza di pubblicità delle decisioni, motivazioni non accessibili).

In sintesi, gli organismi di controllo e garanzia possono rappresentare:

- un **contrappeso effettivo** alla cattiva gestione dei COI;
- oppure, se strutturati debolmente, una **"foglia di fico"** che legittima il sistema senza incidere realmente sulle sue asimmetrie.

5.5. Reti esterne: CEN, ISO, enti di accreditamento, organismi di certificazione, grandi gruppi industriali

UNI non opera in isolamento: è inserita in una rete complessa di relazioni esterne che influenzano e sono influenzate dalla sua attività normativa. Anche qui si annidano **conflitti di interesse istituzionali e sistemici**.

a) Rapporti con CEN e ISO

Come ente nazionale di normazione, UNI:

- partecipa ai lavori di CEN e ISO;
- coordina la rappresentanza italiana nei comitati tecnici internazionali;
- recepisce, con margini più o meno ampi, norme EN e ISO nel contesto nazionale.

Potenziali criticità:

- allineamento eccessivo a posizioni espresse da **grandi gruppi industriali multinazionali** o da paesi con maggiore peso politico-tecnico;
- difficoltà a far emergere posizioni specifiche di PMI italiane, consumatori, lavoratori e altri stakeholder deboli nel contesto internazionale;
- possibili conflitti tra:
    - interesse nazionale complessivo;
    - interessi di specifici settori industriali che hanno maggiore capacità di partecipare ai lavori CEN/ISO.

Il rischio di conflitto di interesse si manifesta quando:

- la selezione degli esperti che rappresentano l'Italia è dominata da un numero ristretto di attori forti;

- mancano regole di trasparenza e di gestione dei COI per tali ruoli di rappresentanza internazionale.

b) Rapporti con l'ente di accreditamento

I rapporti tra UNI e l'ente di accreditamento nazionale sono particolarmente delicati, poiché:

- molte norme UNI fungono da base per schemi di accreditamento e certificazione;
- l'allineamento tra normazione e accreditamento è necessario, ma può generare incentivi distorti.

Possibili aree di COI:

- quando scelte normative:
  - favoriscono implicitamente modelli di valutazione della conformità più adatti a determinati schemi di accreditamento;
  - escludono alternative tecniche o organizzative altrettanto valide;
- quando soggetti che rivestono ruoli in UNI hanno (o hanno avuto) posizioni di rilievo all'interno dell'ente di accreditamento, senza adeguate cautele.

c) Rapporti con organismi di certificazione

Gli **organismi di certificazione e ispezione** sono tra i principali utilizzatori delle norme UNI e delle UNI/PdR:

- sviluppano schemi di certificazione basati su tali documenti;
- traggono da essi opportunità di mercato.

I conflitti di interesse possono emergere quando:

- gli organismi di certificazione partecipano ai lavori normativi non solo come portatori di competenza tecnica, ma come **promotori di requisiti funzionali ai propri schemi** (es. requisiti che presuppongono servizi che solo essi forniscono o che consolidano il loro posizionamento);
- norme o UNI/PdR sono, di fatto, **costruite intorno** a uno schema di certificazione pre-esistente o a un singolo operatore;
- non esistono regole chiare su:
  - partecipazione di tali organismi alle CT/OT;
  - gestione dei COI per esperti provenienti da tali enti;
  - equilibrio rispetto ad altri interessi (imprese certificate, imprese non certificate, utenti finali).

d) Grandi gruppi industriali e associazioni di categoria forti

Infine, i **grandi gruppi industriali** e le **associazioni di categoria forti** hanno un ruolo spesso centrale nella normazione:

- dispongono di competenze tecniche elevate;
- possono dedicare risorse stabili alla partecipazione in CT/OT nazionali e internazionali;
- influenzano l'agenda dei lavori, proponendo nuovi progetti di norma o UNI/PdR.

Il conflitto di interesse si colloca su due piani:

- **individuale**, quando singoli esperti o rappresentanti di tali gruppi ricoprono ruoli chiave senza adeguate regole di gestione dei COI;
- **sistemico**, quando:
  - la somma di queste presenze "forti" determina, di fatto, la direzione della normazione;
  - le esigenze di PMI, consumatori, lavoratori, gruppi vulnerabili e ambiente rimangono ai margini.

In assenza di efficaci politiche di:

- riequilibrio della rappresentanza;
- trasparenza sugli interessi in gioco;
- controlli indipendenti sui processi decisionali,

la rete esterna di UNI rischia di trasformarsi in un **ecosistema di influenza** in cui gli attori più dotati di risorse economiche e relazionali esercitano una cattura strutturale del processo normativo.

In conclusione, l'architettura istituzionale di UNI, letta in chiave critica, mostra numerosi **punti potenziali di conflitto di interesse**: dalla composizione del corpo sociale e degli organi di governo, alla struttura tecnica interna, alle CT/OT, agli organismi di controllo, fino alle reti esterne di relazioni con CEN, ISO, accreditamento, certificazione e grandi gruppi industriali.
Le parti successive del quaderno approfondiranno come questi nodi strutturali si traducano, fase per fase, in rischi concreti di conflitto di interesse nella produzione e nell'applicazione delle norme tecniche e delle UNI/PdR.

6. Statuto UNI e regolamenti: come (non) affrontano il conflitto di interesse

Lo Statuto e i regolamenti di UNI costituiscono la **spina dorsale normativa interna** entro cui dovrebbero trovare collocazione:

- i principi di imparzialità, indipendenza e rappresentanza equilibrata;
- le regole operative per prevenire, dichiarare e gestire i conflitti di interesse;
- i meccanismi di controllo e di reazione a fronte di situazioni critiche.

Nella pratica, in sistemi analoghi, si osserva spesso una forte **asimmetria** tra:

- principi enunciati in modo ampio e condivisibile;
- disciplina concreta del conflitto di interesse, talvolta solo accennata, frammentata o lasciata alla buona volontà dei singoli.

L'analisi che segue, in assenza di testo normativo puntuale, si colloca su un piano generale, evidenziando **tipologie di previsioni attese** e **criticità tipiche** che possono emergere nel contesto UNI.

6.1. Previsioni statutarie su imparzialità, indipendenza e rappresentanza equilibrata

Lo Statuto, in quanto atto fondamentale, è il luogo in cui ci si aspetterebbe di trovare:

- una chiara affermazione della **missione di interesse generale** di UNI;
- il richiamo a principi quali:
  - imparzialità e neutralità tecnica;
  - indipendenza da interessi particolari;
  - rappresentanza equilibrata dei diversi stakeholder (produttori, utilizzatori, consumatori, lavoratori, PA, ecc.);
- riferimenti, almeno di principio, alla necessità di prevenire e gestire i conflitti di interesse.

In molti contesti similari, tali principi sono effettivamente presenti, ma spesso:

- espressi in forma **programmatica** (es. "l'ente opera con imparzialità e indipendenza", "assicurando un'adeguata rappresentanza degli interessi coinvolti");
- **non accompagnati** da:
  - definizioni operative di "conflitto di interesse";
  - obblighi specifici per le cariche di vertice e per gli organi tecnici;
  - rinvii vincolanti a regolamenti attuativi dedicati alla materia COI.

Da ciò derivano alcune criticità tipiche:

- **Genericità delle formule**: principi condivisibili ma scarsamente azionabili in sede di contestazione (è difficile dimostrare che una decisione "non è stata imparziale" se lo Statuto non traduce il principio in regole concrete).
- **Assenza di un esplicito "statuto del conflitto di interesse"**: il COI può essere solo indirettamente ricavabile da richiami alla correttezza e all'indipendenza, senza una disciplina autonoma e riconoscibile.

- **Mancato collegamento forte con gli strumenti di controllo**: lo Statuto potrebbe non prevedere:
    - il ruolo specifico dell'OdV 231 sui COI;
    - la creazione di comitati etici o di garanzia dotati di effettivi poteri;
    - il diritto dei Soci o degli stakeholder di segnalare situazioni di conflitto in ambito associativo e tecnico.

Infine, il principio di "rappresentanza equilibrata" può essere affermato in termini generali, ma:

- senza criteri minimi (es. quote, soglie, obblighi di presenza di certe categorie);
- lasciato a scelte regolamentari o, peggio, a prassi informali, con il rischio di rimanere **privo di effettività**.

6.2. Regolamenti delle Commissioni Tecniche e degli Organi Tecnici

I regolamenti delle CT/OT dovrebbero essere il luogo naturale in cui:

- i principi statutari si traducono in **regole operative**;
- vengono disciplinati in modo dettagliato:
    - requisiti per la nomina dei membri;
    - obblighi relativi ai conflitti di interesse;
    - conseguenze in caso di violazioni.

6.2.1. Requisiti per la nomina e la permanenza dei membri

In genere, i regolamenti CT/OT prevedono:

- requisiti di **competenza tecnica** e di esperienza nel settore;
- criteri di **rappresentanza di categorie** (produttori, utilizzatori, PA, ecc.);
- modalità di designazione (da parte di Soci, associazioni, enti, etc.);
- durate del mandato e condizioni minime di partecipazione.

Ciò che spesso manca o risulta debole è la dimensione **"indipendenza e COI"**:

- i requisiti si concentrano su "chi rappresenti" (mandato di parte) e non su "come devi comportarti" in caso di interessi confliggenti;
- non sempre sono previste:
    - cause di incompatibilità legate a ruoli in organismi di certificazione o enti fortemente interessati alla norma;
    - limitazioni alla concentrazione di più incarichi tecnici in capo agli stessi soggetti;
    - regole di **rotazione** (dei coordinatori, ad esempio), che riducano la cristallizzazione di poteri di influenza.

Ne deriva il rischio che:

- le CT/OT diventino, di fatto, **"parlamentini di categoria"**, in cui i singoli membri agiscono prevalentemente come portatori di interessi particolari, senza un chiaro statuto di imparzialità minima richiesto al ruolo;
- la permanenza prolungata degli stessi attori in posizioni chiave consolidi **asimmetrie strutturali** difficilmente contestabili.

6.2.2. Clausole (eventuali) su dichiarazioni di interessi e astensione

Un presidio essenziale in materia di COI sono:

- le **dichiarazioni preventive degli interessi**;
- gli **obblighi di astensione**.

Nei regolamenti CT/OT di molti sistemi analoghi, si riscontra spesso che:

- le dichiarazioni di interesse, se previste, sono:
    - generiche;
    - non standardizzate (assenza di modelli);
    - non obbligatorie per tutte le figure (talvolta limitate a coordinatori o a casi eccezionali);
    - prive di un obbligo di **aggiornamento periodico**;
- non è sempre chiaro:
    - a chi siano indirizzate (solo alla segreteria? anche ai membri? pubbliche?);
    - chi le valuti e con quali criteri;

    - se e come vengano rese conoscibili agli altri stakeholder.

Quanto all'**astensione**:

- può essere prevista solo in termini molto ristretti (es. "quando il membro ha un interesse diretto nella decisione");
- non copre il conflitto **potenziale** o **apparente**;
- non è accompagnata da una procedura chiara:
    - nessun obbligo di motivare l'astensione o la mancata astensione;
    - nessuna previsione su come gli altri membri possano sollevare una questione di COI;
    - scarsa o nulla tracciabilità nei verbali.

In tale quadro, il rischio è che:

- la gestione dei COI sia lasciata alla **discrezionalità individuale** ("mi astengo se lo ritengo opportuno");
- situazioni anche gravi rimangano "normalizzate", perché:
    - non è culturalmente consolidata l'idea di doverle dichiarare;
    - non esiste un percorso codificato per affrontarle.

6.2.3. Meccanismi di revoca o sostituzione in caso di COI

Un sistema credibile di gestione dei COI dovrebbe prevedere:

- la possibilità di **revocare o sostituire** membri di CT/OT (o coordinatori) quando:
    - emergano conflitti di interesse non dichiarati;
    - siano accertati comportamenti incompatibili con l'imparzialità minimale richiesta.

Nella prassi regolamentare, però, si incontrano spesso:

- previsioni di revoca legate quasi esclusivamente a:
    - mancata partecipazione alle riunioni;
    - violazioni amministrative o di regolamento di carattere formale;
- assenza di riferimenti chiari al conflitto di interesse come causa autonoma di:
    - sospensione;
    - revoca del mandato;
    - impossibilità di ricoprire determinate posizioni (es. coordinatore).

Quando il COI non è esplicitamente menzionato:

- diventa difficile utilizzarlo come base giuridica per interventi correttivi;
- i casi più problematici rischiano di essere gestiti in modo informale (pressioni a dimettersi, spostamenti consensuali) o di non essere affrontati affatto.

Anche laddove il conflitto di interesse sia genericamente indicato come causa di revoca:

- può mancare una procedura definita:
    - chi accerta il conflitto?
    - con quali garanzie per il soggetto interessato?
    - con quale livello di trasparenza verso la CT/OT e verso i Soci?
- questo crea una **zona grigia** che scoraggia il ricorso effettivo a tali strumenti, rendendo la minaccia di revoca poco credibile.

6.3. Regolamenti sulla politica associativa e categorie di Soci: i conflitti di interesse "strutturali" nella composizione del corpo sociale

I regolamenti che disciplinano:

- le **categorie di Soci**;
- le modalità di ammissione, contribuzione e voto;

determinano la **struttura di potere di base** da cui discendono:

- la composizione degli organi;
- l'accesso alle CT/OT;
- la capacità di influire sull'agenda normativa.

In molti modelli associativi simili a UNI, si osserva che:

- le categorie di Soci includono:
    - grandi imprese e gruppi industriali;
    - associazioni di categoria;
    - organismi di certificazione e ispezione;
    - enti pubblici;
    - ordini e collegi professionali;
    - PMI, artigiani, singoli professionisti;
    - organizzazioni di consumatori o utenti;
- i **pesi relativi** (in termini di quote, diritti di voto, possibilità di candidatura agli organi) risultano spesso:
    - più favorevoli agli attori dotati di maggiori risorse economiche e organizzative;
    - meno incisivi per gli stakeholder marginali (PMI, consumatori, lavoratori).

Da questo derivano conflitti di interesse **"strutturali"**:

- soggetti che hanno **interessi economici diretti** nelle norme (grandi imprese, organismi di certificazione) possono:
    - incidere pesantemente sull'orientamento dell'Assemblea;
    - sostenere candidati agli organi di governo e, di riflesso, orientare la nomina di figure chiave nelle CT/OT;
- organismi di certificazione e accreditamento, se soci con pieni diritti:
    - diventano al tempo stesso "clienti" delle norme e **co-proprietari** delle scelte normative;
    - con il rischio di promuovere standard funzionali alla crescita dei propri schemi;
- categorie deboli (PMI, consumatori, lavoratori):
    - possono avere accesso formale all'associazione, ma con un **peso decisionale minimo**;
    - faticano a coordinarsi e ad esprimere posizioni comuni, anche per ragioni di costo e di capacità organizzativa.

Ciò che spesso manca nei regolamenti associativi è:

- un riconoscimento esplicito di questi **conflitti di interesse di sistema**;
- misure di riequilibrio, quali:
    - criteri per garantire la presenza minima di stakeholder deboli negli organi;
    - limiti alla concentrazione di potere di voto in capo a certi gruppi di Soci;
    - specifiche tutele per le organizzazioni di interesse pubblico (consumatori, lavoratori, ambiente).

Se la base sociale nasce strutturalmente sbilanciata, l'intero processo di normazione:

- parte da un **assetto di potere inclinato**;
- rende più difficile, anche con buone regole tecniche, prevenire la cattura del sistema da parte di interessi forti.

6.4. Regolamenti per le Prassi di Riferimento (UNI/PdR) e rischi specifici di COI

Le **Prassi di Riferimento (UNI/PdR)** rappresentano uno strumento particolare:

- procedure e documenti spesso più **rapidi e flessibili** rispetto alle norme tecniche tradizionali;
- forte coinvolgimento di uno o pochi **soggetti proponenti esterni** (imprese, associazioni, organismi di certificazione, enti pubblici);
- utilizzo frequente come base per:
    - schemi di certificazione;
    - linee guida operative di settore;
    - requisiti in bandi e appalti.

I regolamenti UNI/PdR, proprio per questa natura "ibrida", dovrebbero avere **presidi rafforzati** in materia di conflitti di interesse. In molti contesti, invece, si osservano criticità ricorrenti.

a) Ruolo del soggetto proponente

Spesso il soggetto proponente:

- contribuisce in modo determinante alla **redazione del testo**;
- co-gestisce, formalmente o di fatto, il processo di consultazione;
- ottiene una forte **associazione reputazionale** tra la PdR e la propria identità (co-branding, citazioni esplicite, ecc.).

Se i regolamenti non fissano limiti chiari:

- il rischio è che la PdR diventi una sorta di **"norma privata travestita da standard"**, in cui:
  - il proponente consolida il proprio modello organizzativo o di servizio;
  - gli altri attori partecipano in posizione subalterna o marginale.

b) Coinvolgimento modesto di stakeholder terzi

A differenza delle norme tecniche classiche, dove è previsto un iter CT/OT più articolato, le UNI/PdR:

- possono seguire percorsi più snelli;
- talvolta non richiedono una vera e propria CT plurale, ma solo gruppi di lavoro ristretti.

Se i regolamenti:

- non prevedono **obblighi minimi di pluralismo** (es. presenza di PMI, rappresentanti dei destinatari finali, organismi indipendenti);
- non disciplinano con rigore l'**inchiesta pubblica** (durata, accessibilità, modalità per raccogliere e trattare osservazioni),

si accentua il rischio che:

- interessi di pochi soggetti forti si trasformino rapidamente in "riferimenti UNI";
- gli stakeholder deboli vengano di fatto esclusi da un processo che produce documenti utilizzati poi nel mercato e nelle gare pubbliche.

c) COI specifici legati a organismi di certificazione e consulenti

Un caso particolarmente sensibile è quello delle UNI/PdR promosse o fortemente sostenute da:

- organismi di certificazione;
- reti di consulenti o enti che offrono servizi collegati alla PdR stessa.

Qui il conflitto di interesse può assumere forme acute:

- la PdR definisce un **modello di servizio/certificazione** che:
  - favorisce un determinato operatore;
  - crea "rendite" a favore di chi già presidia quel segmento;
- il soggetto proponente, al tempo stesso:
  - partecipa alla scrittura delle regole;
  - beneficia economicamente della loro adozione.

Se i regolamenti UNI/PdR:

- non contengono **clausole esplicite** su tali situazioni (ad es. divieti di costruire PdR attorno a schemi proprietari di singoli operatori);
- non prevedono:
  - dichiarazioni dettagliate degli interessi dei proponenti;
  - valutazioni indipendenti ex ante sui rischi di COI;
  - una supervisione forte da parte di organi tecnici centrali o comitati di garanzia,

il sistema può consentire la produzione di documenti che, pur recando il marchio UNI, risultano **fortemente catturati** da interessi di mercato particolari.

In sintesi, l'analisi di Statuto e regolamenti, considerata in termini generali, suggerisce che:

- i principi su imparzialità, indipendenza e rappresentanza equilibrata sono spesso presenti sul piano dichiarativo;
- la disciplina del conflitto di interesse risulta però:
  - frammentata;
  - poco operativa nei regolamenti CT/OT;

- quasi assente nella regolazione della base associativa come questione di COI “strutturali”;
- particolarmente debole proprio nelle UNI/PdR, dove i rischi di cattura sono più elevati.

Le sezioni successive del quaderno approfondiranno come queste **lacune e ambiguità regolamentari** si traducano, nelle diverse fasi del processo di normazione, in conflitti di interesse concreti e in potenziali distorsioni a danno del sistema Paese e degli stakeholder più vulnerabili.

7. Modello Organizzativo 231 di UNI e gestione dei conflitti di interesse

Il Modello Organizzativo ex d.lgs. 231/2001 rappresenta, per UNI, uno dei principali strumenti interni di presidio dell’integrità. Esso si intreccia con lo Statuto, i regolamenti, la Carta Deontologica e le Regole di condotta, costituendo la cornice complessiva entro cui dovrebbero essere prevenuti non solo i reati-presupposto, ma anche condotte irregolari e situazioni di conflitto di interesse che possano compromettere la credibilità del processo di normazione. filecite turn0file4 turn0file11
In questa sezione il Modello 231 è letto criticamente in rapporto specifico ai conflitti di interesse, con attenzione alle fasi della normazione tecnica e ai COI “di sistema”.

7.1. Parte generale del Modello 231: principi su integrità, imparzialità, trasparenza

La Parte Generale del Modello 231 di UNI chiarisce innanzitutto che lo scopo del Modello è predisporre un sistema strutturato di prevenzione, dissuasione e controllo, finalizzato a ridurre il rischio di commissione dei reati-presupposto, attraverso l’individuazione e la regolazione delle “attività sensibili”.
Il Modello è concepito non come documento isolato, ma come parte integrante dell’organizzazione complessiva di UNI: include, oltre alla Parte Generale, il Regolamento dell’OdV, l’elenco aggiornato dei reati-presupposto, Statuto e regolamenti interni, il documento di analisi dei rischi 231 e i collegamenti con le misure su privacy e salute/sicurezza. filecite turn0file4 turn0file13
Al centro della Parte Generale vi è un insieme di **principi generali** che dovrebbero guidare l’intera organizzazione:

- **Legalità**: assicurare la conoscenza e l’osservanza delle norme cogenti, con attenzione particolare alle attività esposte al rischio di reato. Per un ente che “governa” la normazione volontaria, questo principio è presentato come ancora più centrale.
- **Fedeltà**: garantire che chi opera per conto di UNI (apicali e non) agisca nell’interesse dell’Ente e non persegua interessi personali contrastanti. Qui il Modello sottolinea esplicitamente che al governo e ai lavori di UNI partecipano persone appartenenti a organizzazioni portatrici di interessi particolari o di categoria, e che questi interessi non devono entrare in conflitto con l’interesse generale di UNI, proprio per l’affidamento che la collettività ripone nell’obiettività della normazione volontaria.
- **Trasparenza**: assicurare che regole e procedure siano comunicate in modo chiaro a interlocutori interni ed esterni.
- **Specificità**: evitare enunciazioni astratte e adottare regole sufficientemente dettagliate, soprattutto per le attività a maggior rischio, vincolando i comportamenti a percorsi definiti.
- **Attuabilità, condivisione, competenza, effettività**: i principi richiamano l’esigenza che le regole siano realisticamente applicabili, condivise nei diversi livelli, supportate da adeguata formazione e verificate mediante audit e attività di vigilanza dell’OdV.
  filecite turn0file11 turn0file16

Questi principi, almeno sul piano dichiarativo, costituiscono una base importante per la gestione dei conflitti di interesse:

- la **fedeltà**, letta insieme al riconoscimento esplicito del fatto che UNI è popolata da soggetti portatori di interessi particolari, è una presa d'atto strutturale del rischio COI nel processo di normazione;
- la **trasparenza** e la **specificità** segnalano la consapevolezza che non bastano richiami etici generici, ma servono regole chiare e visibili.

Tuttavia, dal punto di vista del presente quaderno, emergono anche alcune **criticità**:

- il riferimento ai conflitti di interesse rimane implicito e ancorato soprattutto alla prevenzione dei reati-presupposto;
- non si ricava dalla sola Parte Generale una **definizione operativa di COI**, né una chiara articolazione dei presidi specifici nelle fasi di normazione tecnica;
- la declinazione dei principi in chiave COI è in larga parte demandata ad altri strumenti (Carta Deontologica e Regole di condotta, Codice Deontologico), che intervengono a valle come "infrastruttura dell'integrità", più che come protocolli 231 specifici per la normazione. filecite turn0file10 turn0file12

In sintesi, la Parte Generale del Modello offre una cornice valoriale robusta, che riconosce esplicitamente la delicatezza del tema interessi particolari in UNI, ma lascia aperto il tema di **come** tali principi vengano tradotti in presidi concreti contro i conflitti di interesse lungo il ciclo di vita delle norme tecniche.

7.2. Mappatura dei processi di normazione come attività a rischio reato e COI

Il Modello 231 di UNI prevede un documento di **analisi dei rischi 231** che:

- individua e classifica i rischi più rilevanti ai fini del Modello,
- sia con riferimento alla commissione di reati-presupposto, sia rispetto ad altre condotte illecite o irregolari ritenute particolarmente rilevanti, anche se non tipizzate come reato;
- collega i rischi alle "attività/processi sensibili" e definisce livelli di rischio e azioni di contenimento per quelli più elevati. filecite turn0file4 turn0file16

In linea teorica, il **processo di normazione tecnica** (nelle sue varie fasi: proposta, costituzione CT/OT, drafting, inchiesta pubblica, approvazione, revisione) dovrebbe rientrare fra le attività sensibili, per almeno tre motivi:

1. la rilevanza economica e regolatoria delle norme per il mercato;
2. la presenza strutturale di portatori di interessi particolari nei luoghi decisionali;
3. la potenziale correlazione con reati-presupposto quali corruzione tra privati, corruzione verso pubblici ufficiali, reati societari, turbative della concorrenza, ecc.

La Parte Generale, tuttavia, non elenca nel dettaglio le singole attività sensibili, rinviando al documento di analisi dei rischi. filecite turn0file4 turn0file16 In assenza di tale elenco nel materiale disponibile, si possono formulare alcune **osservazioni critiche di sistema**:

- se i processi di normazione (in particolare quelli più esposti a pressioni esterne, come le UNI/PdR o le norme richiamate da bandi e regolazioni) **non** fossero mappati come attività a rischio 231, ciò costituirebbe una lacuna significativa, in contrasto con la stessa consapevolezza espressa dal principio di fedeltà;
- anche qualora fossero formalmente inclusi tra le attività sensibili, occorre verificare se la mappatura dei rischi si limiti a fattispecie penalmente rilevanti (es. corruzione, frode) oppure consideri anche **rischi di conflitto di interesse non immediatamente penali**, ma idonei a distorcere il contenuto delle norme e, di conseguenza, il funzionamento del mercato.

Il Modello afferma che il documento di analisi dei rischi comprende anche "altre fattispecie di comportamenti illeciti o irregolari" ritenuti particolarmente rilevanti, oltre ai reati-presupposto. Ciò apre lo spazio per includere:

- situazioni sistematiche di influenza indebita nella definizione dei requisiti normativi;
- prassi di drafting dominate da pochi operatori con forte interesse economico;
- conflitti di interesse istituzionali tra UNI e soggetti pubblici o para-pubblici.

Resta però **incerto**, sulla base delle sole fonti esaminate, se tali rischi siano stati effettivamente:

- nominati come tali;
- connessi esplicitamente ai conflitti di interesse nella normazione;
- tradotti in misure specifiche (es. controlli ex ante su composizione CT/OT, tracciabilità delle pressioni esterne, ecc.).

Il rischio, quindi, è che la mappatura si concentri prevalentemente su **scenari di illecito evidente** (corruzione, frode, accesso abusivo a sistemi, ecc.), mentre i conflitti di interesse "di sistema" che non integrano reato rimangano in una **zona grigia**: percepiti come rischio etico, ma non pienamente internalizzati nel perimetro 231.

7.3. Protocolli specifici (se esistenti) relativi a conflitti di interesse nella normazione

Nella struttura del Modello 231 tipicamente i **protocolli specifici** sono contenuti in parti speciali o procedure collegate. La Parte Generale di UNI:

- descrive l'impianto complessivo e i collegamenti con altri documenti (Statuto, regolamenti, Carta Deontologica, Codice Deontologico, procedure organizzative); filecite turn0file4 turn0file11
- non espone però in modo analitico protocolli dedicati alla gestione dei COI nelle fasi del processo di normazione.

Sul versante "integrità" è invece molto sviluppata la **Carta Deontologica e Regole di condotta**, che:

- definisce espressamente il conflitto di interesse (attuale/reale, potenziale, apparente);
- lo qualifica come violazione dell'integrità, potenzialmente dannosa anche per la reputazione dell'organizzazione; filecite turn0file12 turn0file1
- prevede una modalità standard di gestione: dichiarazione scritta alla/ al responsabile, all'unità che gestisce il personale e alla struttura preposta alla decisione, al fine di spostare la decisione su un soggetto non coinvolto o affidarla a un team. filecite turn0file12 turn0file10

Sono inoltre previsti casi specifici di condotte collegate, in cui il riferimento al Modello 231 è esplicito (ad es. regalie e compensi ingiustificati come possibili ipotesi di "istigazione alla corruzione tra privati", uso improprio di informazioni che richiama reati di false comunicazioni sociali o accesso abusivo a sistemi informatici). filecite turn0file1 turn0file18

In ambito tecnico, il **Codice di comportamento per i componenti degli Organi Tecnici** richiama il rispetto dei principi del Modello 231 e dei regolamenti del sistema di normazione, imponendo ai componenti degli OT di operare nel rispetto di coerenza, trasparenza, apertura, consenso, volontarietà e indipendenza, e prevedendo che eventuali violazioni possano essere considerate inadempimenti regolamentari con possibili conseguenze sulla partecipazione ai lavori.

Tuttavia, da questo quadro emergono alcune **aree critiche**:

- non risultano identificabili, sulla base dei documenti esaminati, **protocolli 231 specifici** che, per ciascuna fase di normazione (es. costituzione CT, gestione inchiesta pubblica, approvazione), indichino:
  - quali conflitti di interesse sono attesi/ tipici;
  - quali controlli ex ante e in itinere devono essere attivati;
  - quali sono i ruoli e le responsabilità (OdV, Direzione, Presidenti CT/OT, Commissioni centrali) nella loro gestione;
- la gestione dei COI sembra poggiare soprattutto su:
  - regole deontologiche generali (valide per tutto il personale e i collaboratori);
  - codici di comportamento per gli OT che richiamano principi ma non dettagliano procedure di astensione, dichiarazione e sostituzione in caso di COI;

- il collegamento con il Modello 231 è presente, ma più sotto forma di **rinvio valoriale** (rispetto dei principi di fedeltà, integrità, legalità) e di collegamento ad alcune fattispecie di reato, che non come architettura di protocolli mirati alla prevenzione dei conflitti nella normazione.

Ne deriva il rischio che, nella prassi:

- la gestione dei COI nella normazione resti in larga parte affidata alla **sensibilità individuale** e alla cultura organizzativa;
- manchino strumenti codificati per affrontare i casi più complessi, specie quelli di conflitto "di sistema" che coinvolgono gruppi di interessi forti e scelte normative strategiche.

7.4. Ruolo e poteri dell'Organismo di Vigilanza 231 nella prevenzione e gestione dei COI

La Parte Generale dedica ampio spazio alla **funzione e prerogative dell'Organismo di Vigilanza (OdV)**. All'OdV è attribuito il compito di vigilare:

- sull'osservanza del Modello da parte di funzioni apicali e non apicali;
- sull'efficacia e adeguatezza del Modello rispetto alla struttura dell'Ente e alla capacità di prevenire i reati-presupposto;
- sull'opportunità di aggiornare il Modello a fronte di cambiamenti organizzativi o normativi. filecite turn0file6 turn0file5

L'OdV dispone di **autonomi poteri di iniziativa e controllo** ed è caratterizzato da autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione; le sue scelte sono dichiarate "insindacabili" da parte di altri organi, per preservarne l'autonomia.

Fra le prerogative e i collegamenti organizzativi, il Modello prevede che:

- l'OdV sia inserito formalmente nella struttura UNI in posizione di staff all'alta Direzione ed evidenziato in organigrammi; filecite turn0file5 turn0file13
- esistano flussi informativi dedicati verso l'OdV, inclusi canali per segnalazioni (anche ai sensi della disciplina sul whistleblowing) cui solo i componenti OdV possono accedere; filecite turn0file13 turn0file6
- l'OdV partecipi alla definizione e all'aggiornamento dell'analisi dei rischi e sia coinvolto nei programmi di formazione del personale, nei riesami della Direzione e nella conoscenza degli esiti degli audit interni. filecite turn0file16 turn0file13

In chiave conflitto di interesse, questo impianto offre **potenzialità significative**:

- il collegamento fra Modello 231, Carta Deontologica, Regole di condotta e Codice Deontologico, esplicitato nel Modello stesso, consente all'OdV di considerare anche violazioni "non penali" ma rilevanti per l'integrità, inclusi i COI, soprattutto quando la Carta li collega a fattispecie di reato (ad es. istigazione alla corruzione tra privati) o a rischi reputazionali significativi. filecite turn0file11 turn0file1
- la presenza di canali di segnalazione verso l'OdV, anche nel quadro della disciplina whistleblowing, offre un possibile strumento per portare all'attenzione dell'Organismo situazioni di conflitto di interesse, anche nelle CT/OT e nel processo di normazione. filecite turn0file6 turn0file13

Al tempo stesso, si evidenziano alcune **zone d'ombra**:

- il mandato dell'OdV è definito principalmente in relazione ai **reati-presupposto**; l'estensione ai COI non penalmente rilevanti dipende dall'interpretazione del concetto di "altre condotte irregolari rilevanti ai fini del Modello", che non è dettagliato con riferimento specifico alla normazione;
- non sono chiariti, nei testi esaminati, i **meccanismi concreti** con cui l'OdV:
    - interagisce con gli organi tecnici (CT/OT, Commissione Centrale Tecnica) su eventuali casi di conflitto;
    - riceve sistematicamente informazioni su composizione delle CT/OT, interessi dichiarati, situazioni di astensione o mancata astensione;

    - può proporre interventi correttivi (es. revisione di una decisione o richiesta di sostituzione di un componente) in caso di COI accertati;
- il ruolo dell'OdV sui **conflitti di interesse di sistema** (squilibri strutturali di rappresentanza, cattura persistente di determinate CT, processi di UNI/PdR fortemente influenzati da singoli operatori) non è esplicitamente tematizzato.

In altri termini, l'OdV dispone, sulla carta, di strumenti importanti, ma la sua **centralità effettiva** nella prevenzione e gestione dei COI nella normazione dipende da:

- quanto le segnalazioni di COI siano effettivamente convogliate verso di esso;
- quanto la mappatura dei rischi abbia incluso esplicitamente tali conflitti;
- quanto vi sia un raccordo operativo con la governance tecnica e con la Commissione Etica, che nel Rendiconto di sostenibilità è presentata come luogo di elaborazione di casi-studio deontologici anche in materia di conflitto di interesse.

7.5. Lacune del Modello 231 rispetto ai COI "non penalmente rilevanti" ma sistemici

Dall'insieme dei documenti emerge un quadro nel complesso avanzato sul piano **valoriale e di compliance**, ma con possibili **lacune specifiche** rispetto ai conflitti di interesse che:

- non integrano reato;
- e tuttavia incidono profondamente sulla qualità e imparzialità del processo di normazione.

Fra le principali criticità potenziali:

1. **Focalizzazione primaria sui reati-presupposto** Pur riconoscendo la rilevanza di altre condotte irregolari, il baricentro del Modello resta la prevenzione di illeciti penali.
    - I COI che si traducono in cattura del processo normativo, scelte tecniche sbilanciate o esclusione sistemica di stakeholder deboli possono non emergere come "evento 231", pur avendo effetti sistemici notevoli.
    - Il rischio è che tali conflitti restino principalmente un tema di etica interna, affidato alla Carta Deontologica, senza essere pienamente integrati nella logica di analisi dei rischi e dei controlli 231.
2. **Assenza (o opacità) di protocolli 231 dedicati alla normazione** Dalla sola Parte Generale non risulta l'esistenza di protocolli specifici che:
    - descrivano passo per passo le fasi della normazione come attività sensibili;
    - identifichino i punti critici di conflitto di interesse;
    - prevedano misure obbligatorie (es. obbligo di segnalazione al verificarsi di determinati intrecci di ruoli, audit periodici su composizione e funzionamento delle CT/OT). In assenza di tali protocolli, la gestione dei COI nella normazione rischia di rimanere **solo parzialmente agganciata** al Modello 231.
3. **Trattamento non strutturato dei conflitti di interesse "di sistema"** Il Modello coglie il rischio legato alla presenza, in UNI, di persone appartenenti a organizzazioni portatrici di interessi particolari e richiama la necessità che tali interessi non entrino in contrasto con l'interesse generale dell'Ente. Tuttavia:
    - non emergono strumenti 231 specifici per affrontare squilibri strutturali di rappresentanza (es. CT dominate da pochi grandi operatori, assenza di PMI o consumatori);
    - i conflitti di interesse "di sistema" vengono più facilmente letti come problema di governance e regolamenti tecnici, che come rischio rilevante ai fini del Modello.
4. **Ruolo dell'OdV sui COI non penali non pienamente esplicitato** Sebbene l'OdV abbia poteri di vigilanza ampi e partecipi a formazione, audit e analisi dei rischi, il suo coinvolgimento:
    - è chiaramente definito in relazione ai reati-presupposto;

    - è meno chiaro per i conflitti di interesse che "solo" minano imparzialità, trasparenza e rappresentanza equilibrata, senza configurare un illecito penale. filecite turn0file5 turn0file16
5. **Rischio di frammentazione tra piani 231 e piani etico-deontologici** La Carta Deontologica e le Regole di condotta del 2024 hanno rafforzato molto il presidio sui conflitti di interesse, definendoli, classificandoli (attuali, potenziali, apparenti) e indicando procedure di dichiarazione e gestione in collaborazione tra persona coinvolta, responsabile, funzione HR e struttura preposta alla decisione. filecite turn0file10 turn0file12 Resta però da verificare quanto:
    - tali procedure siano **formalmente integrate** nel sistema 231 (es. flussi automatici verso l'OdV per talune tipologie di COI, inclusi quelli che emergono nelle CT/OT);
    - i casi trattati in sede di Commissione Etica diventino sistematicamente input per aggiornare la mappatura dei rischi 231 e i protocolli.

In conclusione, il Modello Organizzativo 231 di UNI contiene elementi importanti per una gestione matura dei conflitti di interesse (richiamo alla fedeltà, riconoscimento del rischio di interessi particolari, collegamento con Carta Deontologica e Regole di condotta, ruolo significativo dell'OdV). Tuttavia, rispetto ai COI "non penalmente rilevanti" ma strutturalmente incidenti sulla normazione tecnica, appare ancora presente una **tensione** tra:

- un'infrastruttura di integrità molto curata sul piano etico e deontologico;
- e un Modello 231 che potrebbe non aver ancora pienamente tradotto tali conflitti in **rischi mappati, protocolli specifici e poteri operativi** focalizzati sulle fasi critiche del processo normativo.

Questa tensione costituisce uno dei punti di attenzione che il quaderno intende approfondire nelle parti successive, dedicando particolare analisi alle singole fasi del processo di normazione e alle possibili riforme del sistema UNI in materia di conflitti di interesse.

8. Carte Etiche, Carte Deontologiche, Codici di condotta

L'"infrastruttura dell'integrità" di UNI – come definita anche nella Parte Generale del Modello 231 – è composta da Carta Etica, Codice Etico, Carta Deontologica e Regole di condotta, Codice Deontologico, concepiti come insieme coordinato di principi, regole e casi esemplificativi.
Nel quadro dei conflitti di interesse, questi documenti rappresentano il principale presidio valoriale e comportamentale, soprattutto per il personale dipendente, mentre per amministratori, vertici e componenti degli Organi Tecnici intervengono in via più indiretta, tramite richiami generali del Modello 231 e di specifici codici di comportamento.

8.1. Principi generali su indipendenza, integrità, imparzialità

La **Carta Etica delle persone di UNI** definisce i Principi e i Valori di riferimento (legalità, onestà, responsabilità, trasparenza, cittadinanza organizzativa, ecc.), che dovrebbero orientare ogni decisione e comportamento.
In particolare, il valore dell'**Onestà** richiama espressamente:

- sincerità e non manipolazione della realtà;
- rispetto delle promesse;
- **imparzialità** nelle decisioni, con massima obiettività per garantire parità di trattamento;
- attenzione a segnalare "sempre le possibili situazioni di conflitto di interessi e ogni situazione che possa comportare rischi di corruzione, frode o illeciti", incluse quelle che possono portare a conflitti inconsapevoli.

Responsabilità e Trasparenza sono intese come dovere di rendere conto delle proprie scelte, motivandole e consentendo a qualcuno di monitorarle e valutarle; è esplicitato che, oltre alle procedure organizzative, chi percepisce un conflitto di interessi (anche solo apparente) non coperto da tali procedure deve comunque adoperarsi per evitarlo, segnalando la situazione a UNI.
La **Carta Deontologica e Regole di condotta** (edizione 2024) traduce questi principi in tipologie di violazioni dell'integrità (corruzione, favoritismo, frode, conflitto di interesse in generale, nelle relazioni personali, attraverso doni, attività collaterali, abuso di autorità, uso improprio di informazioni, ecc.), connesse sia a norme cogenti (legge, CCNL, Modello 231) sia a disposizioni interne (Statuto, procedure, documenti dell'infrastruttura di integrità). filecite turn1file0 turn1file10
Il Rendiconto di sostenibilità 2024 sottolinea che:

- la Carta è stata aggiornata per includere **regole di condotta positive** corrispondenti a tutte le tipologie di violazione;
- è stata adottata una **politica di gestione delle violazioni** improntata alla "totale conformità alle regole", per evitare eccezioni discrezionali e assicurare uguaglianza di trattamento;
- la Carta "pone ancora maggior attenzione ai temi di conflitto d'interesse", con l'obiettivo di prevenire favoritismi, parzialità e discriminazioni. filecite turn1file1 turn1file4

Nel complesso, quindi, i documenti etico-deontologici di UNI:

- affermano con forza integrità, imparzialità, trasparenza;
- riconoscono il conflitto di interesse come violazione centrale dell'integrità (non solo quando integra reato);
- insistono sull'esigenza di **apparire onesti e imparziali**, non solo di esserlo, anticipando così la dimensione del conflitto "apparente".

Resta però il tema – che le sezioni successive approfondiranno – di quanto questi principi, formulati in chiave "interna" e lavoristica, siano effettivamente calibrati sui ruoli e sulle dinamiche specifiche della normazione tecnica e delle CT/OT.

8.2. Regole specifiche su conflitti di interesse

8.2.1. Amministratori e vertici

Nei documenti esaminati, non emerge una sezione deontologica dedicata in modo specifico ad amministratori, Presidente, componenti del Consiglio Direttivo o organi di vertice. La Carta Etica e la Carta Deontologica si rivolgono alle "persone di UNI" in senso ampio, ma la loro implementazione dettagliata – soprattutto per quanto riguarda sanzioni e procedure – è fortemente incentrata sul personale dipendente soggetto a CCNL. filecite turn1file0 turn1file16
Il sistema disciplinare del Modello 231 stabilisce che:

- violazioni delle regole comportamentali definite dalla legge, dalla Carta Deontologica o da altre procedure costituiscono infrazioni disciplinari per il personale;
- per componenti di organi e commissioni (quindi anche per amministratori) le violazioni sono sanzionate "secondo le norme statutarie, legali e contrattuali" applicabili, ma senza dettaglio analitico delle fattispecie di COI rilevanti né delle misure specifiche;
- l'OdV non può irrogare direttamente sanzioni; la decisione finale spetta al legale rappresentante o al soggetto delegato. filecite turn1file14 turn1file16

Ne consegue che, per i vertici:

- le regole su conflitti di interesse derivano **per via indiretta**: dai principi generali (onestà, imparzialità, integrità), dalle tipologie di violazione (conflitto in generale, favoritismo, doni, attività collaterali);
- manca però, nei documenti etico-deontologici, una disciplina distinta per le situazioni tipiche delle cariche apicali (cumulo di ruoli in imprese/associazioni/organismi di certificazione, relazioni con PA e regolatori, partecipazione a CT o CCT in posizioni miste).

Questa impostazione può risultare **insufficiente** in un'ottica di prevenzione dei COI nella normazione: amministratori e vertici sono infatti esposti a conflitti di natura istituzionale, economica e reputazionale particolarmente intensi, che richiederebbero:

- obblighi rafforzati di disclosure degli interessi;
- criteri chiari di incompatibilità;
- regole stringenti di astensione in decisioni su norme, UNI/PdR o assetti regolamentari che li riguardano direttamente o indirettamente.

8.2.2. Dipendenti, funzionari tecnici, segreterie

Per il **personale dipendente** – in cui rientrano anche funzionari tecnici, coordinatori interni, segreterie – la disciplina è invece articolata e relativamente avanzata.
La Carta Deontologica individua più tipologie di conflitto di interesse:

- **conflitto di interesse in generale**, definito come qualsiasi situazione o relazione, intenzionale o no, che può indurre a perseguire interessi contrari a quelli dell'organizzazione, producendo un beneficio personale o indiretto per sé o per altri; il conflitto può essere attuale/reale, potenziale o apparente.
- **conflitto nelle relazioni personali** (legami sentimentali, parentali, amicizia o inimicizia, anche nei rapporti d'affari), con obbligo di dichiarare tempestivamente e per iscritto tali relazioni e di astenersi da decisioni o valutazioni che coinvolgono le persone interessate. filecite turn2file14 turn1file6
- **conflitto attraverso doni** (regali, servizi, sconti, trattamenti privilegiati da fornitori, parti esterne o colleghi in posizione gerarchica diversa), che potrebbe influenzare le decisioni, con regole di rifiuto, comunicazione e gestione dei doni. filecite turn2file6 turn2file12
- **conflitto attraverso attività collaterali** (lavori esterni, anche non formalmente concorrenziali, che possono sfruttare informazioni o relazioni sviluppate in UNI o impattare sulla disponibilità e sull'imparzialità), con obbligo di informare preventivamente e ottenere autorizzazione.

Per tutte queste tipologie, le **Regole di condotta** associate prevedono costantemente:

- dichiarazione tempestiva e scritta alla struttura manageriale, all'Unità Organizzativa del personale e alla struttura preposta alla decisione;
- astensione dalla partecipazione a processi decisionali o attività in cui si ha un interesse personale contrastante;
- trasferimento della decisione a soggetti non coinvolti o a team;
- documentazione delle interazioni con parti esterne (regali, ospitalità, benefici), comunicandole tempestivamente ai soggetti preposti.
  filecite turn2file2 turn2file7 turn2file10

Per funzionari tecnici e segreterie, che spesso operano al centro dei processi di normazione, queste regole costituiscono un presidio rilevante. Tuttavia, l'impianto rimane **generico**: gli esempi e le casistiche sono calibrati sulle tipiche situazioni d'ufficio (rapporti con fornitori, colleghi, attività esterne), non sulle situazioni specifiche di:

- conduzione dei lavori di CT/OT;
- interazione con organismi di certificazione o grandi imprese in fase di drafting;
- gestione di procedimenti di inchiesta pubblica e di compressione/espansione dei tempi di iter normativo.

Il rischio è che, pur esistendo un quadro etico solido, manchi ancora una **traduzione mirata** delle regole sui COI nel contesto operativo della normazione tecnica.

8.2.3. Esperti e membri di CT/OT

Per le persone non dipendenti che partecipano agli Organi Tecnici (CT/OT), UNI ha adottato un **Codice di comportamento dei partecipanti agli Organi Tecnici**.
Questo documento:

- si applica a "tutte le persone che non sono personale dipendente di UNI e che collaborano con UNI a vario titolo, quali principalmente i rappresentanti di Soci UNI negli Organi Tecnici";
- trae fondamento dai principi del Modello 231 e dal posizionamento etico dello Statuto 2020 (dignità della persona, diritti umani fondamentali);

- impone, tra l'altro, il rispetto di legge, Statuto, regolamenti e principi della normazione (coerenza, trasparenza, apertura, consenso, applicazione volontaria, indipendenza, efficienza) e la tutela della riservatezza. filecite turn0file15 turn3file18

Tuttavia, in questo Codice:

- **non compaiono definizioni esplicite di conflitto di interesse** riferite ai componenti degli Organi Tecnici;
- non sono previsti obblighi formali e generalizzati di **dichiarazione preventive degli interessi** né regole di astensione analoghe a quelle previste per il personale dipendente nella Carta Deontologica;
- il rinvio ai principi del Modello 231 è lato, senza una specifica declinazione delle situazioni tipiche di COI degli esperti (ruoli in imprese, organismi di certificazione, associazioni di categoria, PA).

Questa asimmetria è particolarmente rilevante perché:

- i componenti CT/OT sono al **centro del processo di normazione**;
- spesso rappresentano organizzazioni portatrici di interessi forti;
- non sono coperti dal regime disciplinare lavoristico e dipendono da regole associative e regolamentari meno dettagliate sul piano dei COI.

In sintesi, mentre i dipendenti sono destinatari di un apparato deontologico analitico in tema di conflitto di interesse, gli esperti esterni – che incidono direttamente sui contenuti normativi – sono regolati da un codice di comportamento che richiama principi di integrità e indipendenza ma non fornisce una **disciplina operativa** paragonabile.

8.3. Meccanismi di dichiarazione preventiva degli interessi e aggiornamento periodico

La Carta Deontologica e Regole di condotta prevede, in modo ricorrente, l'obbligo di **dichiarare tempestivamente e per iscritto**:

- qualsiasi conflitto di interesse, attuale, potenziale o apparente, alla struttura manageriale, all'Unità Organizzativa del personale e alla struttura preposta alla decisione;
- qualsiasi relazione sentimentale, familiare, amicale o di inimicizia con colleghi, clienti, partner o fornitori che possa generare COI;
- qualsiasi attività lavorativa o professionale esterna che possa creare conflitto di interessi. filecite turn2file9 turn2file14 turn2file8

Il modello di gestione prefigurato è basato su:

- trasferimento della decisione a un'altra persona non coinvolta o a un team;
- astensione da processi decisionali che riguardano soggetti o situazioni con cui esiste il conflitto;
- coinvolgimento, in caso di dubbio, della Commissione Etica, che può trasformare i casi operativi in esempi nel Codice Deontologico. filecite turn1file4 turn1file11

La **Carta Etica** aggiunge un ulteriore livello, affermando che, anche al di là delle procedure formalizzate, la persona che percepisce una situazione di conflitto (o di potenziale conflitto) la cui gestione non sia espressamente prevista deve comunque attivarsi per evitarla, segnalando la situazione a UNI.

Tuttavia, rispetto a quanto atteso in un sistema fortemente esposto a COI nella normazione tecnica, emergono alcune **criticità**:

- i meccanismi sono principalmente **reattivi** (attivati al momento in cui la situazione si presenta) e affidati all'iniziativa individuale;
- non vi è evidenza, nei testi esaminati, di un sistema strutturato di **dichiarazione preventiva e periodica degli interessi** (es. registri annuali per vertici, dirigenti, coordinatori di CT/OT, membri di CCT, responsabili di rapporti con organismi di certificazione);

- per i componenti esterni degli Organi Tecnici non sono previsti, nel Codice specifico, obblighi formali di disclosure sistematica degli interessi e di aggiornamento periodico. filecite turn3file18 turn0file15

In assenza di tali strumenti, il rischio è che:

- la gestione dei conflitti si concentri su casi individuali evidenti (regali, relazioni personali, attività collaterali),
- mentre i **conflitti "di ruolo" e "di sistema"**, tipici della normazione tecnica (appartenenza a strutture fortemente interessate all'esito delle norme, ruoli incrociati in CT/OT, CCT, organismi di certificazione, PA), rimangano meno visibili e meno tracciati.

8.4. Sanzioni etico-deontologiche e loro effettiva applicazione

L'architettura sanzionatoria in materia etico-deontologica è principalmente descritta:

- nella Carta Deontologica 2024, che introduce una **politica di gestione delle violazioni** fondata sulla "totale conformità alle regole", ovvero sulla valutazione delle infrazioni senza eccezioni discrezionali, per garantire uguaglianza e giustizia nella loro applicazione; filecite turn1file1 turn1file2
- nella Parte Generale del Modello 231, che collega le violazioni delle regole (legge, Carta Deontologica, procedure interne, istruzioni dei superiori) all'ordinario **sistema disciplinare** previsto dal CCNL e dalla normativa, fino al licenziamento per giusta causa; per componenti organi e commissioni, invece, richiama genericamente le sanzioni previste da Statuto e norme applicabili, senza dettaglio. filecite turn1file16 turn1file14

Il Rendiconto di sostenibilità 2024 segnala che:

- il sistema è sorretto anche da strumenti di **whistleblowing "rule based" e "value based"**, che consentono di segnalare violazioni della legge, del Modello 231 o anche semplici contrasti con i Principi della Carta Etica, con diverse conseguenze (disciplinari nel primo caso, di apprendimento e miglioramento nel secondo); filecite turn1file11 turn2file5
- nel 2024 è stata registrata almeno una segnalazione spontanea alla Commissione Etica su possibile scostamento dalla Carta Deontologica, trattata come occasione di apprendimento e arricchimento del Codice Deontologico.

Sul piano formale, quindi:

- il raccordo tra Carta Deontologica, Modello 231 e sistema disciplinare appare robusto per quanto riguarda il personale dipendente;
- l'insistenza sulla "totale conformità alle regole" riduce lo spazio per soluzioni ad hoc e rafforza la prevedibilità delle conseguenze.

Permangono però **zone di potenziale debolezza**:

- per **amministratori, componenti di organi di governo e CT/OT non dipendenti**, la concreta articolazione delle sanzioni per violationi in materia di COI non è resa trasparente nei documenti disponibili: si sa che debbono essere sanzionate "secondo norme statutarie, legali e contrattuali", ma non sono esplicitati:
  - criteri di gravità;
  - casistiche tipiche;
  - esempi di revoca da incarichi tecnici per conflitto di interesse;
- il sistema è fortemente orientato a **condotte individuali**, mentre gli strumenti per affrontare conflitti di interesse "collettivi" o di sistema (es. una CT strutturalmente catturata) sono più deboli e passano per riforme regolamentari o interventi organizzativi, non per sanzioni in senso stretto.

8.5. Criticità: ambiguità, formulazioni generiche, assenza (selettiva) di esempi concreti

Rispetto all'indicazione generale dell'indice ("assenza di esempi concreti"), occorre rilevare che UNI – almeno per il personale interno – ha fatto uno sforzo **non comune** nel panorama organizzativo:

- la Carta Deontologica elenca dodici tipologie di violazione e, per ciascuna, una serie di comportamenti specifici non accettabili;
- il Codice Deontologico collega questi comportamenti ad esempi "di vita reale" (come il caso dell'imbianchino che offre uno sconto alla dipendente, usato per illustrare il conflitto di interesse attraverso doni);
- sono declinate in modo concreto situazioni di favoritismo, conflitto nelle relazioni personali, doni, attività collaterali, uso improprio dell'autorità, manipolazione di informazioni, ecc. filecite turn2file7 turn2file12 turn2file13

La **criticità non sta dunque nell'assenza assoluta di esempi**, ma in altri fattori:

1. **Focalizzazione interna e lavoristica** Gli esempi riguardano prevalentemente:
    - relazioni gerarchiche interne;
    - rapporti con fornitori in chiave contrattuale ordinaria;
    - attività esterne del personale dipendente;
    - comportamenti nella vita privata con impatto sulla reputazione di UNI. filecite turn2file9 turn2file12 turn2file14

Sono invece **poco presenti** esempi riferiti alle situazioni specifiche della normazione tecnica, quali:

- coordinatore di CT che è al contempo dirigente di un organismo di certificazione che utilizzerà la norma come base di schema;
- membro di CT/OT che rappresenta un grande gruppo industriale in posizione quasi monopolistica nel settore;
- componente della CCT o del vertice UNI che esercita pressioni per accelerare o rallentare l'iter di una norma su cui ha interessi professionali o associativi;
- proponente di una UNI/PdR che è anche gestore di uno schema di certificazione privato perfettamente sovrapponibile al contenuto della prassi.

L'assenza di esempi di questo tipo rende **meno immediata** l'applicazione delle regole etiche ai nodi cruciali del processo di normazione.

2. **Asimmetria fra dipendenti e partecipanti esterni** Mentre per i dipendenti la disciplina sui COI è puntuale (categorie, definizioni, regole di condotta, whistleblowing), per:
    - membri degli **Organi Tecnici** (componenti CT/OT esterni),
    - e per **amministratori e vertici**,

le regole specifiche sul conflitto di interesse sono molto meno articolate:

- il Codice di comportamento per gli Organi Tecnici richiama principi generali e regolamenti ma non introduce obblighi strutturati di disclosure e astensione; filecite turn3file18 turn0file15
- la Carta Deontologica non prevede sezioni distinte per le figure apicali o per ruoli tecnici chiave nella normazione.

Si crea così una **zona grigia**: i soggetti che hanno il maggior impatto sui contenuti normativi non sono destinatari, in modo esplicito e dettagliato, delle stesse regole stringenti sui COI previste per il personale interno.

3. **Mancanza di una disciplina unitaria dei COI nella normazione** Le regole sul conflitto di interesse sono disseminate in:
    - Carta Etica (principi su onestà, responsabilità, trasparenza); filecite turn2file3 turn2file16
    - Carta Deontologica e Regole di condotta (tipologie di violazione e "cosa fare per evitarle"); filecite turn1file10 turn2file2
    - Modello 231 (principi di fedeltà, integrazione con infrastruttura integrità, sistema disciplinare); filecite turn1file7 turn1file14

    - Codice di comportamento OT;

ma non si traduce, ad oggi, in un **corpo unitario e specifico** sui conflitti di interesse nella normazione tecnica. Questo può generare:

    - ambiguità interpretative fra piani etici, deontologici, 231 e regolamentari;
    - difficoltà per Soci, esperti e stakeholder esterni nel comprendere quale disciplina applicare a quali soggetti e in quali fasi del processo normativo.

4. **Debole esplicitazione dei COI di sistema** I documenti analizzati trattano in modo efficace i conflitti personali (relazioni, doni, attività esterne), ma non tematizzano, in modo altrettanto chiaro:
    - i conflitti "strutturali" derivanti dalla composizione delle CT/OT;
    - la sovra-rappresentanza cronica di certi interessi rispetto ad altri;
    - le dinamiche di cattura di norme e UNI/PdR da parte di pochi soggetti forti.

Tali situazioni vengono considerate indirettamente nell'analisi dei rischi del Modello 231 e nei principi di fedeltà e imparzialità, ma non trovano ancora una **declinazione deontologica esplicita** con esempi, regole e possibili esiti sanzionatori.

In conclusione, le Carte Etiche e Deontologiche e i codici di condotta di UNI rappresentano un **punto di forza** rispetto a molti contesti analoghi, per ampiezza e dettaglio delle regole sui conflitti di interesse, specialmente interne. Tuttavia, dal punto di vista del presente quaderno, rimane aperto un nodo cruciale: la **traduzione mirata** di questi strumenti sui luoghi e sui soggetti in cui i conflitti di interesse incidono maggiormente sul processo di normazione tecnica (vertici, CT/OT, rapporti con soggetti esterni forti), dove oggi appaiono ancora presenti lacune, asimmetrie e zone grigie regolamentari.

9. Rendiconto di sostenibilità e documenti di governance

Il Rendiconto di sostenibilità rappresenta il principale strumento con cui UNI comunica verso l'esterno la propria identità, la governance e l'"infrastruttura dell'integrità", inclusa la gestione dei conflitti di interesse. Dal 2020 il documento è redatto "in conformità" agli Standard GRI e allineato alla UNI EN ISO 26000, con un forte richiamo a responsabilità sociale, diritti umani, integrità organizzativa e trasparenza. filecite turn4file2 turn4file14
Questa sezione del quaderno analizza criticamente:

- come il tema dei COI viene rappresentato verso l'esterno;
- quali indicatori UNI rende disponibili su integrità, indipendenza e trasparenza;
- il confronto tra tali dichiarazioni e l'assetto regolamentare interno ricostruito nelle sezioni precedenti;
- le eventuali contraddizioni, omissioni o derive autocelebrative.

9.1. Come UNI rappresenta verso l'esterno il tema COI

Nel Rendiconto 2024 il conflitto di interesse è collocato dentro una narrazione ampia sull'**integrità come "strumento gestionale"** e sulla trasformazione culturale avviata dal 2017 con l'adozione della UNI EN ISO 26000 e consolidata con la revisione statutaria del 2020. filecite turn4file9 turn4file10
Alcuni elementi chiave della rappresentazione esterna:

- UNI presenta sé stessa come ente che ha fatto dell'integrità un pilastro della propria governance, evidenziando un percorso strutturato: revisione dello Statuto in chiave diritti umani e responsabilità sociale, creazione dell'Infrastruttura dell'Integrità (Carta Etica, Codice Etico, Carta Deontologica e Regole di condotta, Codice Deontologico), integrazione con il Modello 231. filecite turn4file9 turn1file7

- Viene sottolineato il ruolo della **Commissione Etica** come organo multistakeholder di supporto e presidio continuo dell'Infrastruttura dell'Integrità, con il compito di accompagnare l'evoluzione dei documenti, fornire consulenza sui casi dubbi, trasformare situazioni concrete in esempi operativi nel Codice Deontologico. filecite turn4file10 turn1file3
- La matrice di materialità colloca "Etica e governance" tra le priorità emergenti, con enfasi su "integrità organizzativa", "governo trasparente e partecipato" e "rapporti contrattuali trasparenti e affidabili", presentando una forte coerenza tra valori dichiarati (legalità, onestà, responsabilità, trasparenza) e temi materiali. filecite turn4file3 turn4file13

Sul **conflitto di interesse** in senso stretto, il Rendiconto:

- richiama espressamente la Carta Deontologica 2024, che distingue COI attuale/reale, potenziale e apparente e li collega al rischio di favoritismi, parzialità e discriminazioni; filecite turn4file15 turn2file2
- descrive il modello di gestione interno come collaborazione trasversale tra persona coinvolta, responsabile diretto, funzione HR e struttura preposta alla decisione, con l'obiettivo di spostare la decisione su soggetti non coinvolti;
- segnala la possibilità di rivolgersi alla Commissione Etica per casi dubbi, che una volta analizzati alimentano il Codice Deontologico, con finalità preventive e chiarificatrici. filecite turn4file15 turn1file4

Nel **registro GRI**, il conflitto di interesse è richiamato come informativa specifica (GRI 2-15) con rinvio alla pagina 102 del Rendiconto, cioè all'area dedicata all'Infrastruttura dell'Integrità e alla Carta Deontologica aggiornata. filecite turn4file2 turn4file8

Da questa rappresentazione emerge un messaggio forte: UNI si presenta come ente consapevole del tema COI, dotato di strumenti innovativi (dilemmi etici, whistleblowing "rule based" e "value based", Commissione Etica) e di una Carta Deontologica specificamente ritarata per dare maggiore attenzione ai conflitti di interesse. filecite turn1file0 turn1file11

Ciò che non appare, in questa sede, è però una **declinazione esplicita del conflitto di interesse nella normazione tecnica**:

- non vengono menzionati, ad esempio, i rischi di cattura delle CT/OT, i possibili COI nelle UNI/PdR, le situazioni di intreccio sistemico tra normazione, certificazione e accreditamento;
- il conflitto di interesse è trattato quasi esclusivamente come questione **interna al personale** (relazioni, doni, attività collaterali) e, più in generale, come tema etico-organizzativo, non come problema strutturale del processo normativo.

Da qui la prima tensione: verso l'esterno il tema COI è ampiamente tematizzato in chiave etico-culturale, ma poco ancorato, nel Rendiconto, alle **specificità della governance della normazione tecnica** che questo quaderno intende analizzare.

9.2. Indicatori (se presenti) su integrità, indipendenza, trasparenza

Sul versante degli **indicatori**, UNI fa riferimento in modo sistematico ai requisiti GRI e alla UNI EN ISO 26000, includendo una tabella di raccordo tra informative GRI e localizzazione dei contenuti nel Rendiconto. filecite turn4file2 turn4file8

Per quanto riguarda integrità, indipendenza, trasparenza:

- L'area "Integrità organizzativa" è trattata come tema materiale, con rinvio alle sezioni su Infrastruttura dell'Integrità, Commissione Etica, Carta Deontologica aggiornata, formazione su etica e integrità per tutto il personale. filecite turn4file8 turn4file13
- È presente un indicatore GRI 205-2 sulla formazione e comunicazione in materia anticorruzione, con riferimento alle pagine sulla formazione interna e sui documenti di integrità. filecite turn4file8 turn1file0
- L'indicatore GRI 205-3 riporta espressamente che nel periodo di rendicontazione "non ci sono stati episodi di corruzione accertati né segnalazioni in merito".
- Il Rendiconto evidenzia che il 100% del personale è stato formato sull'integrità e che la Commissione Etica ha svolto 8 incontri nel 2024; viene anche segnalato, come dato, almeno

un caso di segnalazione spontanea alla Commissione su uno scostamento dalla Carta, visto come opportunità di apprendimento. filecite turn2file5 turn4file10

Per il **conflitto di interesse** in senso stretto, invece:

- non risultano indicatori quantitativi strutturati (numero di COI dichiarati, tipologie di COI gestiti, tempi di gestione, esiti);
- il riferimento GRI 2-15 "Conflitto d'interesse" è soddisfatto principalmente attraverso la descrizione narrativa delle politiche (Carta Deontologica, Infrastruttura dell'Integrità, Modello 231) e non tramite misure oggettive. filecite turn4file2 turn1file10

Sul piano della **trasparenza e governance**, sono invece riportati:

- dati su composizione della governance, processi di nomina, ruolo del Comitato di Indirizzo Strategico e dell'Assemblea nella definizione e approvazione del Rendiconto; filecite turn4file2 turn4file11
- informazioni sulla "governance trasparente e partecipata", sui processi di stakeholder engagement (es. 1.254 incontri con stakeholder per lo sviluppo norme), sull'adozione di sistemi di gestione integrati (qualità, sicurezza, parità di genere, Modello 231). filecite turn4file4 turn4file13 turn4file18

In sintesi:

- esistono **indicatori e descrittori** su integrità (formazione, presenza di struttura etica, zero casi di corruzione accertati, strumenti di whistleblowing);
- mancano invece indicatori specifici e strutturati sulla **gestione quantitativa dei COI**, in particolare in rapporto alla normazione tecnica (es. COI emersi/gestiti nelle CT/OT, nei progetti di norma o UNI/PdR, nelle relazioni con organismi di certificazione e PA).

Questa carenza di indicatori puntuali rende difficile, per un osservatore esterno, valutare:

- quanto i conflitti emergano effettivamente;
- come vengano gestiti;
- se vi siano aree o fasi del processo in cui si concentrano criticità.

9.3. Confronto tra dichiarazioni pubbliche e assetto regolamentare interno

Il confronto tra il quadro che emerge dal Rendiconto e quanto rilevato nelle Parti II e VII del quaderno (Statuto, Regolamenti, Modello 231, Carte Etiche/Deontologiche, Codici di comportamento) consente di mettere a fuoco diverse **coerenze** ma anche alcune **asimmetrie** significative.

Elementi di coerenza:

- Il richiamo nel Rendiconto all'Infrastruttura dell'Integrità, alla Carta Deontologica aggiornata e al ruolo centrale dei conflitti di interesse riflette effettivamente contenuti sostanziosi nei documenti interni, dove il COI è definito in modo articolato (attuale, potenziale, apparente) e collegato a regole di condotta vincolanti per il personale. filecite turn4file15 turn2file9 turn2file3
- La descrizione di un sistema disciplinare che considera le violazioni delle Carte tra le "gravi violazioni" potenzialmente incompatibili con la prosecuzione del rapporto trova riscontro nella Parte Generale del Modello 231. filecite turn1file14 turn1file16
- L'insistenza su trasparenza, responsabilità, onestà e imparzialità nel Rendiconto è in linea con i principi enunciati nella Carta Etica e con l'integrazione tra Modello 231 e Infrastruttura dell'Integrità descritta nel Modello stesso. filecite turn1file7 turn2file11 turn4file10

Elementi di asimmetria e tensione:

1. **Centralità della normazione vs. marginalità dei COI nella normazione**
    - Il Rendiconto dedica spazio importante alla "Eccellenza normativa" come prima priorità emergente (contenuti allineati alle esigenze di mercato e comunità, sinergia tra normazione e legislazione, rispetto dei regolamenti e valori della normazione). filecite turn4file3 turn4file13
    - Tuttavia, nella narrazione su integrità e conflitti di interesse, quasi nulla è detto delle **specifiche criticità di COI legate al processo di normazione** (composizione

CT/OT, ruoli di soggetti proponenti nelle UNI/PdR, rapporti con organismi di certificazione e PA, rischio di cattura di norme "sensibili").

Si crea così un **squilibrio comunicativo**: la normazione è presentata come "core business" e come presidio dell'interesse generale, ma i rischi specifici di conflitti di interesse in quella stessa attività non vengono tematizzati in modo esplicito nel documento rivolto all'esterno.

2. **Robustezza etico-deontologica per il personale vs. debolezza per esperti esterni e governance tecnica**
    - Internamente, Carta Etica, Carta Deontologica e Modello 231 prevedono un impianto sofisticato per il personale dipendente (definizioni di COI, procedure di dichiarazione e astensione, whistleblowing, sanzioni disciplinari). filecite turn2file9 turn1file11 turn1file16
    - Per gli esperti esterni e i componenti delle CT/OT, il Codice di comportamento richiama i principi di integrità e indipendenza, ma non introduce obblighi formali e sistematici di dichiarazione degli interessi e di astensione, né procedure codificate di sostituzione per conflitto di interesse. filecite turn3file18 turn0file15

Il Rendiconto, pur evidenziando l'esistenza di questo Codice, non tematizza questa asimmetria come possibile criticità, né esplicita l'assenza di registri strutturati degli interessi dei membri CT/OT.

3. **Formalità GRI 2-15 vs. sostanza della trasparenza sui conflitti dei vertici**
    - Per soddisfare l'informativa GRI 2-15 "Conflitto d'interesse", il Rendiconto rinvia in sostanza alla pagina sull'Infrastruttura dell'Integrità, alle Carte e alla gestione dei COI a livello organizzativo interno. filecite turn4file2 turn4file15
    - Non vengono però rese pubbliche informazioni concrete su **potenziali conflitti di interesse dei membri degli organi di governo** (es. altri incarichi in imprese, associazioni, organismi di certificazione, PA), né sulla composizione in termini di interessi rappresentati.

Formalmente, quindi, l'informativa GRI è soddisfatta sul piano delle "policy", ma sul piano della **trasparenza sostanziale delle situazioni di conflitto** la rendicontazione resta limitata.

4. **Assenza di assurance esterna sul Rendiconto**
    - UNI dichiara che il Rendiconto non è oggetto di assurance esterna. filecite turn4file2 turn4file5
    - Ciò non è di per sé un deficit, ma, combinato con il fatto che su COI e integrità molte informazioni sono auto-dichiarate (zero casi di corruzione, una sola segnalazione di scostamento dalla Carta), accentua la **dipendenza dal punto di vista interno** e riduce la possibilità di verifica indipendente della reale esposizione ai conflitti di interesse.

Nel complesso, il confronto mostra un sistema interno avanzato, ma con **punti ciechi significativi proprio dove il rischio COI per la normazione tecnica è più alto** (governance tecnica, esperti esterni, relazioni strutturali con attori forti).

9.4. Individuazione di eventuali contraddizioni, omissioni, autocelebrazioni

Senza attribuire intenzioni, ma concentrandosi sulle logiche sistemiche, si possono individuare alcune **linee di criticità** nella rappresentazione esterna del tema conflitti di interesse.

a) Rischio di "auto-rappresentazione selettiva"

Il Rendiconto costruisce un'immagine di UNI come:

- ente eticamente avanzato, con Infrastruttura dell'Integrità, Commissione Etica, formazione al 100% del personale, whistleblowing strutturato; filecite turn4file10 turn1file0 turn1file11
- soggetto privo di episodi di corruzione accertati e privo di segnalazioni in tal senso;
- organizzazione che, attraverso la politica di "totale conformità alle regole", tratta ogni violazione deontologica con equità, senza eccezioni discrezionali. filecite turn1file1 turn1file2

In sé, questi elementi possono essere letti positivamente. Tuttavia:

- la mancanza di indicatori sui **COI effettivamente gestiti** e la limitatezza delle segnalazioni riportate può generare il dubbio che il sistema misuri soprattutto ciò che passa attraverso i canali interni, senza intercettare i conflitti "strutturali" o le situazioni percepite come normali da attori forti;
- l'assenza, nel Rendiconto, di qualsiasi riferimento a criticità o casi esemplari di conflitto di interesse (anche in forma anonima o tipizzata) contribuisce a un quadro in cui l'integrità appare principalmente come **successo già raggiunto**, più che come area di rischio da presidiare in modo critico e trasparente.

Questo configura un potenziale rischio di **autocelebrazione**: l'ente enfatizza il percorso virtuoso (che esiste) ma non rende visibili agli stakeholder esterni le **zone d'ombra** legate alla normazione tecnica.

b) Omissione del tema COI nella produzione normativa

Come visto, il Rendiconto parla ampiamente di:

- eccellenza normativa,
- contributo delle norme alla sostenibilità e alla sicurezza,
- partnership con PA, organismi internazionali, associazioni,
- numero di incontri con stakeholder e processi partecipativi.
  filecite turn4file3 turn4file6 turn4file19

Ma non affronta mai, in modo esplicito, temi quali:

- il rischio che le CT/OT siano sbilanciate a favore di interessi forti;
- la possibilità che alcune UNI/PdR siano fortemente influenzate da singoli proponenti con interessi economici diretti;
- i conflitti istituzionali e commerciali con organismi di certificazione o con PA che utilizzano le norme come strumenti quasi regolatori.

Questa omissione è particolarmente significativa perché:

- da un lato, UNI dichiara nella sua Mission di elaborare norme tramite processo democratico, trasparente e consensuale, "coinvolgendo tutti gli stakeholder";
- dall'altro, la realtà della normazione tecnica – come riconosciuto dallo stesso Modello 231, che sottolinea la partecipazione di persone portatrici di interessi particolari – è strutturalmente esposta a conflitti di interesse. filecite turn1file7 turn0file11

La mancata trattazione esplicita di questi rischi nel documento di rendicontazione esterna appare, quindi, come una **lacuna di contenuto** rilevante.

c) Enfasi sui meccanismi, minor attenzione agli esiti

Il Rendiconto descrive con dovizia di particolari:

- l'architettura dell'Infrastruttura dell'Integrità;
- la composizione della Commissione Etica;
- i programmi di formazione;
- i sistemi di whistleblowing (rule-based e value-based);
  filecite turn4file10 turn1file11 turn1file7

Ma dedica poca attenzione a:

- risultati concreti in termini di **riduzione dell'esposizione ai conflitti di interesse**;
- casi di conflitto effettivamente emersi e gestiti (anche solo in forma anonima);
- misure intraprese per correggere assetti di governance, di composizione delle CT/OT o di regolamentazione delle UNI/PdR alla luce di criticità riconosciute.

Questa focalizzazione sui **mezzi** più che sugli **esiti** rischia di spostare l'attenzione:

- dalla domanda "quanto siamo esposti ai COI e cosa stiamo facendo per ridurli?"
- alla domanda "quali strumenti abbiamo predisposto?", con un effetto potenziale di **sovrastima dell'efficacia** rispetto alla reale capacità di governo dei conflitti.

d) Assenza di sguardo autocritico su possibili conflitti "di sistema"

Infine, nei documenti di governance (Rendiconto, ma anche Carta Etica e Deontologica) manca un esplicito riconoscimento dei **conflitti di interesse di sistema**:

- legati alla composizione del corpo sociale (peso relativo di grandi imprese, organismi di certificazione, PA rispetto a PMI, consumatori, lavoratori);

- alla presenza di relazioni stabili con soggetti esterni forti in ambito normazione, certificazione, accreditamento;
- agli effetti che tali assetti possono avere sulla rappresentatività e sulla neutralità del processo di normazione.

Si enfatizza, al contrario, la natura multi-stakeholder del Comitato di Indirizzo Strategico e l'apertura della governance, senza interrogarsi – almeno nei documenti pubblici – su eventuali **asimmetrie di potere** all'interno di tali sedi. filecite turn4file11 turn4file3
Questa mancanza di sguardo autocritico verso i conflitti di sistema costituisce una criticità importante: se l'ente non riconosce esplicitamente questi rischi nei documenti di governance e di sostenibilità, diventa più difficile per i Soci e per gli stakeholder marginali:

- comprendere dove si collocano i punti di fragilità del sistema;
- avanzare richieste di riforma mirate;
- utilizzare il Rendiconto come leva di accountability.

In conclusione, il Rendiconto di sostenibilità e i documenti di governance di UNI rappresentano in modo ampio e strutturato l'impegno su integrità e conflitti di interesse, soprattutto sul piano interno e lavoristico.
Tuttavia, in chiave critica, emergono:

- una **forte enfatizzazione della dimensione valoriale e dei meccanismi interni**,
- accompagnata da **scarsa trasparenza sui conflitti di interesse nella normazione tecnica** e sui conflitti "di sistema" nella composizione della governance e delle CT/OT,
- una carenza di **indicatori specifici** e di narrazioni su casi concreti di COI gestiti, che lasci spazio al rischio di auto-rappresentazione selettiva.

Proprio queste tensioni giustificano la necessità del presente quaderno di andare oltre la rappresentazione ufficiale, per indagare criticamente se e come il sistema UNI riesca davvero a prevenire e governare i conflitti di interesse lungo l'intero processo di normazione, con particolare attenzione agli impatti su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e stakeholder vulnerabili.

10. Analisi comparata e contraddizioni interne

Dopo aver esaminato singolarmente Statuto, regolamenti CT/OT, Modello 231, Carte Etiche/Deontologiche, Codici di comportamento e Rendiconto di sostenibilità, questa sezione mette in luce le **divergenze**, le **zone grigie** e le **lacune** che, nel loro insieme, condizionano la capacità del sistema UNI di prevenire e gestire efficacemente i conflitti di interesse, soprattutto nella normazione tecnica.

10.1. Divergenze tra Statuto, Regolamenti CT/OT, Modello 231, Codici Etici e Deontologici

Sul piano formale, tutti i documenti richiamano principi di integrità, imparzialità, indipendenza. Tuttavia, il modo in cui tali principi vengono tradotti in regole operative è disomogeneo e talvolta incoerente.

a) Statuto vs Regolamento CT/OT

Lo Statuto 2020 pone al centro:

- i principi di dignità della persona e tutela dei diritti umani fondamentali;
- modalità di normazione fondate su "coerenza, trasparenza, democraticità, consensualità, volontarietà e indipendenza". filecite turn5file18 turn5file19

Il Regolamento del sistema CT ribadisce alcuni di questi principi (coerenza, trasparenza, apertura, consenso, indipendenza da interessi particolari, efficienza) e affida a Presidenti, Vicepresidenti e

Coordinatori la responsabilità di garantirli e di assicurare il coinvolgimento delle "componenti significative" delle parti interessate. filecite turn5file6 turn5file7 turn5file14
Tuttavia:

- mentre lo Statuto afferma un'impostazione **fortemente valoriale e di indipendenza**, il Regolamento CT **non prevede** strumenti specifici di gestione dei conflitti di interesse (obblighi generali di dichiarazione, registri degli interessi, astensione codificata, incompatibilità precise tra incarichi);
- il richiamo a "indipendenza da interessi particolari" resta allo stato di **principio astratto**, senza la specificità operativa che il Modello 231 stesso considera necessaria per le attività a rischio. filecite turn0file11 turn5file6

Ne risulta una divergenza tra:

- Statuto che chiede indipendenza e democraticità;
- Regolamento CT che si limita a postulare un "bilanciamento adeguato" delle parti interessate e un dovere generico di indipendenza, senza architettura concreta sui COI.

b) Modello 231 vs Regolamenti tecnici

Il Modello 231 afferma, tra i principi generali:

- **fedeltà**: i comportamenti delle persone che operano per conto di UNI devono essere orientati all'interesse dell'Ente e non a interessi personali in contrasto, con esplicito riconoscimento che al governo e ai lavori di UNI partecipano persone appartenenti a organizzazioni portatrici di interessi particolari di categoria;
- **specificità**: soprattutto per le attività più sensibili, non ci si deve affidare a enunciazioni astratte di principio, ma a regole chiare e specifiche di comportamento. filecite turn0file11 turn0file9

A fronte di ciò:

- il Regolamento CT e il Codice di comportamento per i partecipanti agli Organi Tecnici richiamano sì i principi del Modello 231 e della normazione (coerenza, trasparenza, indipendenza, ecc.), ma **non introducono** regole specifiche sui conflitti di interesse (dichiarazioni preventive, criteri di astensione, procedure per gestire casi dubbi o reiterati); filecite turn5file1 turn5file0 turn5file6
- la promessa di "specificità" del Modello 231 rimane, sul terreno CT/OT, solo parzialmente realizzata: le attività di normazione – pur riconosciute come altamente sensibili – non sembrano dotate, nei testi esaminati, di protocolli 231 mirati sui COI.

c) Carte Etiche/Deontologiche vs Codice OT

La Carta Etica e la Carta Deontologica 2024 offrono una disciplina molto chiara e dettagliata del conflitto di interesse:

- definizione di COI in generale (attuale/reale, potenziale, apparente) e obbligo di dichiarazione tempestiva scritta alla struttura manageriale, a HR e alla struttura preposta alla decisione;
- regole di condotta specifiche per conflitti in generale, nelle relazioni personali, attraverso doni, attraverso attività collaterali, ecc., con obbligo di astensione e trasferimento delle decisioni a soggetti non coinvolti. filecite turn2file9 turn1file10 turn2file8

Questa disciplina, però:

- è pensata e applicata soprattutto alle "persone di UNI" in quanto dipendenti o collaboratori interni; filecite turn1file0 turn2file11
- non viene richiamata in modo specifico nel Codice di comportamento per i componenti degli Organi Tecnici, che si limita a ribadire il dovere di rispettare Statuto, Regolamenti e principi del Modello 231 e della normazione, senza recepire esplicitamente gli obblighi di dichiarazione e astensione propri della Carta Deontologica. filecite turn5file1 turn5file0

Si crea così una divergenza interna:

- **disciplinare forte per il personale interno**;
- **disciplina molto più blanda e generica** per gli esperti esterni delle CT/OT, che sono spesso i principali portatori di interessi economici nella normazione.

10.2. Zone grigie e sovrapposizioni che rendono difficile individuare e sanzionare i COI

Oltre alle divergenze, emergono anche **sovrapposizioni e interstizi normativi** che rendono complessa l'individuazione e la gestione effettiva dei conflitti di interesse.

a) Molti principi, poche procedure chiare "per chi fa cosa"

- Il Modello 231 attribuisce all'OdV poteri di vigilanza su osservanza, efficacia e aggiornamento del Modello, inclusi i documenti dell'Infrastruttura dell'Integrità, ma non dettaglia le modalità con cui l'OdV interviene su situazioni di conflitto di interesse emerse nelle CT/OT o negli organi di governo. filecite turn0file4 turn1file7
- La Carta Deontologica prevede obblighi di dichiarazione e astensione, ma il flusso standard va verso responsabile gerarchico, HR e struttura preposta alla decisione, senza chiarire come questi obblighi si innestino sulle dinamiche di CT/OT (FTE, Presidenza CT, CCT, ecc.). filecite turn2file9 turn1file11
- Il Codice OT rimanda genericamente al rispetto di Statuto, Modello 231 e regolamenti, senza prevedere un canale specifico CT → OdV o CT → Commissione Etica per i COI tecnici. filecite turn5file1 turn5file0

Questa **sovrapposizione di competenze** (OdV, Commissione Etica, Presidenze CT, Direzione, HR) e di documenti (Statuto, Modello 231, Carte, Regolamenti CT, Codici OT) può generare:

- incertezza per chi voglia segnalare un conflitto di interesse nell'ambito dei lavori normativi;
- difficoltà nel capire quale organo ha titolo a decidere, ad esempio, sulla sostituzione di un coordinatore CT in conflitto, o sulla revisione di una decisione tecnica viziata da COI.

b) Differenti concetti di conflitto di interesse coesistenti

- La Carta Deontologica e la Carta Etica costruiscono una nozione ampia e "raffinata" di COI (anche apparente, anche inconsapevole, anche relazionale o attraverso doni/attività collaterali). filecite turn2file3 turn2file9 turn1file2
- Il Regolamento CT parla invece di "indipendenza da interessi particolari" come requisito per la presidenza delle CT, senza collegarsi espressamente alla tripartizione reale/potenziale/apparente, né alle categorie sviluppate nella Carta. filecite turn5file6 turn5file7

Questa coesistenza di concetti:

- apre a **interpretazioni diverse**: una persona potrebbe ritenersi "indipendente da interessi particolari" pur trovandosi in un conflitto apparente o potenziale che la Carta Deontologica giudicherebbe critico;
- rende difficile armonizzare la valutazione delle situazioni di COI tra piani diversi (etico-deontologico, 231, tecnico-regolamentare).

c) Whistleblowing e segnalazioni: canali multipli, uso incerto per i COI tecnici

- La Carta Deontologica prevede whistleblowing "rule based" (violazioni di legge, contratto, Carta) e "value based" (comportamenti in contrasto con i Principi della Carta Etica), con procedure ad hoc. filecite turn1file11 turn1file0
- Il Modello 231 dispone canali di segnalazione diretti verso l'OdV per violazioni del Modello e dei reati-presupposto. filecite turn0file6 turn1file7
- Il Rendiconto segnala, per il 2024, una sola segnalazione spontanea alla Commissione Etica su uno scostamento dalla Carta, trattata come occasione di apprendimento. filecite turn5file5 turn4file10

Ciò suggerisce un sistema formalmente ricco, ma pone interrogativi:

- Quanto tali canali vengono utilizzati per conflitti di interesse **nella normazione tecnica** (ad esempio, composizione squilibrata di CT, Pdr "cucite su misura", pressioni su inchieste pubbliche)?
- In caso di segnalazioni su COI tecnici, è chiaro se la competenza sia di OdV, Commissione Etica, CCT, Presidenza, o un combinato disposto di questi?

L’assenza di una risposta operativa univoca alimenta una zona grigia che può scoraggiare le segnalazioni, soprattutto da parte di stakeholder deboli o di esperti in posizione non protetta.

10.3. Aree completamente prive di regolazione esplicita del conflitto di interesse

Alla luce dei documenti disponibili, emergono alcune **aree sensibili** in cui non risultano, o risultano solo in modo indiretto, previsioni esplicite e specifiche sul tema COI.

a) Conflitti di interesse delle cariche di vertice

Nei testi esaminati:

- lo Statuto definisce principi generali, mission, vision e le “modalità” della normazione, ma non contiene (nei brani disponibili) una sezione organica dedicata ai conflitti di interesse di Presidente, Consiglio Direttivo, Giunta o CIS (ad esempio in termini di incompatibilità, cumulo di incarichi, obblighi di astensione su specifiche delibere). filecite turn5file19 turn4file10
- la Carta Deontologica e il Modello 231 applicano regole generali a “tutte le persone di UNI”, ma non declinano in modo distinto i COI tipici delle cariche apicali (rapporti con grandi gruppi industriali, organismi di certificazione, PA, ruoli in organi sovranazionali di normazione, ecc.). filecite turn1file0 turn1file7

Ne consegue che, per vertici e componenti degli organi di governo:

- il conflitto di interesse è affrontato solo come estensione di regole generali, non con una **“disciplina di ruolo”** mirata;
- non emergono procedure ad hoc per i casi, ad esempio, di presidente o consigliere che siedano contemporaneamente in organi di soggetti fortemente impattati da determinate norme o UNI/PdR.

b) Registri sistematici degli interessi nella normazione

Non emergono, nei regolamenti CT/OT e nei codici OT:

- obblighi di **dichiarazione preventiva e periodica** degli interessi per membri e coordinatori di CT/OT (ad es. partecipazioni societarie, incarichi in organismi di certificazione, ruoli in associazioni di categoria, legami con soggetti proponenti UNI/PdR); filecite turn5file6 turn5file17 turn5file1
- strumenti come **“registro pubblico degli interessi”** per CT/OT, consultabile da stakeholder esterni, che renda trasparente il profilo di potenziale conflitto dei componenti.

L’assenza di tali registri rende difficile:

- per gli stessi organi interni, individuare ex ante situazioni a rischio;
- per Soci e stakeholder esterni, valutare la composizione delle CT/OT e sollevare obiezioni motivate.

c) UNI/PdR e conflitti specifici

Nel materiale esaminato non risultano (o non sono immediatamente rinvenibili) disposizioni regolamentari dettagliate che affrontino:

- il conflitto di interesse connesso alle **Prassi di Riferimento (UNI/PdR)**, in particolare quando il soggetto proponente è un organismo di certificazione, un’associazione o un singolo operatore economico che può trarre un vantaggio competitivo diretto dalla prassi;
- obblighi specifici di disclosure per proponenti di UNI/PdR, criteri di esclusione o limitazione quando il livello di conflitto è particolarmente elevato, presidi per evitare la creazione di “schemi proprietari” travestiti da riferimento UNI.

Questa lacuna è particolarmente critica, poiché le UNI/PdR sono, per natura, strumenti **esposti a rischi di cattura** e con processi più snelli delle norme tradizionali.

d) Conflitti di sistema e squilibri di rappresentanza

Infine, non risulta una disciplina esplicita dei **conflitti di interesse di sistema**:

- Regolamenti associativi e CT parlano di “bilanciamento adeguato delle parti interessate”, ma non definiscono parametri minimi di presenza o pesi specifici per PMI, consumatori, lavoratori, ambiente, gruppi vulnerabili; filecite turn5file14 turn5file16
- non sono previste – nei documenti esaminati – misure strutturali per **riequilibrare** il potere decisionale delle categorie forti (grandi gruppi industriali, organismi di certificazione, PA centrali) rispetto a stakeholder marginali.

Il rischio è che situazioni di **cattura strutturale** (CT quasi monoculturali, unioni stabili fra alcuni attori forti e determinati settori normativi) non siano nemmeno riconosciute come possibili conflitti di interesse dal punto di vista delle regole interne.

10.4. Effetti di tali incongruenze sulla credibilità dell’intero sistema

Le divergenze, le sovrapposizioni e le lacune descritte hanno effetti non solo interni, ma anche sulla **credibilità esterna** del sistema UNI e sulla sua capacità di garantire una normazione tecnica realmente imparziale.

a) Rischio di “integrità dichiarata” vs “integrità praticata”

Da un lato, UNI si presenta (Statuto, Carta Etica, Modello 231, Rendiconto di sostenibilità) come organizzazione fortemente impegnata su integrità, diritti umani, responsabilità sociale, con strumenti avanzati di etica e deontologia. filecite turn5file9 turn4file9 turn4file10

Dall’altro, la limitata traduzione di tali principi:

- in regole concrete per i luoghi critici della normazione (CT/OT, processi UNI/PdR, governance tecnica);
- in indicatori trasparenti sui conflitti realmente emersi e gestiti;

può generare, agli occhi degli stakeholder più attenti, la percezione di una **asimmetria tra dichiarazioni e presidio effettivo**.

b) Difficoltà di accountability su decisioni tecniche contestabili

L’assenza di:

- registri di interessi per i componenti CT/OT;
- procedure chiare per dichiarazioni e astensioni nei lavori tecnici;
- canali ben definiti per portare all’attenzione di OdV, CCT, Commissione Etica situazioni di COI normativi;

rende più difficile:

- ricostruire ex post se e come un conflitto di interesse abbia inciso su una decisione tecnica (es. un requisito di norma particolarmente favorevole a un operatore);
- attivare meccanismi interni di revisione o di sanzione, perché manca una pista documentale robusta e univoca.

Questo deficit di **tracciabilità e accountability** può alimentare, nel tempo, sfiducia da parte di Soci e stakeholder marginali che ritengano di subire norme squilibrate senza avere strumenti efficaci di contestazione.

c) Protezione selettiva: forti regole per i deboli, regole deboli per i forti

Il quadro complessivo può produrre un effetto paradossale:

- i **dipendenti e collaboratori interni**, spesso meno incisivi sulla normazione, sono soggetti a una disciplina deontologica molto dettagliata e a un sistema sanzionatorio fortemente presidiato; filecite turn1file16 turn1file0
- i **rappresentanti esterni** che siedono nelle CT/OT e, in alcuni casi, nei vertici di governance tecnica, fortemente esposti a conflitti economici e istituzionali, sono regolati da norme più generiche e prive di meccanismi di disclosure strutturati.

In uno scenario percepito così, si rischia di dare l’impressione che:

- il sistema sia **molto severo verso chi ha meno potere normativo**;
- più indulgente, sul piano regolamentare, verso coloro che incidono maggiormente sui contenuti tecnici e sulle scelte strategiche.

Questo mina la percezione di **equità interna** e può rafforzare, nei soggetti più deboli, l'idea di un sistema "a doppia velocità".

d) Impatto sulla fiducia di PMI, consumatori, lavoratori, ambiente

Per gli stakeholder marginali e vulnerabili:

- la combinazione di forti dichiarazioni di integrità, assenza di casi problematici resi pubblici e scarsa trasparenza su composizioni e interessi delle CT/OT può risultare **dissonante**;
- la difficoltà di leggere, dai documenti esterni, come i conflitti di interesse nella normazione vengano effettivamente gestiti rende arduo valutare se le norme tecniche siano realmente frutto di processi equilibrati.

Nel lungo periodo, tale disallineamento può:

- indebolire la fiducia delle PMI, dei consumatori, dei lavoratori e della società civile nell'**imparzialità sostanziale** del sistema di normazione;
- aumentare il rischio che norme percepite come "catturate" generino resistenze, contenziosi o mancato utilizzo, con danni alla funzione stessa di UNI come infrastruttura tecnica del Paese.

e) Vulnerabilità reputazionale

Infine, proprio perché UNI investe molto – e lo racconta ampiamente – sulla propria immagine di ente etico e responsabile, eventuali casi pubblici di conflitti di interesse mal gestiti nella normazione tecnica:

- potrebbero avere un impatto reputazionale amplificato, perché si scontrerebbero con una narrazione fortemente positiva sull'integrità;
- metterebbero in luce le lacune strutturali oggi non tematizzate nei documenti di governance, evidenziando a posteriori ciò che non era stato reso trasparente a monte.

Da qui la necessità – che il resto del quaderno svilupperà – di superare l'attuale assetto frammentato, portando i conflitti di interesse **nella normazione tecnica** al centro di una disciplina unitaria, coerente e realmente operativa che allinei:

- Statuto, Regolamenti CT/OT, Modello 231, Carte Etiche e Deontologiche, Codici di comportamento;
- e consenta a tutti gli stakeholder, in particolare ai più deboli, di riconoscere, segnalare e contribuire a correggere i COI che attraversano il sistema UNI.

PARTE III – I CONFLITTI DI INTERESSE NELLE FASI DEL PROCESSO DI NORMAZIONE TECNICA UNI

11. Panoramica del processo di normazione e mappa dei punti di rischio COI

Per analizzare in modo sistematico i conflitti di interesse nel processo di normazione tecnica UNI, è necessario partire da una **mappa complessiva del processo**, individuando:

- le principali **fasi procedurali**, dall'emersione del fabbisogno alla revisione della norma;
- i **decision point critici** in ciascuna fase;
- i **ruoli e i poteri** dei diversi attori che intervengono;
- le **"aree rosse"** in cui il rischio di conflitto di interesse – reale, potenziale o apparente – è più elevato, tenendo conto delle asimmetrie di potere già descritte nella Parte II.

Questa panoramica si basa sia sulle descrizioni formali del processo UNI (come emergono da Statuto, regolamenti CT/OT, bilancio e Rendiconto di sostenibilità) sia su una lettura critica che ne evidenzia i punti strutturalmente sensibili. filecite turn5file16 turn5file6 turn4file12

11.1. Dal fabbisogno alla revisione: fasi e decision point critici

La documentazione ufficiale UNI e il bilancio 2024 descrivono un processo di normazione articolato in fasi principali, che in estrema sintesi possono essere così schematizzate:
filecite turn5file16 turn5file18

1. **Emergenza del fabbisogno e richiesta di nuova norma / revisione**
    - iniziativa di Soci, associazioni, imprese, PA, organismi di certificazione o altre parti interessate;
    - valutazione interna dell'istanza (ammissibilità, rilevanza, priorità).

Decision point critici:

- quali proposte vengono effettivamente accolte, con quale priorità e quali rimangono "congelate" o non instradate;
- eventuale differenza di trattamento tra proposte provenienti da attori forti (grandi imprese, PA centrali, organismi di certificazione) e proposte di PMI, associazioni di consumatori, organizzazioni della società civile.

2. **Inchiesta pubblica preliminare (quando prevista)**
    - consultazione aperta su un progetto di avvio lavori o su un documento preliminare;
    - raccolta di commenti e manifestazioni di interesse.

Decision point critici:

- grado effettivo di pubblicità e accessibilità dell'inchiesta;
- selezione e sintesi delle osservazioni;
- peso assegnato alle posizioni degli stakeholder marginali rispetto a quelle di soggetti già ben insediati nel sistema.

3. **Costituzione o adeguamento degli Organi Tecnici (CT/OT, gruppi di lavoro)**
    - definizione del campo di applicazione della CT;
    - individuazione delle parti economiche e sociali da coinvolgere;
    - nomina di Presidenti, Vicepresidenti, Coordinatori e componenti.
      filecite turn5file14 turn5file6

Decision point critici:

- composizione effettiva della CT/OT (bilanciamento tra interessi forti e deboli);
- scelta delle figure chiave di direzione dei lavori (coordinatori, relatori principali);

- eventuale creazione di gruppi ristretti che di fatto controllano il drafting.

4. **Elaborazione del progetto di norma (drafting)**
   - attività dei gruppi di lavoro e delle CT/OT;
   - redazione del testo tecnico;
   - gestione delle proposte, compromessi, votazioni interne.

Decision point critici:

- definizione dei requisiti tecnici che incidono su accesso ai mercati, costi di adeguamento, livelli di sicurezza e ambiente;
- scelta delle basi normative e delle evidenze tecniche di riferimento;
- modulazione di requisiti "minimi" vs "avanzati", con potenziali effetti selettivi tra operatori.

Il bilancio UNI ricorda, a titolo indicativo, che un organo tecnico dispone di 18 mesi per elaborare il testo da sottoporre ad inchiesta pubblica finale: la gestione di questi tempi (accelerazioni o rallentamenti) è di per sé un possibile strumento di influenza.

5. **Inchiesta pubblica finale**
   - pubblicazione del progetto di norma;
   - consultazione aperta per un periodo definito;
   - ricezione, analisi e decisione sulle osservazioni.

Decision point critici:

- chi valuta le osservazioni, con quali criteri e quale trasparenza, specie quando provengono da PMI, consumatori, lavoratori o soggetti non abituali del sistema UNI;
- documentazione e motivazione delle decisioni di accoglimento o rigetto;
- eventuali trattamenti preferenziali (anche solo percepiti) verso osservazioni di soggetti forti o "partner consolidati".

6. **Approvazione in Commissione Centrale Tecnica (CCT) e ratifica presidenziale**
   - esame del progetto da parte della CCT;
   - verifica (formale o sostanziale) dell'equilibrio e della qualità del testo;
   - ratifica da parte del Presidente.

Decision point critici:

- poteri effettivi della CCT e del Presidente di bloccare o rinviare norme problematiche sotto il profilo dei conflitti di interesse;
- eventuali pressioni esterne (istituzionali, associative, economiche) su norme particolarmente sensibili;
- uso tattico dei tempi di approvazione.

7. **Pubblicazione della norma e successiva applicazione**
   - pubblicazione e commercializzazione della norma;
   - richiami nei contratti, negli appalti, nei regolamenti tecnici pubblici o privati;
   - utilizzo da parte di organismi di certificazione e accreditamento.
     filecite turn5file16 turn4file6

Decision point critici:

- politiche di prezzo e accesso (impatti su PMI, professionisti minori, società civile);
- modalità con cui UNI reagisce a usi distorti o "escludenti" delle norme da parte di terzi (es. norme usate per chiudere mercati o creare barriere all'ingresso).

8. **Revisione e aggiornamento**
   - attivazione dei meccanismi di revisione periodica o straordinaria;
   - decisione se e quando correggere requisiti che nel frattempo si sono rivelati distorsivi o fortemente contestati.

Decision point critici:

- resistenze interne alla revisione di norme che hanno consolidato rendite o vantaggi per alcuni operatori;
- difficoltà a riconoscere e correggere conflitti "incorporati" nella norma, specie quando quest'ultima è già richiamata in leggi, appalti o schemi di certificazione.

Questa catena di fasi costituisce il “ciclo di vita” della norma, rispetto al quale il quaderno analizzerà, nei capitoli successivi, i conflitti di interesse in chiave dinamica.

11.2. Ruoli e poteri dei diversi attori in ciascuna fase

Per cogliere dove e come si manifestano i conflitti di interesse, occorre guardare non solo alle fasi, ma anche alla **distribuzione dei poteri** tra i diversi attori.
In estrema sintesi:

1. **Fase di emersione del fabbisogno**
    - **Attori forti:** grandi imprese, associazioni di categoria, organismi di certificazione, PA centrali, enti di accreditamento;
    - **Attori deboli:** PMI, artigiani, professionisti minori, organizzazioni di consumatori, sindacati, società civile.

I soggetti forti dispongono di maggiori risorse per formulare richieste articolate e per interloquire con la struttura tecnica UNI, influenzando l’agenda normativa.

2. **Valutazione interna delle richieste e inchiesta preliminare**
    - **Struttura tecnica UNI** (Direzione, Responsabili attività normative, staff tecnici) svolge un ruolo di filtro e di indirizzo;
    - eventuali organi di governance tecnica (es. CCT, Cabine di Regia) possono orientare le priorità in linea con strategie complessive. filecite turn4file4 turn4file11

Qui i conflitti di interesse possono nascere dall’intreccio fra:

- esigenze di sostenibilità economica dell’ente;
- relazioni consolidate con determinati settori o organismi;
- valutazioni discrezionali su cosa considerare “strategico”.

3. **Costituzione/composizione CT/OT**
    - **CT/OT** vengono formalmente composte con un “bilanciamento adeguato delle parti interessate”, ma in pratica la partecipazione stabile tende a concentrare il potere in chi può dedicare risorse continuative (grandi operatori, associazioni forti, organismi di certificazione, PA centrali). filecite turn5file14 turn5file6
    - **Presidenze CT e Coordinatori** hanno responsabilità di garantire indipendenza e partecipazione delle parti interessate, ma la loro scelta può riflettere equilibri interni agli interessi dominanti.
4. **Drafting del testo**
    - **Gruppi di lavoro ristretti** e coordinatori tecnici detengono un forte controllo sull’agenda delle riunioni, sui testi di lavoro, sulla sintesi delle posizioni;
    - la struttura tecnica UNI (FTE, segreterie) supporta e, di fatto, può orientare il processo.

In questa fase, conflitti di interesse anche solo potenziali (es. coordinatore proveniente da organismo di certificazione che userà la norma come schema) sono particolarmente sensibili.

5. **Inchiesta pubblica finale**
    - **CT/OT** restano centrali nella valutazione delle osservazioni;
    - la **struttura tecnica** cura gestione, aggregazione e risposta alle osservazioni;
    - **stakeholder esterni** possono intervenire, ma con notevole asimmetria di risorse e competenze rispetto agli attori interni.
6. **CCT e Presidenza**
    - **CCT** dispone, formalmente, del potere di approvare o respingere i progetti;
    - il **Presidente** ratifica, completando la catena decisionale. filecite turn5file16 turn4file11

Qui entrano in gioco conflitti di interesse di natura **istituzionale** e di posizionamento strategico di UNI, anche in rapporto con PA, CEN/ISO, organismi di accreditamento e certificazione.

7. **Pubblicazione, applicazione, revisione**

- UNI, come ente, esercita un potere di fatto su **accesso economico** alle norme, sulla loro promozione e sulla gestione delle relazioni con il mercato, con la PA e con la filiera della valutazione della conformità; filecite turn4file4 turn4file6
- i soggetti forti possono influire su come le norme vengono richiamate in bandi, schemi di certificazione, regolazioni settoriali;
- gli **stakeholder deboli** spesso subiscono gli effetti delle norme e delle UNI/PdR, con margini limitati di influenza sulla revisione.

Questa distribuzione dei poteri evidenzia un tratto ricorrente:

- la **sovra-rappresentanza strutturale** di attori forti nelle fasi decisive (agenda, composizione CT/OT, drafting, approvazione, applicazione);
- la **sotto-rappresentanza** di PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e gruppi vulnerabili, soprattutto nelle fasi a maggiore impatto tecnico-economico.

11.3. Identificazione preliminare delle "aree rosse" di conflitto di interesse

Alla luce della mappa delle fasi e dei ruoli, è possibile individuare già a questo stadio alcune **"aree rosse"** – fasi e snodi decisionali ad elevata esposizione a conflitti di interesse, che saranno approfonditi nei capitoli successivi della Parte III:

1. **Agenda setting e impulso normativo (Cap. 1 e 2 del quaderno)**
   - rischio che l'agenda normativa sia trainata in via prioritaria da interessi forti (grandi imprese, organismi di certificazione, PA) con scarsa capacità di controbilanciamento da parte di PMI e stakeholder vulnerabili;
   - possibilità di promuovere norme o UNI/PdR "su misura" per specifici modelli di business o schemi di certificazione.
2. **Costituzione e composizione di CT/OT (Cap. 3)**
   - rischio di CT/OT strutturalmente sbilanciate ("monocolore") in cui una o poche categorie di interessi dominano stabilmente;
   - assenza di strumenti robusti per rilevare e correggere conflitti di interesse individuali e di sistema nella composizione e nei ruoli chiave.
3. **Drafting e gestione tecnica del testo (Cap. 4)**
   - rischio che requisiti tecnici cruciali (soglie, metodi, condizioni di accesso) vengano modellati sugli interessi di operatori dominanti;
   - potenziali conflitti nel ruolo di coordinatori, relatori, segreterie tecniche, specie quando legati professionalmente a soggetti che trarranno vantaggi diretti dalla norma.
4. **Inchiesta pubblica e gestione delle osservazioni (Cap. 5)**
   - rischio che l'inchiesta sia "formalmente aperta ma sostanzialmente inaccessibile" ai non addetti ai lavori;
   - possibilità che osservazioni di stakeholder deboli vengano sistematicamente rigettate o minimizzate, mentre quelle di attori forti siano valorizzate.
5. **Approvazione in CCT e ratifica (Cap. 6)**
   - rischio di conflitti istituzionali e politici nella fase finale (pressioni per accelerare/rallentare norme sensibili, accomodamento di interessi consolidati);
   - potenziale debolezza dei controlli sostanziali rispetto alla conformità a principi di imparzialità e rappresentanza equilibrata.
6. **UNI/PdR come canale privilegiato di "cattura rapida"**
   - rischio che la procedura più snella delle Prassi di Riferimento, combinata con un ruolo forte del proponente, faciliti la creazione di riferimenti tecnici fortemente sbilanciati, con minore scrutinio e minor pluralismo rispetto alle norme tradizionali.
7. **Revisione delle norme e correzione dei conflitti incorporati (Cap. 7)**
   - rischio che, una volta che una norma è entrata in mercati, appalti o schemi di certificazione, diventi difficile riconoscere e correggere i conflitti di interesse incorporati, a causa di resistenze interne ed esterne.

Queste “aree rosse” non esauriscono l’universo dei possibili conflitti di interesse, ma rappresentano i **nodi sistemici** più esposti, dove la combinazione di:

- elevato impatto economico, sociale e regolatorio delle decisioni;
- forte presenza di interessi organizzati e meglio dotati di risorse;
- frammentarietà o genericità delle regole interne sul COI;

rende più probabile la generazione di esiti distorsivi a danno degli stakeholder marginali e vulnerabili.
L’intera Parte III del quaderno sarà dedicata a esplorare queste aree, fase per fase, mettendo in relazione:

- principi dichiarati,
- regole formali,
- prassi operative,

per far emergere dove e come i conflitti di interesse nel sistema UNI possono **nascere, consolidarsi e, in alcuni casi, cristallizzarsi nelle norme tecniche e nelle UNI/PdR**.

CAPITOLO 1 – FASE DI EMERGENZA DEL FABBISOGNO E RICHIESTA DI NUOVA NORMA / UNI/PdR

12. Origine delle proposte e conflitti di interesse “a monte”

La fase di emersione del fabbisogno e di richiesta di nuova norma o UNI/PdR è il **primo snodo critico** del processo di normazione. Qui si decide, in sostanza, **su cosa** vale la pena normare, con quali priorità e in quale forma (norma tecnica “classica” o prassi di riferimento).
In teoria, qualsiasi soggetto interessato – Soci, PA, associazioni, imprese, organismi di certificazione, altri enti – può segnalare un’esigenza normativa. In pratica, la capacità di:

- individuare un’opportunità normativa;
- tradurla in una proposta tecnicamente strutturata;
- seguirne l’iter interlocutorio con la struttura UNI;

è fortemente concentrata in capo agli attori **più organizzati e dotati di risorse**, generando conflitti di interesse “a monte”, già prima che si costituisca una CT o si scriva una riga di testo.

12.1. Proposte avanzate da grandi imprese, associazioni di categoria, enti di certificazione

a) La spinta “dal mercato forte” come motore prevalente
Nella prassi dei sistemi di normazione analoghi a UNI, una quota molto significativa dei nuovi progetti nasce da:

- **grandi imprese** o gruppi industriali leader;
- **associazioni di categoria** ben strutturate;
- **organismi di certificazione** o enti collegati alla valutazione della conformità.

Questi soggetti:

- dispongono di competenze tecniche interne, uffici normazione, relazioni consolidate con la struttura UNI e con le CT esistenti;
- conoscono bene il linguaggio della normazione (requisiti, campi di applicazione, riferimenti legislativi);
- hanno la capacità di costruire una richiesta di norma non come semplice “segnalazione di bisogno”, ma come **progetto già fortemente indirizzato** (ambito, obiettivi, struttura attesa dei requisiti).

Il conflitto di interesse “a monte” si manifesta quando:

- la proposta di norma non nasce tanto da un'esigenza generale di sistema, quanto da una **strategia competitiva**:
    - consolidare una posizione di vantaggio tecnico o organizzativo;
    - alzare la soglia di accesso al mercato;
    - legittimare un modello proprietario come "best practice" di fatto obbligata;
- la richiesta di norma è, di fatto, un **investimento a ritorno atteso**, soprattutto se esiste la prospettiva che la futura norma sarà richiamata in bandi pubblici, capitolati, schemi di certificazione, regolazione settoriale.

In assenza di presidi specifici, UNI rischia di trovarsi ad agire come **"sportello tecnico qualificante"** per piani di posizionamento di attori forti, ancor prima che si apra un confronto multilaterale in CT/OT.

b) Associazioni di categoria: rappresentanza o leva di cattura?

Le associazioni di categoria svolgono formalmente una funzione di **rappresentanza collettiva**, e la loro presenza è prevista e incoraggiata anche nel Regolamento CT in quanto "parti economiche e sociali da coinvolgere". filecite turn5file14 turn5file6

Tuttavia, a livello di impulso normativo:

- alcune associazioni dispongono di uffici altamente specializzati in normazione e lobbying tecnica;
- altre (es. associazioni di PMI, artigiani, consumatori, lavoratori) hanno capacità di proposta molto più ridotta o nulla.

Il conflitto di interesse si configura quando:

- l'associazione non si limita a **segnalare un fabbisogno diffuso**, ma formula proposte che rispecchiano soprattutto l'interesse di una componente forte della base associativa (grandi imprese aderenti, operatori dominanti), marginalizzando di fatto le esigenze delle unità più piccole o degli utilizzatori finali;
- il "peso politico" dell'associazione nei confronti di UNI influisce sulla selezione delle priorità: alcune richieste vengono prese in carico e rapidamente avviate, altre restano prive di seguito o diluite nel tempo.

In questi casi, la rappresentanza collettiva diventa **veicolo di un conflitto di interesse aggregato**, difficile da percepire dall'esterno, ma strutturalmente orientato a rafforzare determinati gruppi.

c) Enti di certificazione e schemi collegati

Una categoria particolarmente esposta a conflitti "a monte" è quella degli **organismi di certificazione e ispezione**, attori centrali nel sistema qualità e già presenti come stakeholder significativi nelle CT/OT e nell'ecosistema descritto da UNI. filecite turn4file4 turn4file11

Un ente di certificazione può avere interesse a promuovere:

- una **nuova norma tecnica** che definisca requisiti suscettibili di certificazione, possibilmente complessi e interpretabili, per ampliare il proprio mercato di servizi;
- una **UNI/PdR** che codifichi uno schema di servizio o un modello organizzativo già da esso applicato, trasformandolo in "riferimento UNI" e consolidando così una posizione di vantaggio competitivo.

In questa situazione, il conflitto di interesse si esprime in vari modi:

- l'ente proponente è al tempo stesso **"cliente" e "architetto"** della futura norma o prassi;
- la proposta può essere strutturata in modo da richiedere competenze, strumenti o accreditamenti in cui l'ente proponente è particolarmente forte;
- se non esistono regole UNI che impongano disclosure approfondita degli interessi e limiti chiari al ruolo di tali attori nella fase di impulso, il rischio di **norme costruite intorno a schemi proprietari** è elevato.

Tutto questo avviene prima ancora che una CT venga formalmente costituita: la direzione e l'impianto complessivo del progetto possono risultare già fortemente "incanalati".

12.2. Ruolo di PA, autorità regolatorie e potenziali conflitti istituzionali

a) PA come soci di diritto e come promotori di norme

Lo Statuto UNI prevede la presenza di **Soci di Diritto**, tra cui amministrazioni dello Stato e soggetti pubblici che partecipano, anche tramite loro rappresentanti, alle CT/OT.
filecite turn5file14 turn5file18
La Pubblica Amministrazione e le autorità regolatorie possono:

- sollecitare l'elaborazione di norme tecniche a supporto di politiche pubbliche (sicurezza, ambiente, servizi pubblici, infrastrutture, digitale, ecc.);
- promuovere UNI/PdR come strumenti operativi per implementare rapidamente indirizzi regolatori;
- svolgere un ruolo di "committenza istituzionale" nei confronti di UNI, anche in vista di richiamare successivamente le norme in leggi, regolamenti, bandi, linee guida.

Questa collaborazione è fisiologica e potenzialmente virtuosa. Il conflitto di interesse istituzionale emerge quando:

- la PA utilizza UNI come **canale per normare indirettamente** aspetti rilevanti, preferendo la sede tecnica a quella legislativa o regolamentare, con minore visibilità e minor controllo democratico;
- le istanze della PA sono fortemente influenzate da specifici settori industriali o da lobby di settore, che di fatto "entrano" in UNI portando con sé obiettivi di breve periodo.

In tali casi, l'"interesse generale" invocato dalla PA rischia di **mascherare interessi di parte**, trasferiti nel processo di normazione tecnica senza adeguati contrappesi.

b) PA/Autorità come proponenti, membri CT e utilizzatori delle norme

Il potenziale conflitto istituzionale diventa particolarmente evidente quando un medesimo soggetto pubblico:

- **propone** la norma o la UNI/PdR (impulso);
- **partecipa** alla CT che la elabora, spesso con forte legittimazione tecnica;
- **richiama** successivamente il documento in atti normativi, bandi di gara, regolamentazione settoriale;
- **controlla** o vigila sull'applicazione delle regole così definite.

Questa concentrazione di ruoli può generare:

- un deficit di **separazione dei poteri**: chi definisce il contenuto tecnico partecipa anche alla definizione delle condizioni legali e contrattuali di applicazione;
- un indebolimento dell'accountability: eventuali distorsioni o effetti discriminatori delle norme risultano più difficili da contestare, perché la catena decisionale è intrecciata tra UNI e PA.

Se, in più, non vi sono regole UNI che:

- impongano alla PA proponente una chiara dichiarazione degli obiettivi perseguiti in termini di politica pubblica;
- assicurino una verifica indipendente dell'equilibrio di interessi già in fase di impulso;

si crea una **zona grigia istituzionale**, in cui l'interesse pubblico rischia di essere invocato come "schermo" per scelte di dettaglio non adeguatamente ponderate né trasparenti.

c) UNI come "braccio tecnico" della regolazione: opportunità e rischi

Il Rendiconto di sostenibilità sottolinea il dialogo rafforzato di UNI con ministeri e PA (tavoli tecnici, collaborazioni, accordi), presentandolo come elemento positivo di governance.
filecite turn4file1 turn4file19
Questa funzione di "braccio tecnico" può:

- migliorare la qualità delle regole pubbliche;
- favorire l'armonizzazione con standard europei e internazionali;
- supportare la PA nell'uso virtuoso della normazione tecnica.

Ma al tempo stesso, se non è governata con presidi adeguati di COI:

- può trasformare il processo UNI in una **sede opaca di compromessi regolatori**, dove si giocano equilibri che dovrebbero essere oggetto di dibattito più aperto;
- può accentuare la percezione di **vicinanza strutturale** tra UNI e determinate amministrazioni, riducendo la fiducia di altri attori (ad esempio PMI o associazioni di cittadini) nella neutralità del processo normativo.

12.3. Il peso relativo degli stakeholder marginali (PMI, consumatori, lavoratori) nella fase di impulso

a) Accesso formale vs capacità reale di iniziativa
In teoria, ogni soggetto interessato potrebbe segnalare a UNI un fabbisogno normativo. In pratica, per PMI, artigiani, professionisti minori, organizzazioni di consumatori, lavoratori e gruppi vulnerabili, emergono un insieme di **barriere strutturali**:

- **informative**: scarsa conoscenza del funzionamento del sistema UNI, dei canali formali di proposta, dei tempi e delle implicazioni della normazione;
- **organizzative**: mancanza di uffici dedicati alla normazione, rotazione veloce delle figure associative, difficoltà a sostenere costi e tempi di un'azione continuativa;
- **percezione di distanza**: UNI può essere percepita come luogo "tecnico" per grandi imprese e professionisti strutturati, non come spazio accessibile alle istanze di chi opera in segmenti minori o in condizioni di vulnerabilità.

Di conseguenza:

- raramente gli stakeholder marginali si attivano come **proponenti "proattivi"** di nuove norme;
- più spesso subiscono la normazione come **fattore esterno**, venendo eventualmente coinvolti solo in fasi successive (inchiesta pubblica) e in posizione difensiva.

b) Fabbisogni "deboli" che faticano a emergere
Molti fabbisogni che riguardano in modo specifico stakeholder vulnerabili:

- condizioni di lavoro e sicurezza in contesti meno strutturati;
- requisiti di accessibilità per persone con disabilità, minori, anziani;
- esigenze di PMI di semplificazione e proporzionalità dei requisiti tecnici;
- impatti ambientali su comunità locali meno rappresentate;

faticano a diventare **priorità normative** se non coincidono, almeno parzialmente, con interessi di soggetti forti (grandi imprese, PA, grandi utenti).
In assenza di:

- canali dedicati di ascolto e raccolta delle proposte da parte di PMI, consumatori, lavoratori;
- meccanismi interni che attribuiscano una **"corsia preferenziale di attenzione"** alle istanze provenienti da stakeholder vulnerabili;

la fase di impulso tende ad essere dominata da bisogni e strategie di chi ha già posizioni consolidate nel mercato.

c) Effetti sulla legittimazione del processo
Questa asimmetria di fatto ha almeno tre effetti:

1. **Agenda normativa squilibrata**
    - si privilegiano ambiti in cui c'è un "business case" evidente per grandi operatori o per la filiera certificazione-accreditamento;
    - si sottostimano o rimandano interventi normativi necessari per ridurre rischi e vulnerabilità di PMI, lavoratori, consumatori, ambiente.
2. **Percezione di esclusione**
    - gli stakeholder deboli possono percepire il sistema UNI come **non propriamente "loro"**, ma come spazio dominato da altri;
    - ciò riduce la propensione a utilizzare i canali partecipativi (anche quando formalmente aperti) e accentua il rischio di distacco e sfiducia.
3. **Conflitti di interesse "di sistema" invisibili**
    - l'assenza di voce nella fase di impulso non si traduce in un "conflitto di interesse individuale" facilmente identificabile, ma in una **distorsione sistemica della rappresentanza**;

- le regole esistenti su COI (Carta Deontologica, Modello 231, Regolamento CT) non intercettano questa dinamica, perché sono pensate per casi individuali o relazionali, non per squilibri strutturali di potere nella produzione dei fabbisogni.

In conclusione, la fase di emergenza del fabbisogno e di richiesta di nuova norma/UNI-PdR è attraversata da conflitti di interesse "a monte" che:

- vedono protagonisti, in positivo e in negativo, grandi imprese, associazioni di categoria e organismi di certificazione;
- coinvolgono in modo ambivalente la Pubblica Amministrazione e le autorità regolatorie, tra esigenze legittime di regolazione tecnica e potenziali conflitti istituzionali;
- lasciano ai margini PMI, consumatori, lavoratori e altri stakeholder vulnerabili, con capacità assai ridotta di incidere sull'agenda normativa.

Le sezioni successive del Capitolo 1 (procedure interne di valutazione delle richieste e criticità/possibili abusi) analizzeranno come questi conflitti di interesse "a monte" vengano – o non vengano – filtrati, bilanciati o, al contrario, cristallizzati nella decisione di avviare (o non avviare) un progetto di norma o una UNI/PdR.

13. Procedura interna di valutazione delle richieste

Una volta che il fabbisogno normativo si è manifestato e una richiesta è stata formalmente inoltrata a UNI (per una nuova norma o per una UNI/PdR), entra in gioco una **procedura interna di valutazione** che costituisce il primo vero filtro "istituzionale" tra iniziativa di singoli attori e agenda ufficiale della normazione.

Questa procedura è disciplinata, per le norme tecniche, dal **Regolamento di elaborazione e pubblicazione delle Norme Tecniche** (Regolamento Norme) e, per le UNI/PdR, dal **Regolamento UNI/PdR**. filecite turn6file2 turn6file19 turn6file4

Sul piano formale, i regolamenti introducono alcuni **criteri di ammissibilità** e passaggi procedurali che, almeno in teoria, dovrebbero:

- verificare la coerenza della proposta con gli scopi statutari e con il quadro normativo;
- assicurare che il progetto risponda a una reale ed estesa esigenza di mercato;
- prevenire duplicazioni o sovrapposizioni con norme esistenti;
- coinvolgere le "componenti significative" degli interessi in gioco.

Sul piano sostanziale, la combinazione tra vaghezza di alcuni criteri, forte discrezionalità degli attori interni e asimmetrie di potere tra proponenti può tradursi in **zone di manipolabilità** del processo, con rischi di conflitti di interesse sia individuali sia di sistema.

13.1. Criteri formali di ammissibilità e loro possibile manipolazione

a) Nuova norma tecnica: criteri previsti dal Regolamento Norme

Per le norme tecniche nazionali (UNI), il Regolamento Norme prevede che:

- la proposta di un nuovo progetto di norma possa essere presentata da uno o più componenti di una CT oppure dalla Segreteria della CCT, "a seguito di formale e motivata richiesta avanzata da qualsiasi soggetto interessato, pubblico o privato". filecite turn6file2 turn6file19
- nel decidere l'avvio della "messa allo studio", la CT competente specifichi, tra l'altro:
  - titolo, scopo e campo di applicazione;
  - OT competente;
  - **giustificazioni della messa allo studio**;
  - **necessità e benefici attesi**;
  - tipo di pubblicazione (norma, TS, TR);

    - relazioni con altre pubblicazioni nazionali/europee (revisione, ritiro, standstill). filecite turn6file2 turn6file5
- la CT individui, con la propria Segreteria Tecnica, le "**componenti significative**" degli interessi generali coinvolti (organizzazioni che rappresentano in larga misura interessi generali rilevanti per il progetto). filecite turn6file2 turn6file15
- la fase di avvio sia sempre preceduta da una **Inchiesta Pubblica Preliminare (IPP)** online di 15 giorni, finalizzata a:
    - vagliare le esigenze del mercato;
    - valutare se la norma risponde a una "reale e diffusa esigenza";
    - coinvolgere tutti i soggetti che rappresentano gli interessi in gioco;
    - raccogliere informazioni su norme/regolamenti/documenti esistenti. filecite turn6file5 turn6file8

In astratto, questi criteri sono ragionevoli. In concreto, presentano **spazi di manipolazione**:

- la "formale e motivata richiesta" può essere redatta dal proponente con un linguaggio standardizzato che enfatizza benefici generici (innovazione, sicurezza, competitività) senza una reale dimostrazione di utilità per l'intero sistema;
- le "giustificazioni", la "necessità" e i "benefici attesi" sono spesso auto-dichiarati dal soggetto che ha interesse diretto alla norma, mentre l'istruttoria CT può limitarsi a una verifica formale di completezza, non di **sostanza**;
- la selezione delle "componenti significative" è affidata alla CT e alla Segreteria tecnica, senza criteri quantitativi o di trasparenza esterna: questo può consentire di includere facilmente soggetti affini al proponente ed escludere, di fatto, stakeholder scomodi o marginali;
- l'IPP, pur concepita per "vagliare le esigenze del mercato", dura solo 15 giorni, avviene su una piattaforma tecnica e si basa sull'attivazione spontanea dei soggetti interessati: senza adeguata comunicazione mirata, il rischio è che diventi una **consultazione prevalentemente interna** o limitata agli operatori già vicini a UNI.

Ne risulta che i criteri formali, pur esistendo, possono essere **riempiti di contenuto dal proponente stesso**, con un controllo relativamente scarso sull'effettiva dimensione di interesse generale della proposta.

b) UNI/PdR: valutazione preliminare e ruolo del Consiglio Direttivo

Per le Prassi di Riferimento (UNI/PdR), il Regolamento dedicato prevede una procedura di avvio distinta e più fortemente centralizzata: filecite turn6file4 turn6file1

- a seguito della richiesta, UNI effettua: a) una **verifica preliminare del contesto di normazione tecnica**, con il coinvolgimento della Segreteria CCT e dell'OT di riferimento, per evitare duplicazioni con norme esistenti o in programma e per raccogliere eventuali interessi di esperti a partecipare; b) una **verifica preliminare del contesto legislativo** applicabile, per valutare l'opportunità di coinvolgere legislatore/regolatore o di trasferire i lavori sui tavoli di normazione tecnica; c) una trasmissione di titolo, scopo e proponente alla CCT per informazione; d) l'**approvazione dell'avvio dei lavori** da parte del Consiglio Direttivo UNI, tramite consultazione telematica (15 giorni, salvo deroghe in caso di urgenze), chiamato a valutare:
    - pertinenza della proposta rispetto agli scopi della PdR;
    - rispondenza del proponente ai requisiti previsti (essere Socio UNI/EF, ecc.);
    - congruenza con le finalità della prassi proposta.
- segue la **sottoscrizione di un accordo di collaborazione**, a firma della Direzione Generale, con il proponente (o i proponenti), che deve specificare titolo, scopo, tempi, risorse, azioni di diffusione e "aspetti economici o di altre forme di creazione del valore". filecite turn6file1 turn6file0

Anche qui, gli spazi di **manipolazione potenziale** sono evidenti:

- la "pertinenza" e la "congruenza" sono concetti ampi, che possono essere interpretati in modo molto elastico, soprattutto se la proposta appare attrattiva per UNI in termini di visibilità o di sviluppo di servizi correlati (formazione, marchi, consulenze, accordi con PA);

- la condizione che i proponenti debbano essere Soci UNI o Enti Federati, o associarsi in quell'occasione, introduce un **rischio strutturale**: diventa più facile proporre e far approvare una PdR per chi è già integrato o decide di integrarsi nel "Sistema UNI", mentre le istanze di soggetti esterni e meno strutturati restano, di fatto, meno percorribili;
- il riferimento esplicito a "aspetti economici o altre forme di creazione del valore" nell'accordo di collaborazione segnala che la valutazione di opportunità può essere influenzata da considerazioni di **opportunità economica per il Sistema UNI e per il proponente**, oltre che dall'interesse generale;
- la verifica preliminare del contesto tecnico e legislativo si basa in larga parte sulle informazioni fornite dai proponenti: il rischio è che la rappresentazione della situazione sia orientata per giustificare la necessità della PdR, minimizzando potenziali criticità o sovrapposizioni con altre iniziative.

13.2. Possibili COI nei soggetti che valutano la convenienza/opportunità della nuova norma

La valutazione dell'ammissibilità e dell'opportunità di un nuovo progetto di norma o di una UNI/PdR non è un atto neutro: è compiuta da **soggetti e organi** che possono essere esposti, direttamente o indirettamente, a conflitti di interesse.

a) Commissioni Tecniche e Segreterie Tecniche (norme tecniche)

Per le norme, gli attori principali nella fase di avvio sono:

- la **CT competente**, che decide sulla "messa allo studio";
- la **Segreteria Tecnica** (FTE) che assiste la CT ed è "garante" del processo; filecite turn6file15 turn6file18
- la **Segreteria della CCT**, che può presentare proposte a seguito di richieste esterne e che valuta la corretta attribuzione degli ambiti di competenza; filecite turn6file2 turn6file5
- il **Comitato di Presidenza CCT**, chiamato a decidere in caso di ferme opposizioni tecnicamente motivate in IPP.

In questo contesto, i possibili conflitti di interesse includono:

- **CT dominata da interessi forti**: se la CT è composta in modo strutturalmente sbilanciato verso grandi imprese, associazioni di categoria e organismi di certificazione, la valutazione della "necessità" della nuova norma può riflettere in larga misura l'interesse di questi attori, a scapito di PMI, consumatori o lavoratori;
- **FTE con legami consolidati con alcuni operatori** (ad es. partecipazioni a progetti, docenze, consulenze, rapporti frequenti con organismi di certificazione o grandi clienti): pur non necessariamente in conflitto formale, tali relazioni possono orientare l'analisi di contesto e la presentazione delle alternative;
- **Segreteria CCT come "filtro" discrezionale**: nella scelta di quali richieste esterne far transitare verso le CT e con quali priorità, la Segreteria CCT può trovarsi in posizione di conflitto tra necessità di terzietà istituzionale e legami operativi con determinate politiche settoriali o con soggetti forti (PA, grandi associazioni).

Se su queste figure non sono previsti:

- obblighi specifici di dichiarazione degli interessi relativi alla sfera di normazione in cui operano;
- regole di astensione chiare su decisioni che riguardano soggetti con cui intrattengono rapporti significativi;

il rischio è che l'**istruttoria interna** sulla convenienza/opportunità venga condotta con una linea di continuità rispetto all'interesse dei proponenti dominanti, senza reali contrappesi.

b) Direzione Generale e Consiglio Direttivo (UNI/PdR)

Per le PdR, la valutazione di avvio è nelle mani di:

- Direzione e struttura tecnica (che svolgono le verifiche preliminari e negoziano l'accordo di collaborazione);
- **Consiglio Direttivo**, che approva l'avvio lavori tramite consultazione telematica in 15 giorni. filecite turn6file1 turn6file4

In questa fase, i conflitti di interesse possono derivare da:

- **interessi economici e strategici**: le PdR possono generare visibilità, rafforzare relazioni con PA/regolatori, creare basi per servizi e progetti (formazione, consulenza, marchi). Direzione e CD potrebbero essere incentivati – anche legittimamente – a privilegiare PdR che portano "valore" al Sistema UNI e alle sue relazioni chiave, rispetto a PdR con minore ritorno strategico ma potenzialmente più rilevanti per stakeholder deboli;
- **ruoli incrociati dei membri del CD**: se membri del Consiglio ricoprono simultaneamente incarichi in enti proponenti (associazioni, regioni, organismi di certificazione, grandi imprese), e se non esistono regole di astensione e dichiarazione specifiche per queste valutazioni, si configura un **conflitto istituzionale ed economico** nella decisione di avviare PdR che possono avvantaggiare direttamente tali soggetti;
- **asimmetria informativa interna**: la valutazione del CD dipende in larga misura dal dossier predisposto dalla struttura tecnica e dalla Segreteria CCT; se quest'ultima presenta la proposta in termini prevalentemente positivi, senza evidenziare criticità di COI, la capacità del CD di esercitare un controllo sostanziale si riduce.

c) Commissioni tecniche "speciali" (es. CT 006 APNR)

Il Regolamento di Politica associativa ricorda che la Commissione UNI/CT 006 sulle attività professionali non regolamentate ha, tra i suoi compiti, anche la **valutazione preliminare delle richieste di interventi normativi** e il monitoraggio dell'equilibrio dei gruppi di lavoro in quell'ambito. In questa CT:

- la partecipazione è limitata a categorie ben definite (fornitori della prestazione, fruitori, enti/autorità), tutte di livello "rilevanza nazionale" e con carattere trasversale;
- le decisioni su quali richieste avviare possono risentire di **rappresentanze selettive delle professioni** (federazioni e confederazioni nazionali), con rischio che le istanze di professioni piccole o meno strutturate siano valutate da un organismo già orientato da interessi forti di rappresentanza.

Anche qui, in assenza di un quadro esplicito sui COI di sistema, la valutazione di convenienza può risultare **intrinsecamente parziale**.

13.3. Rischio di promozione di norme "su misura" per specifici operatori

La combinazione di criteri ampiamente interpretabili, discrezionalità degli attori interni e asimmetrie strutturali tra proponenti crea uno spazio concreto per la promozione di **norme e UNI/PdR "su misura"**.

a) Norme tecniche "sartoriali" sotto copertura di esigenze generali

Nonostante la presenza dell'IPP e di riferimenti a "esigenze reali e diffuse del mercato", è possibile delineare alcuni scenari critici:

- **proposte di norma concepite come "barriere tecniche"**: un gruppo di grandi operatori potrebbe promuovere una norma con requisiti tecnici, organizzativi o di qualificazione professionale tarati sul proprio modello (impianti complessi, sistemi di gestione avanzati, certificazioni multiple), con l'effetto di rendere più difficoltoso per le PMI adeguarsi in termini di costi e competenze;
- **utilizzo strategico delle "componenti significative"**: se la CT individua come "componenti significative" soprattutto organizzazioni vicine al proponente (associazioni di categoria maggioritarie, grandi clienti, organismi di certificazione correlati), il processo di valutazione in IPP e la successiva decisione di avvio risultano già incapsulati in un **ecosistema di interessi omogenei**, limitando la possibilità che voci critiche vengano ascoltate o considerate;

- **sfruttamento della IPP come "paravento procedurale"**: una IPP di 15 giorni, poco comunicata fuori dai circuiti tecnici, può ricevere pochi commenti, spesso da parte degli stessi soggetti già coinvolti in CT/OT. Il silenzio degli stakeholder deboli può essere interpretato come assenza di criticità, trasformando uno strumento di garanzia in un elemento di **legittimazione formale** di progetti di norma fortemente orientati.

In questi scenari, il conflitto di interesse "a monte" si traduce in progetti di norma che, pur formalmente conformi a criteri e procedure UNI, sono di fatto **funzionali a strategie di posizionamento di specifici operatori**.

b) UNI/PdR come veicolo privilegiato di standardizzazione su misura

Il rischio di norme "su misura" è ancora più marcato per le UNI/PdR, per alcune caratteristiche intrinseche del loro regolamento:

- la necessità di un **accordo di collaborazione** tra UNI e proponente, che include anche aspetti economici e di creazione del valore, crea una relazione "contrattuale" stretta che può incentivare la produzione di documenti fortemente allineati alle esigenze del proponente stesso; filecite turn6file1 turn6file0
- la possibilità che il **Project Leader** del Tavolo Tecnico sia indicato dal proponente accentua il rischio di un processo guidato da chi ha un interesse diretto nel risultato finale; filecite turn6file1 turn6file4
- i Tavoli Tecnici sono composti da "organizzazioni rappresentative del mercato", ma non è definito in modo vincolante un equilibrio fra interessi forti e deboli; nella prassi, possono aggregarsi principalmente soggetti vicini al proponente, con limitata presenza di contropoteri. filecite turn6file0 turn6file17

Ne derivano alcuni scenari tipici di rischio:

- **PdR modellata su uno schema di certificazione esistente** gestito da un singolo organismo o da un gruppo ristretto, che diventa la "best practice UNI", rafforzando rendite di posizione e restringendo di fatto il mercato;
- **PdR costruita intorno a un modello organizzativo o gestionale proprietario**, sviluppato e commercializzato dal proponente (o da soggetti a lui vicini), con il risultato di creare un vantaggio competitivo codificato, difficile da contrastare per concorrenti meno integrati nel Sistema UNI;
- **PdR promossa da PA o enti pubblici** con obiettivi settoriali specifici, che però coincidono fortemente con interessi di determinati operatori (es. filiere già strutturate, grandi concessionari), generando di fatto standard operativi che, una volta richiamati in bandi o linee guida, funzionano come strumenti di selezione a favore di pochi.

In tutte queste situazioni, il problema non è solo il **conflitto di interesse individuale** (il singolo esperto o dirigente che trae vantaggio), ma la **configurazione complessiva del processo di valutazione**:

- criteri di ammissibilità larghi e poco vincolanti;
- controlli affidati a organi (CT, CCT, CD, Direzione) che possono essere essi stessi portatori di interessi (istituzionali, economici, reputazionali);
- assenza di obblighi sistematici di dichiarazione e gestione dei COI in questa fase, in particolare per componenti esterni e per le cariche di vertice coinvolte nell'approvazione delle PdR.

In sintesi, la procedura interna di valutazione delle richieste, così come disegnata dai regolamenti UNI, contiene elementi positivi (formalizzazione delle proposte, IPP per le norme, verifiche preliminari per le PdR, coinvolgimento di CCT e CD). Tuttavia:

- la **vaghezza di alcuni criteri**,
- la **forte discrezionalità** degli attori chiamati a valutarne l'opportunità,
- e la **mancanza di presidi specifici sui conflitti di interesse in questa fase**

espongono il sistema al rischio che norme e UNI/PdR vengano avviate e sviluppate come **strumenti "su misura" per operatori forti**, con un coinvolgimento limitato e tendenzialmente reattivo degli stakeholder marginali e vulnerabili.

I capitoli successivi approfondiranno come questi rischi iniziali si propagano nelle fasi di costituzione delle CT/OT, di drafting, di inchiesta pubblica e di approvazione finale, completando la mappa dei conflitti di interesse lungo l'intero ciclo della normazione tecnica UNI.

14. Criticità e possibili abusi

La fase di emergenza del fabbisogno e di valutazione interna delle richieste è il luogo in cui si decide **se** un progetto di norma o una UNI/PdR vedrà la luce. Come visto, i regolamenti UNI prevedono:

- per le norme tecniche, una proposta "motivata" e un passaggio in CT con IPP preliminare; filecite turn6file2 turn6file5
- per le UNI/PdR, una verifica preliminare tecnica e legislativa, seguita dall'approvazione del Consiglio Direttivo e da un accordo di collaborazione con il proponente. filecite turn6file4 turn6file1

In questo quadro formalmente corretto, esistono tuttavia **spazi strutturali di criticità e possibili abusi**, che, se non adeguatamente presidiati, possono trasformare lo strumento normativo in un mezzo di competizione distorsiva e di esclusione dal mercato, soprattutto a danno di PMI e operatori non organizzati.

14.1. Progetti di norma concepiti come strumento competitivo o di esclusione dal mercato

a) Norme come "barriera tecnica" intenzionale

In uno scenario patologico ma plausibile, un gruppo di grandi operatori può concepire un progetto di norma:

- non primariamente per risolvere un problema tecnico o migliorare la qualità/sicurezza;
- ma per **alzare l'asticella dei requisiti** tecnici, organizzativi o documentali in modo da:
  - consolidare il proprio vantaggio competitivo (capacità di investimento, strutture interne, certificazioni già acquisite);
  - rendere più difficile l'ingresso o la permanenza di concorrenti di dimensione minore o meno strutturati.

Esempi astratti di requisiti "di sbarramento":

- richieste di dotazione minima di infrastrutture tecnologiche molto costose, non strettamente necessarie per la qualità o la sicurezza del servizio;
- obbligo di adottare sistemi di gestione integrati ad alta complessità, anche per attività di piccola scala, senza prevedere varianti o livelli differenziati;
- requisiti di personale interno (numero di figure certificate, livelli di qualificazione) calibrati sul modello organizzativo delle grandi imprese.

Se la CT che valuta la proposta è composta in prevalenza da rappresentanti di questi stessi operatori, e se la IPP non riesce a intercettare efficacemente le voci critiche di PMI e altri soggetti deboli, il progetto può essere avviato come se rispondesse a una "reale e diffusa esigenza del mercato", mentre in realtà mira a costruire una **barriera tecnica travestita da standard condiviso**.
filecite turn6file2 turn6file5

b) "Norme di qualificazione" orientate a un unico modello

Un altro scenario di abuso riguarda le norme che riguardano la **qualificazione di attività professionali o di servizi complessi** (tipicamente in ambiti come attività professionali non regolamentate, servizi avanzati, logistica, ecc.).

In questi casi, il pericolo è che:

- la norma descriva, come criterio di "buona pratica", **un modello unico** di erogazione del servizio (ad es. struttura organizzativa, rapporto tra personale interno/esterno, strumenti di supporto, modalità di controllo), che coincide sostanzialmente con quello adottato dai proponenti forti;

- varianti organizzative e modelli innovativi ma diversi risultino di fatto “non conformi”, pur essendo tecnicamente adeguati e talvolta più efficienti per realtà di dimensioni ridotte.

Qui il conflitto di interesse si traduce in una **standardizzazione eccessivamente prescrittiva**, che poco lascia alla pluralità dei modelli e che può accompagnarsi a un uso strumentale della norma:

- come requisito nei bandi e negli appalti;
- come base per schemi di certificazione che amplificano l’effetto selettivo.

c) Sfruttamento della posizione di “componente significativa”

Il Regolamento Norme attribuisce particolare peso alle “componenti significative” degli interessi generali coinvolti. filecite turn6file2 turn6file5 turn6file9

Una potenziale distorsione si verifica quando:

- la significatività è definita quasi esclusivamente in termini di **massa critica organizzata** (grandi associazioni, grandi gruppi, soggetti istituzionali), trascurando stakeholder meno organizzati ma numerosi (PMI, lavoratori, utenti finali);
- la CT utilizza questo concetto per legittimare la propria agenda, affermando di aver coinvolto le componenti significative, mentre di fatto le componenti vulnerabili rimangono assenti o scarsamente rappresentate.

In questa configurazione, il progetto di norma gode di una **copertura formale di rappresentatività**, che rende più difficile contestare a posteriori il suo carattere di “norma di sbarramento”.

14.2. Conflitti di interesse legati a consulenti, progettisti di schemi, organismi di certificazione

a) Il “doppio cappello” consulente-normatore

Un primo profilo critico riguarda soggetti che:

- da un lato, svolgono attività di **consulenza** per l’implementazione di sistemi, modelli organizzativi, processi tecnici;
- dall’altro, partecipano alla proposta e/o alla valutazione di nuove norme o UNI/PdR che codificano proprio quei sistemi e modelli.

In assenza di regole specifiche di disclosure e astensione per gli esperti esterni:

- il consulente può avere un **interesse diretto** a promuovere una norma che renda necessario il tipo di interventi che egli stesso offre (es. complessi progetti di adeguamento, audit periodici, formazione specialistica);
- la norma diventa uno strumento per creare o ampliare il proprio mercato, mascherato da “consenso tecnico”.

Questo fenomeno è particolarmente plausibile quando:

- la proposta riguarda ambiti organizzativi, gestionali o di “best practice” meno ancorati a requisiti fisici misurabili;
- il grado di libertà nella definizione dei requisiti è alto e facilmente plasmabile su determinate metodologie di consulenza.

b) Progettisti di schemi e organismi di certificazione

Un secondo, e forse più delicato, tipo di conflitto riguarda gli **organismi di certificazione** e gli **ideatori di schemi di valutazione della conformità**:

- un organismo può avere interesse a promuovere norme o UNI/PdR che prevedano requisiti “certificabili” per i quali esso è già accreditato o tecnicamente pronto, creando un vantaggio di first mover;
- un progettista di schema (che può coincidere con un organismo di certificazione o con un network di consulenti) può cercare di far riconoscere il proprio schema privato all’interno di una PdR o di una norma come riferimento preferenziale o de facto esclusivo.

In questi casi, il conflitto di interesse assume tratti sistemici:

- chi contribuisce a definire il contenuto tecnico ha un **interesse economico diretto** nel fatto che quel contenuto diventi standard di riferimento per il mercato;

- il Regolamento PdR, prevedendo la sottoscrizione di accordi di collaborazione con proponenti in cui si specificano anche "aspetti economici o altre forme di creazione del valore", legittima una relazione contrattuale che può essere virtuosa ma che, se non sorvegliata, può sfociare in **cattura del documento da parte del soggetto proponente**. filecite turn6file1 turn6file0

Senza:

- obblighi strutturati di dichiarazione di tali interessi (per es. presenza di schemi di certificazione riconducibili ai proponenti o ai membri del Tavolo Tecnico);
- regole di incompatibilità tra ruolo di proponente/Project Leader e ruolo di organismo che eroga servizi remunerativi basati sulla PdR;

il rischio di promuovere PdR utilizzate poi come **canale di trasferimento di rendita** a soggetti dominanti è concreto.

c) Effetto moltiplicatore nella filiera "norma – certificazione – mercato"

Quando una norma o una PdR "su misura" entra nel circuito della certificazione:

- gli organismi che hanno contribuito alla sua progettazione possono essere i primi (o gli unici) a proporre servizi di certificazione conformi;
- bandi pubblici, requisiti di filiera, clausole contrattuali possono richiedere la certificazione secondo quella norma/PdR, amplificando l'effetto selettivo;
- gli operatori che non hanno partecipato alla fase di agenda-setting e non sono clienti abituali degli organismi proponenti si ritrovano di fronte a un **ecosistema già configurato** a favore di altri.

Questo intreccio aumenta il rischio che il conflitto di interesse:

- non sia più riconoscibile come tale, ma appaia come "normale configurazione del mercato";
- sia difficilmente correggibile a posteriori, perché la norma/PdR diventa "infrastruttura" su cui si sono già innestati contratti, investimenti e pratiche consolidate.

14.3. Effetti specifici su PMI e operatori non organizzati nella fase di agenda-setting

Le criticità descritte si scaricano in modo **asimmetrico** su PMI, artigiani, professionisti minori e operatori non organizzati, specialmente nella fase iniziale di definizione dell'agenda normativa.

a) Esclusione di fatto dalla definizione dei temi

Per gli operatori piccoli o isolati:

- è già oneroso partecipare alle CT/OT;
- è ancora più difficile presidiare la fase precedente, in cui si decide **che cosa** normare.

Quando l'agenda viene determinata da grandi operatori, associazioni forti, organismi di certificazione e PA, le esigenze delle PMI e di altri soggetti deboli possono:

- non emergere affatto (perché non espresse in forma di richiesta formalizzata);
- essere considerate "non prioritarie" in fase di selezione dei progetti;
- essere inglobate in modo marginale in norme pensate principalmente per altri.

Il risultato è un **silenzio strutturale** dei fabbisogni deboli nell'agenda-setting, difficilmente colmabile nelle fasi successive.

b) Norme e PdR come "shock esogeno" su chi non ha partecipato

Quando una norma o una PdR, concepita o selezionata senza un reale coinvolgimento delle PMI:

- viene approvata e resa disponibile;
- viene richiamata in bandi, appalti, codici di rete, regolamenti tecnici, schemi di certificazione,

le PMI e gli operatori non organizzati la vivono come:

- un "dato di fatto" esterno;
- un insieme di requisiti da rispettare per continuare a operare o per accedere a nuove opportunità.

Se la norma/pdr contiene requisiti sproporzionati per loro:

- i costi di adeguamento possono risultare **insostenibili**;

- la complessità tecnica può richiedere consulenze e certificazioni costose, alle quali solo chi ha dimensioni maggiori può accedere in modo sostenibile;
- alcune imprese possono decidere di **uscire dai mercati regolati** da tali norme, concentrandosi su nicchie meno normate (con possibili ricadute negative sulla qualità e la sicurezza complessive).

c) Distorsioni competitive e consolidamento degli oligopoli

Nella fase di agenda-setting, un uso distorto del potere di proposta e di valutazione può determinare:

- **concentrazione dell'offerta** in pochi operatori capaci di soddisfare norme di fatto modellate sui loro processi, con progressiva riduzione del pluralismo industriale;
- **svantaggio competitivo cumulativo** per PMI e operatori non organizzati che, partendo da una posizione di debolezza, si trovano a dover adeguarsi a standard pensati per altri;
- **ostacolo all'innovazione diffusa**, perché i modelli più agili, sperimentali o non convenzionali possono essere penalizzati da norme molto prescrittive e poco aperte alla varietà.

Questi effetti, pur non costituendo di per sé un illecito, configurano veri e propri **conflitti di interesse di sistema**:

- il processo, formalmente aperto e regolato, produce esiti che riflettono in misura sproporzionata gli interessi di alcuni soggetti forti;
- gli strumenti interni di UNI su conflitti di interesse (Carta Etica, Carta Deontologica, Modello 231) non sono ancora strutturati per riconoscere e correggere queste distorsioni "a monte" della normazione.

In conclusione, la fase di emergenza del fabbisogno e di valutazione delle richieste di nuove norme o UNI/PdR presenta una serie di **criticità strutturali**:

- possibilità di concepire progetti normativi come strumenti competitivi o di esclusione;
- conflitti di interesse legati a consulenti, progettisti di schemi e organismi di certificazione che influenzano l'agenda;
- effetti sproporzionatamente negativi su PMI e operatori non organizzati.

Senza una ristrutturazione dei presidi sui conflitti di interesse specificamente orientata a questa fase – in termini di criteri più stringenti, trasparenza, dichiarazioni di interessi, ruoli di controllo e canali di segnalazione efficaci – il rischio è che il sistema UNI continui a esporre il processo di normazione a **catture "a monte"** difficilmente correggibili nelle fasi successive.

CAPITOLO 2 – ANALISI PRELIMINARE DEL CONTESTO NORMATIVO E REGOLATORIO

15. Mappatura della normativa vigente e norme esistenti

Dopo la decisione di avviare un nuovo progetto di norma o una UNI/PdR, una delle prime attività è la **ricognizione del contesto normativo e regolatorio** entro cui il futuro documento andrà a collocarsi. Per le norme tecniche, il Regolamento CT prevede espressamente che le Commissioni Tecniche:

- "predispongano ed elaborino i progetti di norma tecnica nazionale verificandone la coerenza con la legislazione vigente";

mentre il Regolamento Norme stabilisce che l'Inchiesta Pubblica Preliminare (IPP) serva anche a:

- raccogliere elementi circa l'eventuale esistenza di **norme, regolamenti e altra documentazione rilevante** utile alla stesura del progetto o che trattano l'argomento. filecite turn6file2 turn6file5

Per le UNI/PdR, il Regolamento dedicato prevede una "verifica preliminare del contesto di normazione tecnica" e una "verifica preliminare del contesto legislativo" prima dell'avvio lavori. filecite turn6file4 turn6file1

In termini ideali, questa fase dovrebbe:

- assicurare che la nuova norma non duplichi o contraddica norme e regolamenti esistenti;
- identificare correttamente vincoli cogenti, spazi di normazione volontaria, possibili sinergie o conflitti;
- prevenire sovrapposizioni e confusioni interpretative per operatori e PA.

Dal punto di vista dei conflitti di interesse, però, l'attività di mappatura è altamente sensibile:

- è **intrinsecamente selettiva** (non si può includere tutto);
- è svolta da soggetti (CT, FTE, esperti, proponenti) che spesso sono portatori di interessi specifici;
- influenza profondamente l'orientamento del progetto di norma (cosa si considera "dato", cosa si considera "opportuno", cosa si omette).

15.1. Rischio di selezionare parzialmente o strumentalmente il quadro di riferimento

a) Selezione "a tesi" delle fonti normative e tecniche

La mappatura dovrebbe coprire, in modo equilibrato:

- **normativa cogente** (leggi, decreti, regolamenti, atti delle autorità di vigilanza e regolazione);
- **normativa tecnica esistente** (norme UNI, EN, ISO, altre specifiche tecniche e rapporti tecnici pertinenti);
- **documenti para-normativi** (linee guida istituzionali, raccomandazioni, codici di pratica consolidati).

Il Regolamento Norme richiama genericamente "norme, regolamenti e altra documentazione rilevante", lasciando ampia discrezionalità nel definire che cosa sia "rilevante".
filecite turn6file2 turn6file5

In presenza di interessi forti, possono verificarsi scenari di **selezione parziale o strumentale**:

- vengono enfatizzate le fonti che supportano la **soluzione tecnica preferita** dai proponenti (es. una certa famiglia di norme EN/ISO, linee guida di un'autorità favorevole a un certo modello di business);
- vengono minimizzate o omesse norme o documenti che:
    - evidenziano **soluzioni alternative** (es. approcci meno onerosi, più aperti a PMI o a tecnologie diverse);
    - suggeriscono **livelli di tutela più elevati** per consumatori, lavoratori o ambiente;
    - potrebbero giustificare un ambito di applicazione più ristretto o requisiti meno selettivi.

La mappatura si trasforma così, in modo sottile, da attività neutra di ricognizione a **operazione argomentativa a favore di una determinata impostazione**, spesso non esplicitata come tale.

b) Gerarchia implicita tra fonti e "normalizzazione" delle scelte

Un'altra forma di rischio consiste nel **modo in cui le fonti vengono gerarchizzate**:

- si presentano come "inevitabili" scelte che, in realtà, sono **opzioni tecniche** (es. preferenza per un certo metodo di prova, per un certo schema di classificazione, per un certo modello organizzativo) collegate a norme internazionali cui alcuni operatori sono già conformi;
- si rappresentano come meramente "descrittive" linee guida o atti di autorità pubbliche che, in realtà, riflettono **indirizzi di policy di breve periodo** e potrebbero essere oggetto di dibattito.

In questo modo:

- ciò che è frutto di scelta tecnica e politica viene "naturalizzato" come dato di contesto;
- i conflitti di interesse alla base di quelle scelte (ad es. influenze di lobby industriali su norme ISO/EN) non vengono messi in discussione, ma solo ereditati.

c) Omissione di riferimenti indesiderati

La **non menzione** di certe norme o disposizioni può essere tanto rilevante quanto la loro inclusione. Alcuni esempi generali:

- non si citano norme che valorizzano approcci **più aperti e compatibili con PMI**;

- si ignorano documenti che sottolineano la necessità di valutare gli **impatti su stakeholder vulnerabili**, anche laddove la materia lo richiederebbe (es. disabilità, sicurezza sul lavoro, impatti ambientali locali);
- si omettono richiami a norme che limitano la discrezionalità dei soggetti forti (es. principi di concorrenza, regole sugli aiuti di Stato, linee guida di autorità antitrust).

Queste omissioni non sono sempre frutto di dolo; spesso derivano da **angoli visuali parziali** degli esperti incaricati. Ma, in un sistema privo di controlli incrociati forti, alimentano un quadro di riferimento **sbilanciato**, che orienta il progetto di norma nella direzione desiderata dai soggetti più influenti.

15.2. COI legati a esperti incaricati dell'analisi preliminare

La responsabilità della mappatura non è anonima: nella pratica è svolta da:

- **Funzionari Tecnici (FTE)** e Segreterie tecniche, che predispongono dossier di contesto per la CT e per la CCT; filecite turn6file18 turn6file15
- **Presidenti e Coordinatori** di CT/OT, che sono formalmente responsabili di garantire il rispetto dei principi fondamentali della normazione tecnica e di valutare le esigenze delle parti interessate; filecite turn6file12 turn6file15
- **esperti selezionati ad hoc**, spesso proposti dai soggetti proponenti o dalle organizzazioni più forti, che forniscono analisi specialistiche del quadro normativo e regolatorio (nazionale, europeo, internazionale).

Qui si innestano conflitti di interesse specifici.

a) Esperti con interessi economici o professionali diretti

Molti esperti incaricati dell'analisi preliminare del contesto normativo:

- provengono da grandi imprese, organismi di certificazione, associazioni di categoria, studi di consulenza;
- hanno costruito la propria carriera su **determinati approcci tecnici o regolatori** (certi standard ISO/EN, certi schemi di certificazione, certe metodologie di gestione).

Il conflitto di interesse si manifesta quando:

- l'esperto ha un interesse diretto o indiretto nel fatto che la nuova norma:
  - richiami proprio quei documenti di cui è sostenitore o utilizzatore privilegiato;
  - escluda o svaluti soluzioni alternative che potrebbero ridurre il bisogno dei suoi servizi o attenuare il suo vantaggio competitivo;
- l'analisi preliminare:
  - enfatizza la centralità di certi standard "di scuola" (es. serie di norme per sistemi di gestione, schemi di accreditamento o certificazione, linee guida di settore prodotte dal proprio network);
  - presenta come poco rilevanti o marginali norme che favorirebbero modelli diversi, magari più accessibili per PMI o più aperti a innovazioni non allineate.

Senza obblighi strutturati di **dichiarazione degli interessi** e senza un team di analisi realmente **plurale**, l'esperto può orientare in modo significativo la percezione del contesto, anche in buona fede.

b) FTE e strutture tecniche come "snodi di potere cognitivo"

I Funzionari Tecnici UNI sono, nei fatti, i **custodi del sapere normativo interno**:

- conoscono il catalogo delle norme UNI, EN, ISO;
- gestiscono le relazioni con CEN/ISO e con gli Enti Federati; filecite turn6file15 turn6file12
- partecipano alla stesura dei programmi di normazione e alle relazioni annuali verso il Ministero vigilante. filecite turn6file16 turn6file8

Pur non essendo "portatori di interessi di mercato" nel senso classico, possono avere:

- **preferenze professionali** per certi approcci tecnici (es. standard internazionali di una certa famiglia, schemi ISO già implementati in altri settori);
- relazioni consolidate con particolari organismi, PA, Enti Federati, che influenzano il modo in cui percepiscono i rischi e le opportunità.

Se la cultura interna non prevede una **sorveglianza critica sulle proprie prassi**, i FTE possono:

- selezionare il quadro di riferimento in base alla propria esperienza e alle proprie reti, dando scarso spazio a visioni alternative;
- essere riluttanti a riconoscere che alcune scelte passate di UNI (es. certe Pdr, certe norme "di successo") possano oggi rappresentare un vincolo o una distorsione da superare.

Si tratta di un conflitto di interesse più "cognitivo" che economico, ma comunque rilevante, perché condiziona la capacità dell'ente di **mettersi in discussione** rispetto a standard, prassi e relazioni esistenti.

c) Proponenti che influenzano direttamente la mappatura

Nel caso delle UNI/PdR, il Regolamento prevede che:

- la verifica preliminare del contesto tecnico avvenga "sulla base delle informazioni fornite dal/dai soggetti proponenti";
- il Tavolo Tecnico e il Project Leader (indicato dal proponente) lavorino a stretto contatto con la struttura UNI. filecite turn6file4 turn6file0

Questo configura uno scenario in cui:

- chi ha interesse diretto alla PdR contribuisce in modo sostanziale a **definire quali norme e regolamenti sono "rilevanti"** per il documento;
- il rischio di una mappatura "su misura" (che mette in luce i riferimenti che legittimano la PdR e oscura quelli che la sconsiglierebbero o ne ridurrebbero la portata) è elevato.

Senza procedure che richiedano:

- un controparere indipendente sulla completezza del quadro di riferimento;
- la partecipazione di esperti non proposti dal proponente, in particolare espressione di stakeholder deboli o di PA con funzione di garanzia;

la mappatura preliminare può diventare uno strumento di **costruzione narrativa** a favore della PdR, più che un esercizio imparziale.

In sintesi, la fase di analisi preliminare del contesto normativo e regolatorio è un passaggio chiave in cui:

- la **selezione e interpretazione** di leggi, norme e documenti di riferimento può essere condizionata da interessi forti;
- i **conflitti di interesse degli esperti e delle strutture tecniche** – economici, professionali o cognitivi – possono orientare in profondità l'impostazione del progetto;
- gli stakeholder marginali, già deboli nella fase di impulso, rischiano di trovarsi di fronte a un "quadro di contesto" che li ha, di fatto, esclusi fin dall'inizio.

Senza presidi specifici in questa fase (dichiarazioni di interessi, team plurali di analisi, verifiche indipendenti della completezza della mappatura), il rischio è che l'intero processo di normazione parta da **pre-messe sbilanciate**, che condizionano poi tutte le successive fasi del ciclo di vita della norma o della UNI/PdR.

16. Definizione dell'ambito di applicazione e degli obiettivi della norma

Dopo la fase di analisi preliminare del contesto, uno dei passaggi più delicati nell'avvio di un progetto UNI è la definizione di:

- **scopo** (che cosa la norma intende ottenere);
- **campo di applicazione** (a quali prodotti, servizi, processi, organizzazioni, soggetti si applica).

Il Regolamento Norme prevede espressamente che, nel decidere l'avvio della "messa allo studio" di un nuovo progetto, la CT competente debba specificare, tra gli elementi essenziali, proprio "scopo e campo di applicazione", insieme a necessità e benefici attesi.

Analogamente, al momento della costituzione di una CT vengono fissati titolo, campo di applicazione e parti economiche e sociali da coinvolgere, definendo così l'"ambito di azione" e le competenze della Commissione sul mercato di riferimento. filecite turn7file0 turn7file4
Si tratta quindi di una **scelta di campo strategica**, che non è mai neutra:

- stabilisce chi è "dentro" e chi è "fuori" dalla norma;
- decide quali modelli tecnici, organizzativi e di business vengono riconosciuti, legittimati o incentivati;
- incide sugli equilibri competitivi del mercato e sulla capacità delle norme di rispondere agli obiettivi generali che lo Statuto attribuisce a UNI (sicurezza, qualità, rispetto dell'ambiente, tutela di consumatori e lavoratori, responsabilità sociale). filecite turn7file3 turn7file6

Proprio perché questo passaggio avviene in una fase iniziale, spesso poco visibile all'esterno, esso è particolarmente esposto a **conflitti di interesse**, sia individuali sia di sistema.

16.1. Scelte di campo che creano o rafforzano posizioni di mercato dominanti

a) Delimitazione selettiva del campo di applicazione
La definizione del campo di applicazione offre una serie di leve con cui, in uno scenario critico, è possibile:

- delimitare il mercato oggetto di normazione in modo **coerente con il posizionamento degli operatori dominanti**;
- escludere o rendere marginali altri segmenti di offerta o modelli di servizio.

Esempi astratti di scelte di campo "sensibili":

- definire il campo come riferito a "servizi complessi e integrati su scala nazionale" invece che a "servizi di … in generale", concentrando di fatto la norma su operatori dotati di una rete di filiali e di infrastrutture su tutto il territorio, difficilmente replicabili da PMI locali;
- limitare la norma a prodotti di una certa **fascia dimensionale o tecnologica** (es. sistemi altamente automatizzati) in cui alcuni gruppi hanno già una presenza consolidata, escludendo soluzioni più semplici o low-tech che potrebbero essere sviluppate da altri;
- restringere il campo ai soli soggetti che operano in **determinati canali** (ad es. operatori certificati, membri di specifiche associazioni, soggetti iscritti a particolari elenchi), rendendo meno visibili e meno legittimati altri attori del mercato.

Dato che il Regolamento Norme non prevede criteri vincolanti per la definizione dell'ambito (al di là della coerenza con la legislazione e con le altre pubblicazioni), la formulazione di scopo e campo è in larga parte affidata alla **CT competente e alla sua Segreteria tecnica**, cioè agli stessi soggetti che sono immersi nel settore e nei suoi equilibri. filecite turn7file1 turn7file8
Il conflitto di interesse si configura quando:

- chi partecipa alla definizione del campo opera in un segmento di mercato che, per come viene descritto, risulta "centrale", mentre altri segmenti vengono resi periferici o invisibili;
- la CT, dominata da interessi forti, tende a considerare "non rilevanti" o "fuori campo" ambiti in cui operano soprattutto PMI, start-up, forme innovative o non organizzate.

b) Scopo della norma orientato a obiettivi settoriali ristretti
Lo scopo ufficiale dei documenti UNI, in coerenza con lo Statuto, dovrebbe collegarsi a obiettivi generali:

- miglioramento della sicurezza, qualità, efficienza;
- facilitazione degli scambi;
- tutela di consumatori e lavoratori;
- contributo alla sostenibilità sociale e ambientale. filecite turn7file3 turn7file6

In concreto, la formulazione dello scopo della singola norma può però essere:

- molto specifica e tecnica (es. "definire requisiti per X"),
- senza esplicitare **chi** trarrà benefici prevalenti e a quale **prezzo** per altri attori.

Scenari critici:

- norme nate con lo scopo, non dichiarato, di **qualificare** un certo tipo di servizio/prodotto come standard di riferimento, di fatto consolidando la posizione di chi già lo offre;
- norme che fissano livelli di performance elevati in dimensioni in cui alcuni operatori sono già avvantaggiati (es. accesso a particolari tecnologie, reti internazionali, grandi volumi), ma che non risultano proporzionati ai bisogni di tutto il mercato, né alla capacità delle PMI di adeguarsi.

Se non esistono meccanismi interni che richiedano:

- una **valutazione ex ante degli impatti** concorrenziali;
- una esplicita verifica della coerenza con gli scopi generali dello Statuto;

la definizione dello scopo rischia di riflettere obiettivi **settoriali o di categoria**, più che l'interesse generale.

c) Effetto cumulativo con la struttura del Sistema UNI

Il Regolamento CT prevede che, al momento della costituzione di una CT, siano definiti titolo e campo di applicazione della Commissione stessa; tali scelte, approvate dalla CCT, definiscono "l'area di mercato entro la quale l'Ente Federato opera, per le attività normative delegate, attraverso la propria base associativa". filecite turn7file0 turn7file18

Ne deriva che:

- se un Ente Federato o una CT opera su un settore particolarmente concentrato, con una base associativa composta principalmente da grandi imprese o da un gruppo omogeneo di soggetti, l'intero processo di definizione di scopo e campo delle norme di quel settore sarà inevitabilmente influenzato da questa **base di partenza**;
- la delimitazione a monte del settore di competenza, combinata con la successiva definizione di scopo/campo a livello di singola norma, può generare un **effetto moltiplicativo** nel rafforzare posizioni dominanti.

16.2. Inclusione/esclusione di requisiti che favoriscono determinati modelli di business

Oltre al "dove si applica" (campo), la definizione degli **obiettivi della norma** comporta scelte sui **requisiti** da includere o escludere. Qui il conflitto di interesse si sposta sul terreno di:

- quali caratteristiche sono considerate essenziali per essere "conformi";
- quali requisiti, pur facoltativi o ipotetici, vengono di fatto proposti come **buona pratica obbligata**.

a) Requisiti che incorporano modelli organizzativi specifici

Molte norme tecniche non definiscono solo parametri fisici, ma anche:

- requisiti organizzativi (strutture di governance, sistemi di gestione, procedure documentate, ruoli e responsabilità);
- requisiti di servizio (tempi di risposta, modalità di assistenza, network logistici, strutture di help desk, ecc.).

Quando questi requisiti sono modellati su **un solo tipo di assetto organizzativo** (tipicamente quello delle grandi imprese):

- imprese con modelli più snelli o diversi (es. reti di PMI, cooperative, imprese sociali, operatori locali) possono essere tecnicamente penalizzate, pur potendo offrire servizi di qualità equivalente;
- le norme finiscono per discriminare non tanto sulla base della qualità effettiva, quanto sulla **aderenza a un certo modello aziendale**.

Esempi astratti:

- obbligo di disporre di un centro di assistenza clienti H24 con call center centralizzato multilingue, anche per servizi dove ciò non è strettamente necessario, favorendo chi già possiede strutture di customer care estese;

- requisiti di struttura gerarchica interna o di separazione di funzioni calibrati sulle logiche dei grandi gruppi, difficilmente adattabili a realtà piccole o a forme organizzative orizzontali.

b) Requisiti che presuppongono l'adozione di specifiche tecnologie o schemi

Altre volte, il conflitto può emergere dall'inclusione o esclusione di:

- riferimenti a **determinati standard tecnici sovranazionali** (serie ISO/EN) a cui alcuni operatori sono già conformi;
- richiami, diretti o indiretti, a **schemi di certificazione** o di accreditamento gestiti da specifici organismi;
- requisiti che presuppongono l'uso di soluzioni tecnologiche particolari (es. piattaforme cloud di un certo tipo, sistemi proprietari, infrastrutture di rete ad alta capacità).

In tali casi:

- l'inclusione di tali riferimenti può trasformare la norma in una sorta di **"gateway"** per un determinato modello di business (ad esempio "tutto as-a-service con piattaforme X o Y"), marginalizzando operatori che adottano approcci diversi;
- l'esclusione di riferimenti ad alternative tecniche mature e affidabili può risultare in una **chiusura del campo delle soluzioni** a beneficio di chi controlla o domina il modello prescelto.

Il Regolamento Norme non richiede, allo stato, una valutazione esplicita di questi effetti nell'atto di definire scopo e ambito; esso si limita a chiedere la coerenza con normative vigenti e con altre pubblicazioni UNI o EN/ISO. filecite turn7file1 turn7file4

c) Requisiti "sociali" e "di inclusione" selettivamente considerati

UNI, nei documenti esterni, dichiara un impegno a produrre norme inclusive e sensibili alle diversità (ad esempio con riferimento alla UNI EN ISO 30415 su diversità e inclusione e alla UNECE Gender Responsive Standard Declaration). filecite turn7file16 turn7file17

Nella definizione degli obiettivi delle singole norme, però, può accadere che:

- in alcuni casi (es. UNI/PdR sull'accessibilità nella comunicazione pubblicitaria) l'inclusione di requisiti a tutela di gruppi vulnerabili sia al centro del campo di applicazione e dello scopo, con effetti positivi per soggetti tradizionalmente esclusi; filecite turn7file5 turn7file9
- in molti altri casi, esigenze di differenze di genere, disabilità, gruppi vulnerabili, ecc. **non vengano considerate** nella definizione di obiettivi e requisiti, malgrado i documenti di governance inducano a farlo.

Qui il conflitto di interesse non è necessariamente economico, ma **cognitivo e sistemico**:

- la normazione tende a riflettere le prospettive dei gruppi meglio rappresentati nelle CT/OT (tipicamente imprese e tecnici), trascurando dimensioni sociali e di inclusione che potrebbero comportare oneri aggiuntivi per i produttori;
- la scelta di non includere certi requisiti (es. accessibilità universale, accomodamenti per lavoratori con disabilità, attenzione alle differenze di uso tra generi) può essere funzionale alla minimizzazione dei costi di adeguamento per gli operatori forti, a discapito dei diritti o dei bisogni dei gruppi vulnerabili.

In assenza di un obbligo forte e verificato di **motivare la mancata inclusione** di tali requisiti – pur richiamati nei documenti valoriali di UNI – questa diventa una tipica area di conflitto tra:

- interesse dei produttori a mantenere requisiti tecnici "minimi";
- interesse di utenti, lavoratori, gruppi vulnerabili a una normazione più attenta all'inclusione.

In conclusione, la definizione dell'ambito di applicazione e degli obiettivi della norma è un momento in cui conflitti di interesse possono incidere in profondità, ma in modo poco visibile:

- delimitando il **campo di gioco** in modo favorevole a operatori dominanti;
- scegliendo obiettivi e requisiti che incorporano **modelli di business e organizzativi specifici**, spesso poco compatibili con le possibilità delle PMI e degli operatori non organizzati;
- omettendo requisiti di inclusione o di tutela che, pur coerenti con i principi generali di UNI, comporterebbero costi o cambiamenti significativi per soggetti forti.

Senza presidi specifici (dichiarazione di interessi dei protagonisti della fase iniziale, valutazioni di impatto concorrenziale e sociale, obbligo di motivare alcune scelte e non scelte), questa fase rischia di essere uno degli snodi principali attraverso cui i conflitti di interesse – individuali e di sistema – si innestano stabilmente nel contenuto stesso delle norme tecniche e delle UNI/PdR.

17. Impatto sugli stakeholder vulnerabili nella fase di analisi preliminare

La fase di analisi preliminare – mappatura del contesto normativo e regolatorio, definizione di scopo e campo di applicazione, individuazione dei "bisogni di mercato" – è, per sua natura, **sbilanciata verso chi ha voce e strumenti** per essere presente ai tavoli di UNI: grandi imprese, organismi di certificazione, PA, associazioni forti.
In questa fase, gli stakeholder vulnerabili (PMI, artigiani, professionisti debolmente rappresentati, consumatori, lavoratori, comunità locali, ambiente) pagano almeno due costi:

- la **difficoltà di far emergere le proprie esigenze** nella definizione dell'agenda e dell'ambito della futura norma;
- la **scarsa presa in carico** dei propri interessi nella costruzione del quadro di riferimento tecnico e regolatorio.

Ciò avviene nonostante i documenti di governance di UNI (Statuto, Rendiconto di sostenibilità, brochure su diversità e inclusione) richiamino la responsabilità sociale, la tutela dei diritti umani, l'attenzione alle differenze e la necessità di norme inclusive.
filecite turn7file3 turn7file16 turn7file12

17.1. Rischio di sottovalutare esigenze di PMI, artigiani, professionisti debolmente rappresentati

a) Asimmetria strutturale di accesso alla fase preliminare
Nella pratica:

- i **canali formali** di proposta (richieste motivate, partecipazione a CT, contributi in IPP) sono pienamente accessibili a chi dispone di strutture dedicate alla normazione;
- per PMI, artigiani, professionisti debolmente rappresentati, l'accesso è ostacolato da:
  - scarsa familiarità con il linguaggio e le procedure UNI;
  - limitato tempo e risorse per seguire iter lunghi e tecnicamente complessi;
  - difficoltà nel cogliere per tempo l'avvio di nuove attività (es. IPP di 15 giorni consultabili sul sito). filecite turn6file5 turn6file11

Nella fase di analisi preliminare, quindi, le esigenze delle PMI e dei professionisti minori:

- entrano raramente come **input diretto** (proposta di norma o contributo strutturato alla mappatura del contesto);
- sono conosciute, quando lo sono, attraverso **filtri intermedi** (associazioni di categoria, esperti "storici", membri CT che appartengono comunque a realtà medio-grandi).

Questa distanza si traduce in un **rischio fisiologico di sottovalutazione**:

- problemi critici per le PMI (es. oneri di documentazione, proporzionalità dei requisiti, impatto organizzativo) possono non essere percepiti come tali in fase di definizione di scopo e campo di applicazione;
- soluzioni che sarebbero adatte ai contesti minori (approcci modulati, livelli di requisiti, opzioni alternative) non vengono neppure prese in considerazione all'inizio del processo.

b) Analisi costi/benefici sbilanciata
Il Regolamento Norme richiede che la CT, nell'avviare un progetto, espliciti "necessità e benefici attesi". filecite turn7file1 turn7file2

Tuttavia:

- nella prassi, i benefici sono spesso descritti in termini generali (miglioramento della qualità, sicurezza, competitività del sistema), senza una **disaggregazione per tipologia di operatore**;
- i costi di adeguamento per PMI, artigiani e professionisti minori non vengono sistematicamente stimati o confrontati con quelli dei grandi operatori.

Il risultato è un'analisi costi/benefici:

- implicitamente tarata su un "operatore tipo" di media-grande dimensione;
- che tende a considerare i costi aggiuntivi per le imprese strutturate come "investimenti fisiologici", mentre i costi potenzialmente insostenibili per una microimpresa o un professionista vengono percepiti come marginali o invisibili.

Ne deriva il rischio che:

- norme e PdR con **alto impatto di compliance** sulle PMI vengano giudicate "proporzionate" nella fase preliminare, perché valutate dal punto di vista di chi ha risorse e strutture;
- la **voce preventiva delle PMI** – che potrebbe portare elementi oggettivi di difficoltà – sia assente o affidata a pochi rappresentanti che non riescono a incidere sull'impostazione iniziale.

c) Professioni debolmente rappresentate e Commissioni "speciali"

Il Regolamento di Politica associativa prevede, per la CT 006 "Attività professionali non regolamentate", regole specifiche di partecipazione (fornitori, fruitori, enti/autorità) con l'intento di garantire rappresentatività a livello nazionale e trasversale. filecite turn7file15 turn6file10

Tuttavia, anche qui:

- il filtro di accesso è riservato a organizzazioni di "rilevanza nazionale", federazioni, confederazioni, CNCU per i consumatori, grandi confederazioni sindacali;
- le professioni minori o emergenti, prive di tali strutture, possono trovarsi **senza un canale diretto** per far emergere i propri fabbisogni.

Nella fase preliminare:

- la valutazione delle richieste di intervento normativo in materia professionale è già mediata da soggetti forti;
- rischi specifici per professionisti individuali o piccoli network (accesso a certificazioni, costi di adeguamento, rischio di "visure normative" usate per escludere chi non si certifica) possono essere giudicati secondari.

17.2. Scarsa considerazione di consumatori, lavoratori, ambiente e territori

a) Consumatori e utenti finali: impatti sottostimati

Nei documenti esterni, UNI attribuisce grande importanza alla tutela di consumatori e utenti, alla responsabilità sociale e ai diritti umani. filecite turn7file3 turn7file12 turn6file11

Nella fase di analisi preliminare delle singole norme, però:

- la presenza strutturata di **organizzazioni dei consumatori** è garantita solo in alcune CT e ambiti; nella maggior parte dei casi, i consumatori non partecipano alla mappatura del contesto né alla definizione di scopo e campo;
- gli impatti su consumatori e utenti finali (in termini di sicurezza, qualità percepita, accessibilità economica e informativa) difficilmente vengono analizzati in modo sistematico nella documentazione preparatoria.

Ciò comporta che:

- rischi di **sovra-standardizzazione** (requisiti tecnici che aumentano i costi senza reali benefici per l'utente) vengano poco problematizzati;
- il tema della **accessibilità economica** dei prodotti o servizi conformi alla norma (prezzi più elevati, barriere per fasce a basso reddito) resti ai margini delle valutazioni iniziali;
- le esigenze di **chiarezza e comprensibilità per l'utente finale** (anche ai fini di un consenso informato, di una scelta consapevole) vengano affrontate solo più avanti, se affrontate.

In sostanza, il consumatore rimane facilmente un **attore implicito** nella fase di analisi preliminare: evocato come beneficiario, ma poco considerato come fonte di fabbisogni specifici e di vincoli sostanziali.

b) Lavoratori e lavoratrici: sicurezza e condizioni di lavoro come variabile ancillare

Molte norme tecniche incidono direttamente o indirettamente su:

- organizzazione del lavoro;
- utilizzo di macchine e impianti;
- requisiti di formazione, informazione, DPI, procedure operative.

Il Rendiconto di sostenibilità sottolinea il contributo degli standard alla salute e sicurezza e al benessere organizzativo. filecite turn7file6 turn7file17

Nella fase di analisi preliminare, però:

- le rappresentanze dei lavoratori (confederazioni sindacali, RLS, RSU) sono raramente parte attiva della mappatura del contesto per i singoli progetti;
- gli impatti su tempo di lavoro, carichi operativi, rischi residui, ergonomia o stress lavoro-correlato non sono oggetto di **analisi ex ante strutturata**.

Conflitti di interesse tipici in questa area:

- i proponenti e i soggetti più attivi nella CT possono essere interessati a **minimizzare l'onere** in termini di requisiti di sicurezza supplementari (formazione, attrezzature, misure organizzative), specie quando tali oneri incidono sui costi;
- l'assenza di una voce strutturata dei lavoratori nelle prime fasi lascia spazio a standard che bilanciano sicurezza e costi più sui secondi che sui primi.

Il risultato è che, pur richiamata nei principi, la **tutela effettiva dei lavoratori** rischia di essere trattata come "conseguenza generica" della norma, non come variabile centrale da considerare già nella definizione di scopo e campo.

c) Ambiente e territori: dall'ecodesign alle omissioni locali

UNI rivendica, nei propri documenti, un forte impegno verso:

- ecodesign, economia circolare, impatti ambientali di prodotti, processi e servizi; filecite turn7file17 turn4file6
- correlazione tra norme e Obiettivi ONU 2030, inclusi quelli ambientali. filecite turn7file17 turn4file12

Nonostante ciò, nella fase di analisi preliminare:

- la valutazione degli impatti ambientali si concentra spesso su dimensioni generali (emissioni, consumi, rifiuti) già note per il settore, senza una **riflessione specifica** sugli effetti territoriali localizzati (comunità prossime a impianti, infrastrutture, attività ad alto impatto);
- le comunità locali e le organizzazioni ambientaliste, pur legittimate come possibili proponenti o stakeholder nella governance UNI, di fatto partecipano poco a questa fase, se non attraverso canali occasionali. filecite turn7file7 turn5file11

Conflitti di interesse possibili:

- per operatori economici e PA, vi è un incentivo a promuovere norme che **armonizzano e minimizzano** prescrizioni ambientali, rendendole compatibili con assetti esistenti, evitando requisiti più stringenti che potrebbero comportare investimenti significativi o conflitti con comunità locali;
- l'assenza o la debolezza della voce dei territori e delle associazioni ambientali permette che questa minimizzazione avvenga già nella definizione dello scopo della norma (es. "ottimizzazione" anziché "riduzione significativa" degli impatti).

d) Intersezione delle vulnerabilità: chi paga il conto delle scelte preliminari

In molti casi, le vulnerabilità si **sommano**:

- una PMI in un territorio periferico, attiva in un settore ad alto impatto ambientale, con lavoratori poco sindacalizzati e consumatori finali a basso reddito, può trovarsi esposta contemporaneamente a:
    - norme che incorporano modelli organizzativi e tecnologici su misura per grandi player;

    - requisiti ambientali calibrati su medie statistiche nazionali o europee, non sulle criticità specifiche del territorio;
    - standard di sicurezza che non tengono conto delle reali condizioni locali (infrastrutture, cultura della sicurezza, accesso alla formazione).

Se queste dimensioni non vengono considerate **già in analisi preliminare**, si costruisce una norma che, pur formalmente neutra, produce:

- costi e oneri sproporzionati per gli attori più fragili;
- benefici concreti principalmente per gli operatori forti che hanno contribuito a definirne scopo, ambito e contenuto;
- rischi di mancata tutela sufficiente per consumatori, lavoratori e ambiente, specie nei contesti meno visibili.

In conclusione, nella fase di analisi preliminare:

- le esigenze di PMI, artigiani, professionisti debolmente rappresentati sono **intrinsecamente sottorappresentate**, per asimmetrie di accesso e di capacità di intervento;
- consumatori, lavoratori, ambiente e territori sono spesso considerati **solo in via indiretta**, attraverso la lente degli operatori economici e delle PA, non come soggetti dotati di una voce autonoma e di fabbisogni specifici;
- i conflitti di interesse – economici, istituzionali, cognitivi – incidono sulla selezione delle priorità e sulla formulazione di scopo e campo di applicazione, con effetti che poi si propagano in tutto il ciclo di vita della norma.

Questa situazione rende particolarmente urgente, come verrà approfondito nelle parti successive del quaderno, una **riforma dei presidi** nelle fasi iniziali del processo, per rendere strutturale:

- la presenza di stakeholder vulnerabili;
- la valutazione degli impatti specifici su di essi;
- la trasparenza delle scelte di campo che determinano chi è realmente incluso – e chi resta ai margini – dalla normazione tecnica UNI.

CAPITOLO 3 – COSTITUZIONE E COMPOSIZIONE DI COMMISSIONI TECNICHE E ORGANI TECNICI

18. Nomina e rappresentanza nelle CT/OT

La costituzione e composizione delle Commissioni Tecniche (CT) e degli Organi Tecnici (OT) è il momento in cui si decide **chi siederà al tavolo** dove si scrivono le norme.
Statuto e regolamenti prevedono formalmente:

- una "**equilibrata rappresentanza delle parti economiche e sociali interessate**" per ogni CT;
- un Regolamento CT che richiede un "bilanciamento adeguato delle parti interessate" e individua, in linea con le categorie ISO, industria/PMI, governo, consumatori, lavoro, accademia/ricerca, applicazione delle norme, ONG/ambiente; filecite turn8file1 turn8file5
- il potere della **Giunta Esecutiva** di costituire le CT, definendone titolo, campo di applicazione e "parti economiche e sociali da coinvolgere", e di vigilare sul bilanciamento della composizione delle CT dell'UNI e degli Enti Federati.

Questa architettura formale appare robusta. Nella prassi, tuttavia, emergono **asimmetrie strutturali** e spazi di conflitto di interesse, in particolare nelle modalità di designazione degli esperti, nel peso comparato delle diverse categorie di stakeholder e nei ruoli chiave di coordinatori e segreterie tecniche.

18.1. Procedure formali vs prassi reali di designazione degli esperti

a) La regola formale: rappresentanti dei Soci, categorie ISO, "bilanciamento adeguato"
Il Regolamento CT stabilisce che: filecite turn8file4 turn8file5

- le CT sono composte con un "bilanciamento adeguato" delle parti interessate;
- possono farne parte, in particolare:
    - rappresentanti dei **Soci ordinari UNI**, nominati per iscritto;
    - rappresentanti dei **Soci di Diritto** (Ministeri, PA, ecc.), nominati per iscritto;
    - rappresentanti di altre CT per esigenze di multidisciplinarietà;
    - rappresentanti delle **Amministrazioni dello Stato** presenti nel Comitato di Coordinamento PA che dichiarino interesse;
    - rappresentanti del **CEI**, come osservatori o esperti;
    - **esperti designati dalla Giunta Esecutiva**, per competenze particolari;
    - Presidenti/Coordinatori di OT dipendenti.

Le categorie ISO di stakeholder (industria/PMI, governo, consumatori, lavoro, accademia, applicazione delle norme, ONG/ambiente) sono richiamate come riferimento teorico per individuare le parti interessate.
Per le CT degli Enti Federati valgono analoghi criteri, allineati agli Statuti UNI e degli EF.
filecite turn8file5 turn7file13

b) La prassi tipica: nomine pilotate da chi ha risorse e struttura
Nella realtà, la designazione degli esperti tende a seguire dinamiche ricorrenti:

- i **Soci ordinari di grandi dimensioni** (gruppi industriali, grandi utility, grandi associazioni di categoria) hanno la capacità di:
    - individuare e nominare figure tecnicamente competenti;
    - sostenere nel tempo la partecipazione (tempo uomo, costi, continuità);
- le **PMI e i professionisti** spesso:
    - non dispongono di strutture interne dedicate alla normazione;
    - non hanno la massa critica per dedicare una risorsa in modo continuativo;
    - faticano anche solo a essere consapevoli delle possibilità di nomina.

L'effetto è che:

- la platea degli esperti è frequentemente composta da un numero significativo di rappresentanti di grandi operatori e di PA, mentre le PMI e altri stakeholder deboli risultano **numericamente sottodimensionati** o presenti solo attraverso poche figure "multiruolo";
- le **nomine "dall'alto"** (Giunta Esecutiva, Presidenze CT, Enti Federati) – pur legittime e previste – tendono a consolidare reti di esperti "storici", spesso riconducibili alle stesse organizzazioni già forti nel sistema.

In questo contesto, la distanza tra procedura formale (bilanciamento, categorie ISO) e prassi reale (prevalenza di chi ha più risorse) crea un terreno fertile per **conflitti di interesse di sistema**: chi è più presente ai tavoli di designazione è anche chi determina, di fatto, chi potrà sedere ai tavoli tecnici successivi.

c) Casi speciali: CT settoriali con criteri di accesso ristretti
Alcune Commissioni, come la CT 006 sulle attività professionali non regolamentate, adottano regole di partecipazione più restrittive, limitando la nomina a:

- organizzazioni nazionali trasversali di professionisti;
- organizzazioni nazionali dei fruitori (es. CNCU, grandi confederazioni sindacali);
- enti e autorità (PA centrali, ordini professionali regolamentati, Accredia).

Questo impianto, pensato per garantire rappresentatività alta e trasversale, rischia però di:

- escludere, di fatto, **professioni emergenti, piccole associazioni, rappresentanze territoriali**, che non raggiungono i livelli di "rilevanza nazionale" richiesti;
- accentrare ulteriormente il potere di nomina nelle mani di **confederazioni e federazioni** già molto strutturate, rendendo ancora più difficile la voce autonoma di soggetti deboli.

18.2. Squilibri strutturali: sovra-rappresentanza di interessi forti, sotto-rappresentanza degli stakeholder deboli

a) Il disallineamento tra principio e realtà

Lo Statuto afferma che la composizione delle CT deve garantire "una equilibrata rappresentanza delle parti economiche e sociali interessate".

La Giunta Esecutiva è espressamente investita del compito di **vigilare sul bilanciamento** della composizione delle CT dell'UNI e degli Enti Federati.

Tuttavia:

- né lo Statuto né il Regolamento CT fissano **soglie minime o massime** per le diverse categorie di stakeholder;
- non sono previsti **indicatori pubblici di composizione** (es. percentuali di membri per categoria A–G ISO, numero di PMI, numero di organizzazioni di consumatori/lavoro/ONG presenti in ciascuna CT);
- l'azione della Giunta e della CCT in materia di bilanciamento appare, alla luce dei testi, più di tipo **discrezionale e qualitativo**, che non fondata su parametri oggettivi e verificabili. filecite turn8file1 turn8file12

Questo disallineamento apre ampio spazio a squilibri strutturali difficilmente contestabili dall'esterno.

b) Tipologie ricorrenti di squilibri

In molti contesti di normazione tecnica, è plausibile osservare (e in parte i documenti UNI lo lasciano intuire):

- una **sovra-rappresentanza** delle categorie:
  - Industria e commercio (specie grandi imprese);
  - Governo / PA centrali;
  - Organismi di valutazione della conformità (che rientrano tra i soggetti di "applicazione delle norme"); filecite turn8file5 turn8file4
- una **sotto-rappresentanza** sistemica di:
  - PMI e artigiani (pur citati come A1 nella classificazione ISO);
  - consumatori e utenti finali;
  - lavoratori e loro rappresentanze;
  - ONG, associazioni ambientaliste, istanze territoriali.

Quando la maggioranza dei membri CT appartiene alle prime categorie:

- la definizione di priorità, scopo, campo e requisiti normativi tende a riflettere soprattutto i **pesi e i vincoli percepiti** da questi soggetti;
- le esigenze e i rischi tipici degli stakeholder deboli entrano solo marginalmente, se entrano, nelle discussioni tecniche.

Il fatto che lo Statuto garantisca solo "uno" esperto per ciascuna delle quattro categorie (PMI, sindacati, consumatori, ambientalisti) in CCT, a fronte di molteplici rappresentanti di grandi soci, ministeri, enti di accreditamento, ecc., è un ulteriore segnale di possibile **asimmetria di peso** anche nell'organo di coordinamento tecnico centrale.

c) Effetti di lungo periodo

Questi squilibri non hanno solo effetti nel singolo progetto di norma, ma:

- strutturano nel tempo una **cultura tecnica prevalente**, in cui la prospettiva degli attori forti viene percepita come "standard del settore";
- rendono più difficile per stakeholder deboli entrare successivamente nelle CT, perché:
  - percepiscono un ambiente linguistico e relazionale poco accogliente;
  - hanno l'impressione che "le decisioni importanti siano già prese altrove".

Nel medio-lungo periodo, ciò può determinare una vera e propria **cattura strutturale** delle CT da parte di cluster ristretti di attori, pur in presenza di formalismi procedurali corretti.

18.3. COI nella figura dei coordinatori di CT/OT e dei segretari tecnici

Due figure risultano particolarmente delicate sul piano dei conflitti di interesse:

- i **Presidenti/Coordinatori** di CT e OT;
- i **Funzionari Tecnici (FTE)**, che dirigono le Segreterie tecniche.

a) Presidenti e Coordinatori: potere di agenda e rappresentanza di interessi

Il Regolamento CT prevede che: filecite turn8file9 turn8file6 turn8file18

- ogni CT elegga un Presidente (ed eventualmente Vicepresidenti) tra i propri componenti, con mandato triennale rinnovabile;
- i candidati siano le persone rappresentanti in seno alla CT segnalate dai Soci in regola;
- Presidenti, Vicepresidenti e Coordinatori di OT abbiano la responsabilità di:
    - garantire il rispetto dei principi fondamentali della normazione (coerenza, trasparenza, apertura, consenso, indipendenza da interessi particolari, partecipazione delle parti interessate);
    - individuare e documentare iniziative per tener conto dei punti di vista di tutte le parti;
    - favorire il consenso verificando l'assenza di "ferme e giustificate opposizioni" da parte delle componenti significative; filecite turn8file6 turn8file18
- i Presidenti delle CT dell'UNI facciano parte di diritto della CCT e partecipino alle sue attività; filecite turn8file18 turn8file0

Formalmente, quindi, il Presidente/Coordinatore è figura di garanzia. Ma:

- è anche, a tutti gli effetti, rappresentante di un **Socio** (impresa, associazione, ente), e quindi portatore di interessi di parte;
- gode di un potere significativo di **agenda**:
    - propone e approva l'ordine del giorno;
    - orienta le discussioni;
    - può incidere sulla scelta dei relatori e sulla sintesi delle posizioni nei verbali.

In assenza di:

- obblighi specifici di **dichiarazione preventiva degli interessi** (oltre a quelli generali della Carta Deontologica, tarata sui dipendenti); filecite turn2file9 turn1file0
- regole chiare di **astensione** per decisioni che toccano direttamente il socio di appartenenza (es. norme con impatti rilevanti sul proprio mercato di riferimento);

si crea un potenziale conflitto di ruolo tra:

- dovere di promuovere l'interesse generale e l'indipendenza da interessi particolari;
- mandato de facto di rappresentare al meglio gli interessi del socio che ha nominato il componente.

Questa tensione è accentuata dal fatto che:

- Presidenti e Coordinatori hanno diritto di voto "per conto del socio rappresentato";
- il voto ponderato, previsto su delibera CCT, può aumentare ulteriormente il peso di certi Soci nelle decisioni tecniche. filecite turn8file10 turn8file11

b) FTE e Segreterie tecniche: "garanti" del processo ma non immuni da COI

Per ciascuna CT, il Regolamento prevede una **Segreteria tecnica** affidata a uno o più Funzionari Tecnici (FTE); per ogni progetto di norma, il FTE è definito "garante" dello svolgimento del processo normativo, del rispetto delle procedure e del monitoraggio del coinvolgimento delle parti interessate. filecite turn8file15 turn8file8 turn8file10

Questa funzione è cruciale:

- i FTE preparano le riunioni, gestiscono la documentazione, raccolgono commenti e opposti, curano i resoconti; filecite turn8file8 turn8file1
- in caso di contrasti non risolti in CT/OT, spetta al FTE (sentito il Presidente) richiedere l'intervento del Comitato di Presidenza CCT. filecite turn8file15 turn8file18

Pur essendo personale interno (non rappresentanti di soci), i FTE possono trovarsi esposti a conflitti di interesse:

- **istituzionali**, quando la Direzione UNI – cui essi rispondono – ha interesse a sviluppare o accelerare certe norme o PdR in coerenza con strategie commerciali, di immagine o di relazione con PA e grandi partner; filecite turn7file6 turn4file4
- **cognitivi**, legati alle proprie reti di fiducia con determinati gruppi di esperti, Enti Federati o organismi di certificazione, che possono orientare la loro valutazione su quali obiezioni considerare "significative" o su come sintetizzare nei verbali le posizioni minoritarie.

Ad oggi, nei regolamenti CT/OT:

- non emergono disposizioni specifiche di **COI rivolte ai FTE** (obblighi di dichiarazione, incompatibilità con determinate attività esterne, astensione da progetti in cui hanno interessi personali o professionali);
- il collegamento ai principi del Modello 231 e ai documenti dell'Infrastruttura dell'Integrità è presente, ma più sul piano valoriale che su quello di regole operative tarate sui compiti specifici delle Segreterie tecniche. filecite turn1file7 turn1file0

Ciò lascia aperta una zona grigia: la figura del FTE, formalmente "garante imparziale" del processo, non è protetta né incardinata in un regime di COI chiaramente codificato.

c) Organi tecnici "ibridi" delle UNI/PdR

Per le UNI/PdR, la situazione è ancora più delicata:

- i Tavoli Tecnici sono composti in larga misura da esperti designati dai proponenti, ciascuno con un numero significativo di rappresentanti;
- viene comunque associata una CT di riferimento, ma con un ruolo prevalentemente di allineamento e supervisione. filecite turn8file14 turn7file7

In questo contesto:

- i **coordinatori di Tavolo** (Project Leader), spesso indicati dagli stessi proponenti, e i referenti UNI che li assistono, operano in un ambiente dove il conflitto di interesse tra funzione tecnica e interesse del proponente è strutturalmente elevato;
- mancano, nei regolamenti PdR, norme specifiche che assimilino queste figure, sul piano dei COI, ai Presidenti/Coordinatori di CT/OT e ai FTE, con obblighi equivalenti.

Il rischio è quello di creare **"isole normative"** in cui:

- la regola formale di indipendenza e bilanciamento è più debole;
- le figure chiave operano in un quadro meno vincolato in materia di conflitto di interesse.

In sintesi, la costituzione e composizione di CT/OT – e, per le PdR, dei Tavoli Tecnici – mostrano una tensione costante tra:

- **un impianto formale** che richiama equilibrio di rappresentanza, indipendenza da interessi particolari, responsabilità di Presidenze e FTE quali garanti del processo;
- **prassi operative** che, in assenza di regole specifiche su COI per esperti esterni, Presidenti/Coordinatori e Segreterie tecniche, tendono a riprodurre e talvolta rafforzare la sovra-rappresentanza di interessi forti e la sotto-rappresentanza degli stakeholder deboli.

Questa tensione costituisce uno dei nodi centrali dell'intero quaderno, perché condiziona **a monte** la qualità, l'imparzialità e la legittimazione sociale delle norme tecniche e delle UNI/PdR prodotte dal Sistema UNI.

19. Regole (o assenza di regole) su dichiarazione e gestione dei COI nelle CT/OT

La costituzione e il funzionamento delle Commissioni Tecniche (CT) e degli Organi Tecnici (OT) avvengono all'interno di un quadro di principi che richiama:

- rappresentanza equilibrata delle parti interessate;
- indipendenza da interessi particolari;
- coerenza con lo Statuto e con il Modello 231. filecite turn8file2 turn8file6

Tuttavia, quando si passa dalle enunciazioni generali alle **regole effettive su dichiarazione e gestione dei conflitti di interesse**, il sistema UNI presenta:

- una disciplina relativamente strutturata per il personale interno (Carta Deontologica, Modello 231);
- una regolazione molto più generica, e in diversi punti lacunosa, per i componenti esterni delle CT/OT (esperti, rappresentanti di soci, coordinatori, presidenti).

19.1. Obbligo (o meno) di dichiarazione preventiva degli interessi

a) L'obbligo deontologico per le "persone di UNI"

La **Carta Deontologica e Regole di condotta** 2024 contiene una definizione ampia di conflitto di interesse ("in generale") e stabilisce che:

- il conflitto può essere attuale/reale, potenziale o apparente;
- "il conflitto di interesse esistente o potenziale può essere gestito dichiarandolo per iscritto alla/al proprio responsabile, all'Unità Organizzativa che gestisce il personale e alla struttura preposta alla decisione", in modo da spostare la decisione su altro soggetto non coinvolto o su un team;
- è richiesto di "dichiarare tempestivamente e per iscritto (...) qualsiasi conflitto di interesse, attuale, potenziale o apparente; astenersi dal partecipare a processi decisionali o attività in cui si ha un interesse personale contrastante". filecite turn2file9 turn2file2

Queste disposizioni, tuttavia, sono chiaramente rivolte alle **"persone di UNI" in quanto personale dipendente** (e, in parte, collaboratori interni). filecite turn1file0 turn2file11

b) Assenza di un obbligo esplicito per i membri esterni di CT/OT

Per i **componenti esterni degli Organi Tecnici** (rappresentanti di soci, esperti, delegati di PA, ecc.), le fonti specifiche sono:

- il **Regolamento CT**, che non contiene articoli dedicati alla dichiarazione preventiva degli interessi personali, professionali o associativi dei membri; filecite turn8file1 turn8file5
- il **Codice di comportamento partecipanti agli Organi Tecnici UNI**, che:
  - richiama il Modello 231 e i principi dello Statuto;
  - impone ai componenti OT di operare nel rispetto di coerenza, trasparenza, apertura, consenso, indipendenza ed efficienza;
  - non introduce però un **obbligo generalizzato di dichiarazione degli interessi**, né prevede un modello o registro specifico per raccoglierli. filecite turn3file18 turn5file0

Non emergono, nei regolamenti tecnici:

- strumenti come **registri degli interessi** dei membri CT/OT, accessibili almeno agli organi interni;
- obblighi di dichiarazione **periodica** (es. annuale) degli incarichi esterni, partecipazioni societarie, ruoli in organismi di certificazione, associazioni di categoria, ecc.;
- procedure standardizzate per la raccolta e l'archiviazione di tali informazioni.

Ne consegue che, per gli esperti esterni:

- l'eventuale dichiarazione di conflitti di interesse avviene, se avviene, in modo **spontaneo e non strutturato**;
- non esiste una base regolamentare solida che renda possibile, per CT, CCT, OdV o Commissione Etica, svolgere uno **screening sistematico** delle situazioni di potenziale conflitto all'interno degli organi tecnici.

c) Effetti pratici

L'assenza di un obbligo esplicito, specificamente riferito alle CT/OT, comporta che:

- conflitti di interesse anche rilevanti (es. esperti legati a organismi di certificazione che certificano proprio sulla norma in elaborazione; rappresentanti di grandi imprese dominanti nel settore) possano non essere mai formalmente dichiarati;

- eventuali problemi emergano solo in fasi avanzate (es. inchiesta pubblica, contestazioni esterne), quando però è molto più difficile intervenire in modo trasparente e non conflittuale.

19.2. Meccanismi di astensione, esclusione, rotazione delle cariche

a) Astensione: una regola etica generale, ma non procedurale in CT/OT

La Carta Deontologica, per il personale interno, collega strettamente:

- dichiarazione del conflitto;
- obbligo di **astenersi dal partecipare a processi decisionali o attività** in cui esiste un interesse personale contrastante;
- trasferimento della decisione ad altro soggetto o team. filecite turn2file9 turn1file10

Per i membri CT/OT esterni:

- né il Regolamento CT, né il Codice di comportamento degli OT prevedono esplicitamente **meccanismi di astensione** (es. obbligo di non votare o non partecipare a decisioni che coinvolgono direttamente il proprio datore di lavoro, l'organismo di certificazione di appartenenza, il proprio schema di servizio, ecc.); filecite turn8file1 turn3file18
- non è disciplinato come l'astensione debba essere **registrata nei verbali**, né come gli altri membri o la Segreteria tecnica possano sollevare una questione di conflitto e proporre l'astensione di un componente.

Si crea così un vuoto:

- la regola etico-deontologica esiste per dipendenti e collaboratori UNI;
- manca una **integrazione procedurale** nei meccanismi di voto e decisione delle CT/OT, che consenta di rendere l'astensione uno strumento effettivo – e non solo teorico – anche per gli esperti esterni.

b) Esclusione e revoca: COI non tipizzato tra le cause

Il Codice di comportamento per i partecipanti agli Organi Tecnici prevede che:

- comportamenti contrari al Codice costituiscano "inadempimenti regolamentari" e possano essere considerati ai fini della risoluzione del rapporto associativo relativo alla partecipazione ai lavori di normazione e di una eventuale richiesta di risarcimento danni. filecite turn5file0 turn3file18

Tuttavia:

- il conflitto di interesse non è esplicitamente menzionato tra le violazioni tipiche;
- il Regolamento CT non indica il COI come causa autonoma di:
  - revoca di un componente;
  - decadenza da Presidente/Coordinatore;
  - sospensione dalle attività di un OT in specifici casi.

In mancanza di tipizzazione:

- eventuali richieste di esclusione o revoca per conflitto di interesse devono essere "tradotte" in violazioni più generiche (mancanza di indipendenza, scorrettezza, non rispetto dei principi di imparzialità), con margini interpretativi ampi;
- la loro gestione rischia di spostarsi sul piano politico-relazionale (pressioni a dimettersi, accordi informali) invece che su quello di una **procedura chiara, garantita e trasparente**.

c) Rotazione delle cariche: ricambio sì, ma non come strumento COI

Il Regolamento CT dispone che:

- Presidente e Vicepresidente di CT hanno mandato triennale, rinnovabile una sola volta per ulteriori tre anni; eventuali deroghe per altri due anni devono essere approvate dalla CCT; filecite turn8file9 turn8file6
- per i Coordinatori di OT dipendenti, analogamente, il mandato è triennale rinnovabile per un solo mandato, con possibili deroghe approvate dalla CT di afferenza. filecite turn8file6 turn8file9

La rotazione è quindi prevista, ma:

- non viene esplicitamente presentata come **strumento di prevenzione dei conflitti di interesse e della "cattura" delle CT/OT**;
- non sono fissati limiti complessivi di presenza di uno stesso soggetto in ruoli chiave diversi (es. Presidente CT + Coordinatore di molteplici OT + ruolo in CCT + eventuale presenza in altri organi UNI);

Con il risultato che, attraverso deroghe reiterate e cumulo di ruoli, è possibile:

- mantenere, nella pratica, **posizioni di influenza stabili e di lungo periodo**;
- ridurre di fatto l'effetto di rinnovamento che la rotazione dovrebbe favorire, soprattutto in settori "sensibili" in termini di COI.

19.3. Ruolo delle strutture UNI nel vigilare su indipendenza e imparzialità

La vigilanza su indipendenza e imparzialità nelle CT/OT si distribuisce, sulla carta, tra diversi soggetti:

- **Giunta Esecutiva**;
- **Commissione Centrale Tecnica (CCT)** e suo Comitato di Presidenza;
- **FTE e Segreterie tecniche**;
- **OdV 231** e Commissione Etica (per i profili etico-deontologici);
- Direzione UNI.

a) Giunta Esecutiva e CCT: vigilanza di sistema, ma non focalizzata sui COI

Lo Statuto attribuisce alla **Giunta Esecutiva** il compito di:

- costituire le CT su proposta della CCT, definendo titolo, campo e "parti economiche e sociali da coinvolgere";
- vigilare "sul bilanciamento della composizione delle Commissioni Tecniche dell'UNI e degli Enti Federati";
- coordinare e sovraintendere la partecipazione di UNI alle attività di normazione europea e internazionale. filecite turn8file19 turn8file2

La **CCT**, a sua volta:

- sovraintende e coordina i lavori delle CT, assicura i corretti ambiti di competenza e delibera sui progetti di norma rispetto alla correttezza del processo;
- propone regolamenti CT e Norme Tecniche, in coerenza con Statuto e regolamenti CEN/ISO. filecite turn8file7 turn8file12

Queste funzioni potrebbero costituire, in teoria, un presidio anche sui COI. Nella pratica:

- né lo Statuto, né il Regolamento CCT descrivono procedimenti specifici di **verifica e correzione dei conflitti di interesse nelle CT/OT** (es. analisi periodica di composizione e mandati, esame di segnalazioni di COI in CT, interventi su nomine contestate);
- la vigilanza si concentra più su aspetti organizzativi (costituzione delle CT, ambiti di competenza, correttezza del processo in senso procedurale) che non sulla **valutazione sostanziale dell'indipendenza** degli organi tecnici.

b) FTE e Segreterie tecniche: "garanti del processo", ma senza mandato COI esplicito

Il Regolamento CT identifica i **Funzionari Tecnici (FTE)** come:

- responsabili delle Segreterie tecniche delle CT;
- "garanti" dello svolgimento del processo normativo e del rispetto dei principi e delle procedure applicabili;
- responsabili del monitoraggio dei tempi e, in caso di contrasti non risolti, tenuti a richiedere l'intervento del Comitato di Presidenza CCT. filecite turn8file15 turn8file10 turn8file8

Questa posizione centrale nel processo non è però accompagnata, nei regolamenti tecnici, da:

- un **mandato esplicito** di vigilanza sui conflitti di interesse dei componenti CT/OT;
- flussi formalizzati verso OdV o Commissione Etica per segnalare situazioni di COI emerse nel corso dei lavori;
- strumenti specifici (check-list, criteri, modelli) per valutare, ex ante o in itinere, l'indipendenza sostanziale delle CT/OT rispetto a interessi particolari.

Di fatto, ai FTE si chiede di essere garanti di **correttezza procedurale**, ma non viene ritagliato per loro un ruolo chiaramente definito di presidio dei COI, benché per la loro posizione avrebbero la visibilità necessaria a individuarli.

c) OdV 231 e Commissione Etica: presidio etico, ma focalizzato sul personale interno

Il Modello 231 affida all'**Organismo di Vigilanza (OdV)** il compito di:

- vigilare sull'osservanza del Modello, sulla sua efficacia e sulla necessità di aggiornamento;
- ricevere segnalazioni interne relative a violazioni del Modello o a comportamenti potenzialmente illeciti. filecite turn0file6 turn1file7

L'**Infrastruttura dell'Integrità** – carta etica, carta deontologica, codici – è parte integrante del Modello e l'OdV ne segue lo sviluppo. filecite turn1file7 turn1file0

Tuttavia:

- il perimetro naturale di azione dell'OdV riguarda soprattutto il personale "apicale e non apicale" di UNI e, in minor misura, i fornitori e collaboratori, non gli esperti esterni che siedono nelle CT/OT come rappresentanti di soci;
- non risultano, nei documenti esaminati, procedure che colleghino sistematicamente eventuali **segnalazioni di conflitti di interesse nelle CT/OT** alla competenza dell'OdV (salvo che siano riconducibili a ipotesi di reato-presupposto).

La **Commissione Etica**, descritta nel Rendiconto di sostenibilità come organo multistakeholder di supporto alla governance dell'Infrastruttura dell'Integrità, offre consulenza su casi operativi e alimenta il Codice Deontologico con esempi. filecite turn4file10 turn4file15

Anche qui, però:

- il focus è prevalentemente sulle persone di UNI (dipendenti e, in parte, management), non esistono riferimenti puntuali al coinvolgimento della Commissione Etica in controversie o segnalazioni riguardanti la composizione o il funzionamento delle CT/OT;
- non risulta un **canale strutturato** tramite cui componenti CT/OT, soci o stakeholder esterni possano sottoporre alla Commissione Etica conflitti di interesse tecnici o di sistema all'interno degli organi normativi.

d) Sintesi critica

Nel loro insieme, le strutture UNI:

- dispongono di **competenze diffuse** per vigilare sulla correttezza dei processi e sull'integrità dell'organizzazione;
- ma non sembrano ancora dotate di una **architettura chiara e unitaria** per:
  - identificare sistematicamente i conflitti di interesse nelle CT/OT;
  - gestirli con regole note (dichiarazione, astensione, eventuale esclusione o rotazione);
  - garantire un controllo indipendente (OdV, CCT, Commissione Etica) distinto dagli interessi che agiscono all'interno degli organi tecnici.

La conseguenza è che la gestione dei COI nelle CT/OT:

- è affidata in larga parte alla **cultura organizzativa** e alla buona volontà dei singoli;
- non beneficia ancora di un sistema di vigilanza robusto, trasparente e articolato, capace di prevenire e correggere conflitti individuali e di sistema prima che si traducano in cattura dei processi di normazione e in danni per gli stakeholder più deboli.

20. Cattura delle CT/OT e implicazioni per la qualità delle norme

La "cattura" delle Commissioni Tecniche (CT) e degli Organi Tecnici (OT) può essere definita come la situazione in cui:

- la composizione degli organi;
- la distribuzione effettiva dei ruoli chiave;
- le dinamiche decisionali interne

determinano, stabilmente, un **allineamento prevalente alle esigenze di un cluster ristretto di attori**, piuttosto che all'interesse generale e al pluralismo di interessi che lo Statuto e i Regolamenti richiamano come principi fondativi. filecite turn8file2 turn7file3
La cattura non coincide necessariamente con un illecito: può essere il risultato di meccanismi formali corretti (nomine regolari, votazioni valide) che, però, in un contesto di squilibri strutturali, producono **esiti sistematicamente sbilanciati**.

20.1. Commissioni "monocolore" guidate da un cluster ristretto di attori

a) Come si formano le commissioni "monocolore"
Formalmente, la composizione delle CT deve garantire:

- "un equilibrato bilanciamento delle parti interessate";
- la presenza di categorie ISO A–G (industria/PMI, governo, consumatori, lavoro, accademia, applicazione, ONG/ambiente). filecite turn8file5 turn8file4

Tuttavia, in molti settori:

- l'iniziativa di partecipare e nominare rappresentanti è esercitata **soprattutto da attori forti** (grandi imprese, grandi associazioni, PA);
- PMI, consumatori, lavoratori e ONG hanno una presenza ridotta o intermittente, spesso senza continuità nel tempo.

Si possono così configurare CT/OT di fatto "monocolore", ad esempio:

- dominate da rappresentanti di grandi imprese industriali del settore;
- dominate da organismi di certificazione e PA regolatorie;
- dominate da un ristretto insieme di associazioni di categoria strettamente allineate.

L'assenza di soglie minime o di quote per ciascuna categoria di stakeholder e la mancanza di indicatori pubblici sulla composizione reale delle CT rendono difficile, anche per la Giunta Esecutiva che dovrebbe vigilare sul bilanciamento, trasformare il principio in **vincolo operativo effettivo**. filecite turn8file19 turn8file1

b) Segnali di cattura
Indicatori tipici di una CT/OT catturata:

- **permanenza pluriennale** degli stessi soggetti (o delle stesse organizzazioni) nelle posizioni chiave (Presidente, Coordinatori di OT), tramite rinnovi e deroghe ripetute; filecite turn8file6 turn8file9
- bassissimo ricambio di membri e scarsità di nuove adesioni da categorie deboli;
- agende di lavoro fortemente orientate a temi di interesse diretto del cluster dominante, con poche iniziative su temi rilevanti per PMI, consumatori, lavoratori o ambiente;
- scarsa o nulla partecipazione, nei fatti, di altre categorie ISO, pur nominalmente previste.

In queste condizioni:

- la discussione tecnica tende a svolgersi **all'interno di un orizzonte condiviso** da soggetti con interessi molto simili;
- le posizioni divergenti, se emergono, sono spesso marginali e non hanno massa critica per orientare le scelte.

c) Impatto sulla qualità delle norme
La cattura "monocolore" incide sulla qualità delle norme in vari modi:

- riduce la **ricchezza informativa**: mancando punti di vista diversi (es. PMI, consumatori, lavoratori), la CT rischia di non cogliere impatti negativi o oneri sproporzionati;
- indebolisce il **test di robustezza**: una norma discussa tra attori omogenei può sembrare ottimale, ma rivelarsi inadeguata non appena entra in contatto con realtà diverse;
- mina il **principio di indipendenza da interessi particolari**, formalmente richiamato nei regolamenti, perché gli interessi di uno o pochi gruppi finiscono per coincidere, di fatto, con l'orientamento complessivo della Commissione. filecite turn8file6 turn7file6

20.2. Commissioni costruite intorno a schemi di certificazione o servizi di consulenza

a) CT/OT "satellite" di schemi di certificazione

Una delle forme più insidiose di cattura è quella in cui una CT/OT (o un Tavolo Tecnico per una UNI/PdR) ruota attorno a:

- uno **schema di certificazione** già esistente o in fase di lancio;
- un modello di servizio o processo strettamente legato a offerte di organismi di certificazione, enti di accreditamento o network consulenziali.

Per le UNI/PdR, il Regolamento stabilisce che: filecite turn7file7 turn8file14

- la parte proponente può nominare un numero significativo di esperti al Tavolo Tecnico (di regola fino a 5 per proponente), con competenze coerenti ai temi trattati;
- possono partecipare anche esperti di OT UNI/Enti Federati, ma di norma uno per OT;
- la PdR è sviluppata e finanziata sulla base di una **commessa** ad UNI da parte delle parti proponenti, esplicitando anche aspetti economici o di "creazione del valore".

Questo assetto consente, in uno scenario critico, che:

- il Tavolo Tecnico sia composto in maggioranza da esperti che **condividono l'interesse commerciale** nell'adozione di uno specifico schema di certificazione o servizio;
- la PdR venga redatta in modo da:
    - descrivere dettagliatamente i requisiti dello schema;
    - creare un "unico linguaggio" che fidelizza il mercato a quello schema;
    - preparare il terreno a successive norme tecniche che ne riprendano contenuti e logica.

Analoghe dinamiche possono verificarsi in CT dedicate, soprattutto quando:

- nel settore operano forti organismi di certificazione e di ispezione;
- gli stessi soggetti siedono in CT e Tavoli internazionali;
- il Regolamento CT non introduce barriere chiare tra ruolo di normatore e ruolo di fornitore di servizi commerciali.

b) Commissioni "consulenza-centriche"

Un altro caso è quello delle Commissioni in cui:

- una parte rilevante dei membri è composta da **consulenti** che offrono servizi di adeguamento a norme, PdR o schemi di gestione;
- i progetti di norma vertono su temi fortemente "metodologici" (es. sistemi di gestione, modelli organizzativi, processi di miglioramento), dove il contenuto tecnico si sovrappone alle metodologie proprietarie di questi consulenti.

In questo scenario:

- i consulenti hanno un interesse diretto a **normare ciò che vendono**;
- la CT può diventare il luogo dove:
    - si codificano in forma UNI linee guida che corrispondono a servizi già offerti;
    - si creano "pacchetti normativi" che rendono più facile vendere programmi di consulenza e formazione.

Senza regole puntuali su dichiarazione degli interessi e astensione, questa situazione può passare inosservata come "normale contributo di competenza", mentre in realtà configura un **conflitto di interesse economico strutturale**.

c) Effetti sulla funzione della normazione

Quando CT/OT o Tavoli Tecnici sono di fatto costruiti intorno a schemi di certificazione o a servizi di consulenza:

- la normazione si trasforma in **marketing normativo**:
    - lo standard diventa leva per spingere verso determinati servizi o certificazioni;
    - si riduce lo spazio per soluzioni alternative (altre metodologie, altri schemi, approcci interni alle imprese);
- la percezione esterna può diventare critica:
    - le norme appaiono "interessate", più che strumenti di interesse generale;

- stakeholder deboli (PMI, enti pubblici locali, utenti finali) possono diffidare di documenti percepiti come funzionali ai business di pochi.

20.3. Effetti su pluralismo, innovazione, accessibilità delle norme

Le forme di cattura descritte hanno implicazioni profonde per:

- pluralismo;
- innovazione;
- accessibilità tecnico-economica delle norme.

a) Pluralismo degli interessi e delle soluzioni

La cattura delle CT/OT:

- **riduce il pluralismo degli interessi** rappresentati:
  - le istanze di PMI, consumatori, lavoratori, ONG rimangono ai margini o vengono integrate solo a posteriori;
- **riduce il pluralismo delle soluzioni** tecniche:
  - norme e PdR si allineano a un numero limitato di modelli (tecnici e organizzativi), spesso coincidenti con quelli degli operatori dominanti.

In un sistema realmente pluralista:

- la presenza di molteplici approcci genera discussioni che portano a soluzioni più flessibili, scalabili e inclusive;
- le minoranze qualificate possono incidere su almeno alcune parti del documento (appendici informative, opzioni alternative, requisiti differenziati per scala).

La cattura "monocolore", al contrario, tende a produrre standard **omogenei, poco sensibili alla diversità** dei contesti di applicazione.

b) Innovazione tecnica e organizzativa

Gli standard dovrebbero essere:

- strumenti di diffusione delle best practice;
- leve per l'innovazione responsabile (soprattutto nelle aree di sostenibilità, digitalizzazione, inclusione). filecite turn7file10 turn7file17

Se le CT/OT sono catturate:

- innovazioni che non nascono all'interno del cluster dominante faticano a trovare spazio nella normazione, anche quando potrebbero:
  - migliorare efficienza e sostenibilità;
  - ridurre barriere per PMI e operatori meno strutturati;
- le norme finiscono per **cristallizzare soluzioni esistenti**, rallentando l'evoluzione del settore e scoraggiando imprese e soggetti che vorrebbero sperimentare modelli diversi.

Si produce così un paradosso:

- un sistema che, a livello di missione, dichiara di voler essere "catalizzatore di innovazione" e "ponte tra innovazione e sostenibilità" rischia, nella pratica, di **conservare assetti consolidati** proprio a causa della cattura delle sedi tecniche. filecite turn7file12 turn7file6

c) Accessibilità tecnica ed economica delle norme

Infine, la cattura incide sull'**accessibilità**:

- **tecnica**:
  - standard troppo complessi, scritti con linguaggio e presupposti calibrati su grandi operatori e su organismi di valutazione della conformità;
  - scarsa attenzione alla leggibilità da parte di PMI, professionisti minori, enti locali, operatori "periferici";
- **economica**:
  - requisiti che richiedono investimenti elevati (tecnologie, sistemi di gestione, certificazioni multiple) possono limitare l'adozione delle norme a chi dispone di capitali significativi;

    - servizi di supporto (consulenza, audit, formazione) possono risultare onerosamente legati a determinati schemi promossi dai soggetti che hanno catturato la CT/OT.

Questo produce un doppio effetto negativo:

- sul **mercato**, perché:
    - si creano barriere all'ingresso e si rafforzano posizioni dominanti;
    - si riduce la concorrenza e la varietà dell'offerta;
- sulla **funzione pubblica della normazione**, perché:
    - norme e PdR, da strumenti di interesse generale, diventano percepite come "codici per pochi";
    - si indebolisce la legittimazione sociale dell'intero sistema UNI, specie agli occhi degli stakeholder marginali e della società civile.

In conclusione, la cattura delle CT/OT – attraverso commissioni "monocolore", organi tecnici costruiti intorno a schemi di certificazione o servizi di consulenza, squilibri di rappresentanza e assenza di regole efficaci sui COI – rappresenta uno dei principali **rischi strutturali** per la qualità delle norme UNI.

Se non affrontata con strumenti specifici (trasparenza sulla composizione, dichiarazione e gestione dei COI, quote minime per stakeholder deboli, limiti al cumulo e alla durata delle cariche, ruoli più forti per OdV e Commissione Etica), essa può compromettere:

- il pluralismo degli interessi;
- la capacità di promuovere innovazione responsabile;
- l'accessibilità e l'equità delle norme tecniche e delle UNI/PdR per l'intero sistema Paese.

CAPITOLO 4 – LAVORI DI ELABORAZIONE DEL PROGETTO DI NORMA

21. Drafting, gruppi di lavoro, coordinamento tecnico

La fase di elaborazione del progetto di norma è il momento in cui:

- le scelte di campo emerse nelle fasi precedenti (agenda-setting, analisi preliminare)
- si traducono in **testo normativo concreto**: definizioni, requisiti, metodi di prova, criteri di conformità.

Sul piano formale:

- i progetti di norma sono elaborati dalle CT e dagli OT competenti "fino al raggiungimento del consenso delle parti rappresentate sui contenuti";
- ogni progetto di norma nazionale, superata l'IPP, è affidato alla CT competente, che deve concludere i lavori entro 18 mesi, con un cronoprogramma e monitoraggio del "corretto coinvolgimento delle parti interessate"; filecite turn9file13 turn9file11
- per ciascun progetto, viene nominato un **Relatore/Relatrice**, e l'attività è supportata dalla Segreteria tecnica (FTE), "garante" del rispetto delle procedure. filecite turn9file0 turn9file7 turn9file13

In questo quadro, le principali leve di conflitto di interesse sono:

- la **selezione di relatori ed estensori principali**, che controllano le bozze;
- la possibilità per interessi economici forti di influenzare la formulazione dei requisiti tecnici;
- il ruolo – spesso centrale – di consulenti esterni, organismi di certificazione e imprese dominanti nei gruppi di lavoro.

21.1. Selezione dei relatori e degli estensori principali: COI e controllo dei testi

a) Ruolo formale del Relatore/Relatrice

L'art. 7 del Regolamento CT stabilisce che, per ogni progetto di norma nazionale:

- l'OT competente deve designare tra i propri componenti un **Relatore/Relatrice**, "esperto/a competente sulla materia trattata", tenendo conto della parità di genere;
- il Relatore/Relatrice è responsabile di:
  - raccogliere e coordinare i contributi dei componenti dell'OT;
  - assicurare l'avanzamento dei lavori;
  - elaborare le **bozze intermedie** del progetto di norma;
  - garantire il proprio apporto in tutte le fasi, inclusi eventuali interventi richiesti dal Comitato di Presidenza CCT. filecite turn9file0 turn9file1

Per le trasformazioni di UNI/PdR in norma, "criterio preferenziale" è designare come Relatore/Relatrice il precedente **Project Leader della PdR**. filecite turn9file0 turn9file5

Formalmente, quindi, il Relatore è la figura che **scrive e orchestra il testo** tecnico.

b) Selezione del Relatore: possibilità di convergenza tra ruolo tecnico e interessi di parte

La selezione avviene **dentro l'OT**:

- partecipano solo i componenti, già rappresentanti di Soci o esperti nominati (spesso espressione di soggetti forti del settore); filecite turn8file5 turn9file12
- non esistono, nei regolamenti tecnici, criteri specifici di esclusione dalla funzione di Relatore per:
  - legami con organismi di certificazione che utilizzeranno la norma per schemi di valutazione;
  - ruoli commerciali o consulenziali connessi ai requisiti da normare;

    - posizioni dominanti nel mercato di riferimento.

Ne deriva che, in uno scenario critico, possono essere scelti come Relatori:

- dirigenti o tecnici di grandi imprese che hanno interesse a modellare i requisiti sulla propria tecnologia o organizzazione;
- responsabili tecnici di organismi di certificazione che trarranno benefici dall'adozione della norma come base di schemi certificativi;
- consulenti che offrono servizi di adeguamento proprio sul tipo di sistemi/processi oggetto di normazione.

Il conflitto di interesse è particolarmente significativo perché:

- chi controlla le bozze controlla, nei fatti, il **primo livello di sintesi** tra contributi;
- le alternative tecniche non gradite possono essere:
    - non incluse,
    - spostate negli allegati informativi,
    - formulate in modo tale da apparire meno praticabili.

In assenza di obblighi di **dichiarazione di interessi** specifici per il ruolo di Relatore e di regole di astensione/rotazione più stringenti, il rischio che la funzione venga catturata è elevato.

c) Dal Project Leader di PdR al Relatore di norma

Per le UNI/PdR, il Regolamento prevede che:

- i proponenti nominino fino a 5 esperti ciascuno nei Tavoli Tecnici;
- un Project Leader coordini i lavori;
- in caso di trasformazione in norma, il Project Leader possa essere indicato in via preferenziale come Relatore/Relatrice del nuovo OT. filecite turn9file5 turn8file14

Se la PdR è stata fortemente orientata dagli interessi del proponente (scenario già discusso), questa "corsia preferenziale" comporta:

- trasferimento diretto dell'influenza del proponente nel processo normativo formale;
- uso del testo di PdR come **documento di partenza** per la nuova norma, con effetto di "inertia bias": è più facile ritoccare che rimettere in discussione scelte già cristallizzate.

In mancanza di un riesame critico dei COI legati al Project Leader prima di nominarlo Relatore, si rischia di:

- spostare la cattura dal livello "para-normativo" (PdR) a quello della norma tecnica vera e propria.

21.2. Influenza di interessi economici forti sulla formulazione dei requisiti tecnici

a) La forza di chi controlla i requisiti "sensibili"

I requisiti tecnici di una norma riguardano, tra l'altro:

- prestazioni minime o livelli di servizio;
- caratteristiche dimensionate su determinate tecnologie o processi;
- metodi di prova, criteri di conformità, requisiti organizzativi.

Gli interessi economici forti possono influenzare tali requisiti in vari modi:

- **alzando** livelli minimi di prestazione o di dotazione in modo più facilmente sostenibile dai grandi operatori;
- **introducendo** requisiti che presuppongono l'uso di certe tecnologie (anche de facto proprietarie o comunque più diffuse tra pochi player);
- **selezionando** metodiche di prova o di valutazione che si appoggiano a infrastrutture o competenze di cui solo alcuni soggetti dispongono.

Il Regolamento Norme prevede un criterio di approvazione in CT basato su:

- assenza di "ferme opposizioni, tecnicamente motivate" da parte di membri designati da organizzazioni che costituiscono "componenti significative" degli interessi in gioco;

- decisione favorevole di almeno il 75% dei votanti, eventualmente con voto ponderato. filecite turn9file13 turn9file15

In pratica:

- le **componenti significative**, spesso coincidenti con grandi attori economici o associazioni forti, godono di una sorta di **potere di veto di fatto** (possono bloccare testi che non soddisfano le loro esigenze);
- i soggetti deboli (PMI, consumatori, lavoratori, ONG) non dispongono di analoga capacità di blocco, anche quando i requisiti risultano per loro sproporzionati.

Questo assetto di voto può indurre:

- un **trascinamento sistematico** dei requisiti verso le preferenze degli operatori forti;
- una scarsa sensibilità alle criticità evidenziate dalle minoranze, che rischiano di venire assorbite in compromessi minimi o in note informative poco vincolanti.

b) Requisiti tecnici e modelli di business

I conflitti di interesse sulla formulazione dei requisiti tecnici non riguardano solo la tecnologia, ma anche i **modelli di business**:

- norme che, ad esempio, richiedono obbligatoriamente la certificazione di terza parte per dimostrare conformità (anziché prevedere anche altre forme di evidenza) possono generare un flusso stabile di attività per organismi di certificazione;
- requisiti che privilegiano strutture integrate verticalmente (produzione + servizio + supporto post-vendita), rispetto a filiere frammentate, possono favorire grandi gruppi integrati;
- specificazioni eccessivamente dettagliate su **processi interni** possono riflettere il modo in cui alcune imprese hanno "industrializzato" il servizio, marginalizzando soluzioni più agili.

In assenza di una valutazione preventiva degli impatti concorrenziali e di strumenti interni dedicati all'analisi di questi conflitti di interesse, CT/OT possono – anche in buona fede – **incorporare nelle norme modelli di business dominanti**, a scapito della varietà e della concorrenza effettiva.

21.3. Ruolo di consulenti esterni, organismi di certificazione e imprese dominanti

a) Consulenti come "editori occulti" del testo

Nei gruppi di lavoro:

- partecipano spesso consulenti non dipendenti di UNI ma incaricati da grandi imprese, associazioni o organismi di certificazione;
- non essendo soggetti al regime disciplinare del personale, sono regolati soprattutto dal Codice di comportamento degli Organi Tecnici e, in parte, dalla Carta Deontologica se collaborano stabilmente con UNI.

Il conflitto di interesse emerge quando:

- i consulenti contribuiscono in modo significativo alla **stesura concreta** dei requisiti e delle linee guida operative;
- contemporaneamente, offrono ai clienti servizi di adeguamento alla futura norma o PdR.

La norma può diventare, in tali casi:

- uno strumento per **codificare la metodologia consulenziale** già in uso (format di audit, template documentali, step di implementazione, indicatori, ecc.);
- una leva per creare un mercato "captive" per i propri servizi, soprattutto se il testo è scritto in modo tale che:
    - risulti difficile l'interpretazione autonoma;
    - sembri necessario affidarsi proprio a consulenti con esperienza nel Tavolo.

Senza regole più stringenti sui COI in CT/OT e Tavoli Tecnici (registri di interessi, astensione, limiti al cumulo di ruoli), il confine tra contributo tecnico legittimo e **auto-referenzialità commerciale** è labile.

b) Organismi di certificazione e accreditamento

Gli organismi di certificazione e, indirettamente, l'ente di accreditamento giocano un ruolo cruciale nella fase di drafting, specie quando:

- la norma o la PdR è destinata a essere usata come base per **schemi di certificazione**;
- gli stessi organismi siedono nelle CT/OT e nei Tavoli, con propri esperti.

I conflitti di interesse tipici includono:

- spinta verso requisiti strutturati in modo da **necessitare certificazioni formali**, anziché soluzioni più leggere di autovalutazione o verifica interna;
- preferenza per criteri facilmente integrabili in schemi già gestiti dall'organismo proponente, a scapito di soluzioni alternative che richiederebbero la creazione di schemi concorrenti;
- sostegno a definizioni e metodi di valutazione che richiedono strumentazione, competenze o infrastrutture di cui solo pochi organismi dispongono.

Il Regolamento degli Enti Federati consente loro, oltre all'attività normativa delegata, di svolgere altre attività compatibili (servizi ai soci, collaborazione gestionale, ecc.), con possibilità d'uso del logo UNI e dei loghi CEN/ISO come enti delegati. filecite turn9file10 turn7file13

Ciò, se non adeguatamente presidiato:

- può rafforzare **sinergie economiche** tra normazione e certificazione (servizi, formazione, marchi) non sempre trasparenti per il mercato;
- può accentuare la tendenza a scrivere norme che facilitano lo sviluppo di schemi di valutazione della conformità collegati a specifici attori.

c) Imprese dominanti nel drafting

Infine, le grandi imprese dominanti in un certo settore:

- spesso partecipano con più esperti ai gruppi di lavoro;
- talvolta sono presenti contemporaneamente in CT nazionali, Tavoli PdR, OT CEN e ISO; filecite turn9file3 turn9file12

Questo consente di:

- avere una **visione integrata** delle direzioni normative a livello nazionale ed europeo/internazionale;
- trasferire preferenze tecniche da un livello all'altro (es. avanzare certe soluzioni in ISO/CEN, poi recepirle "naturalmente" in UNI, o viceversa).

Il conflitto di interesse non sta nella partecipazione, di per sé, ma nel rischio che:

- la norma si sviluppi sostanzialmente come **formalizzazione delle pratiche e della visione tecnica dei leader di mercato**;
- soluzioni che consentirebbero a nuovi entranti o ad attori piccoli di posizionarsi in modo innovativo vengano percepite come "non standard" e restino fuori dallo standard.

In conclusione, la fase di elaborazione del progetto di norma – drafting, gruppi di lavoro, coordinamento tecnico – è uno dei luoghi in cui i conflitti di interesse assumono forma **più concreta**:

- nella scelta di chi ha la penna in mano (Relatori/Relatrici, Project Leader, consulenti "estensori");
- nella modulazione fine dei requisiti tecnici e dei metodi di valutazione;
- nell'intreccio tra normazione, certificazione e consulenza.

Senza strumenti specifici di prevenzione e gestione dei COI in questa fase (dichiarazione degli interessi per relatori e componenti dei GL, regole di astensione, limiti alla concentrazione di ruoli, controlli indipendenti sui testi chiave), il rischio è che le norme tecniche e le UNI/PdR riflettano in misura sproporzionata **gli interessi economici forti** presenti nei gruppi di lavoro, a scapito di pluralismo, innovazione diffusa e accessibilità per PMI, operatori non organizzati e stakeholder vulnerabili.

22. Processi decisionali interni alle CT/OT

I processi decisionali interni alle Commissioni Tecniche (CT) e agli Organi Tecnici (OT) costituiscono il cuore della produzione normativa: è qui che i contributi raccolti vengono selezionati, mediati, eventualmente scartati, fino a raggiungere un testo ritenuto "di consenso".
Lo Statuto e i Regolamenti presentano questo processo come:

- fondato su **consenso** e "larga condivisione";
- strutturato attorno a regole di voto con maggioranza qualificata e possibilità di gestire opposizioni motivate. filecite turn9file4 turn9file13

Tuttavia, l'analisi critica mostra come:

- la dialettica tra "ricerca del consenso" e **imposizione di posizioni di forza** sia strutturalmente aperta;
- i meccanismi di voto e di gestione delle opposizioni minoritarie possano, in concreto, favorire gli interessi forti;
- la gestione dei verbali, delle evidenze tecniche e delle relazioni di accompagnamento sia un ulteriore terreno di conflitto di interesse poco presidiato.

22.1. Ricerca del consenso vs imposizione di posizioni di forza

a) Il modello formale: consenso e componenti significative
Sul piano formale:

- lo Statuto prevede che i progetti di norma siano elaborati dalle CT "fino al raggiungimento del consenso delle parti rappresentate sui contenuti", prima dell'inchiesta pubblica.
- il Regolamento CT affida a Presidenti e Coordinatori la responsabilità di:
  - "tener conto dei punti di vista di tutte le parti coinvolte";
  - "espletare ogni tentativo per conciliare qualsiasi posizione contrastante";
  - "favorire il raggiungimento di un largo consenso delle parti interessate, verificando altresì l'assenza di ferme e giustificate opposizioni avanzate o sostenute da Organizzazioni che (...) costituiscono una componente significativa degli interessi in gioco". filecite turn9file15 turn8file6

In linea di principio, quindi, il consenso non è una unanimità forzata, ma il risultato di una gestione attiva delle divergenze.
b) Il rischio di "consenso di facciata"
Nella prassi, il richiamo al consenso può assumere due volti opposti:

1. **consenso come reale compromesso** tra interessi eterogenei – scenario virtuoso;
2. **consenso come retorica di copertura** per decisioni prese in un contesto strutturalmente sbilanciato – scenario critico.

Il pericolo si manifesta quando:

- la CT/OT è "monocolore" o comunque dominata da un cluster ristretto di attori forti;
- le voci minoritarie (PMI, consumatori, lavoratori, ONG) sono numericamente poche, poco presenti o meno ascoltate;
- la Presidenza e il Relatore/Relatrice sono espressione di soggetti con forte peso di mercato.

In tali situazioni:

- il "consenso" rischia di coincidere con un **allineamento interno al gruppo dominante**, mentre le posizioni divergenti vengono:
  - scoraggiate ("non in linea con le prassi del settore");
  - diluite in note non vincolanti;
  - marginalizzate nei verbali.

L'assenza di regole puntuali di trasparenza sull'esistenza e sul contenuto delle **opposizioni minoritarie** (se non quelle delle "componenti significative") accentua questo rischio.
c) Quando il consenso diventa una leva di pressione

Il riferimento, nel Regolamento Norme, alla necessità di assenza di "ferme opposizioni, tecnicamente motivate" da parte di membri designati da organizzazioni "componenti significative" per l'approvazione finale in CT, affida di fatto a tali organizzazioni una **posizione di forza**:
filecite turn9file13 turn9file15

- chi appartiene a tali organizzazioni può esercitare, di fatto, un potere di veto sul testo;
- chi non vi appartiene, anche se portatore di interessi deboli ma legittimi, non gode di uguale capacità di blocco.

In uno scenario critico:

- la "ricerca del consenso" può trasformarsi in pratica in **ricerca dell'accettazione da parte delle componenti significative**, con le altre categorie relegate a ruolo accessorio;
- posizioni di forza possono imporre la loro volontà presentandola come inevitabile per raggiungere il consenso richiesto dal regolamento.

22.2. Voto, quorum, gestione delle opposizioni minoritarie

a) Regole di voto e maggioranze qualificate
Il Regolamento Norme stabilisce che, per l'approvazione del progetto in CT, devono essere soddisfatte **entrambe** le seguenti condizioni:

- assenza di "ferme opposizioni, tecnicamente motivate", sostenute da membri designati da organizzazioni componenti significative;
- decisione favorevole di almeno il **75% dei votanti** (escluse le astensioni), con voto individuale o ponderato, purché siano stati fatti tutti i tentativi per tener conto delle posizioni contrastanti.

La CCT può, inoltre, autorizzare il **voto ponderato**, motivandone le modalità di adozione.
filecite turn9file13 turn8file11
Questi meccanismi hanno finalità condivisibili (ampio consenso, tutela delle componenti significative), ma introducono anche:

- un potere di blocco in capo alle organizzazioni ritenute "significative";
- la possibilità che il voto ponderato aumenti ulteriormente il peso delle grandi organizzazioni, delle PA centrali o di altri attori forti.

b) Opposizioni minoritarie non "significative"
La regolamentazione concentra l'attenzione sulle opposizioni:

- "tecnicamente motivate";
- sostenute da **componenti significative**.

Sono invece meno visibili e meno tutelate:

- le opposizioni provenienti da membri non designati da organizzazioni considerate significative;
- le posizioni critiche di singoli esperti o di rappresentanti di PMI, consumatori, lavoratori, ONG.

Per queste minoranze:

- non esiste un riferimento esplicito nel Regolamento Norme che imponga di **registrare, motivare e dare visibilità** alle loro opposizioni nella decisione finale;
- il richiamo generico a "tenere conto delle posizioni contrastanti" è affidato alla responsabilità della Presidenza e della CT, senza strumenti cogenti di tracciabilità.
  filecite turn9file15 turn9file10

Di conseguenza:

- una minoranza qualificata di attori deboli può trovarsi nell'impossibilità di arrestare testi percepiti come dannosi o sproporzionati;
- la loro opposizione può essere relegata a un breve cenno nei verbali o, peggio, dissolta nella sintesi complessiva.

c) Il ruolo del Comitato di Presidenza CCT nelle controversie
Nel caso di:

- contrasti gravi in CT;
- ferme opposizioni tecnicamente motivate non risolte,

il Regolamento prevede l'intervento del **Comitato di Presidenza CCT**, su richiesta del Presidente di CT o del FTE, sia nelle fasi di IPP, sia nelle fasi successive. filecite turn6file11 turn9file7
Questo meccanismo:

- può funzionare come **valvola di sfogo** per controversie tra grandi attori o tra CT e PA/Enti Federati;
- è meno calibrato, tuttavia, sulla tutela delle posizioni di minoranza degli stakeholder deboli:
  - sono i Presidenti/Coordinatori e i FTE – spesso espressione dell'assetto dominante della CT – a decidere se e quando attivare il Comitato di Presidenza;
  - non è previsto che singoli membri di categorie deboli possano rivolgersi direttamente al Comitato di Presidenza per far valere la mancata considerazione delle loro posizioni, se non attraverso canali informali o escalation interne.

In questo senso, la gestione delle opposizioni minoritarie sembra **dipendere fortemente** dalla sensibilità dei vertici tecnici e politici del sistema, più che da diritti procedurali chiaramente riconosciuti alle minoranze.

22.3. COI nella gestione dei verbali, nella selezione delle evidenze tecniche, nelle relazioni di accompagnamento

Oltre al voto formale, una parte decisiva dei processi decisionali interni si gioca su ciò che viene:

- **messo per iscritto** (verbali, resoconti);
- **riconosciuto come "evidenza tecnica" rilevante**;
- presentato nelle **relazioni di accompagnamento** al progetto di norma.

In tutti questi passaggi, esistono spazi significativi per conflitti di interesse.

a) Verbali e resoconti: ciò che entra nella memoria ufficiale

Il Regolamento CT affida ai FTE la responsabilità di garantire ai partecipanti la disponibilità di "tutta la documentazione di competenza, compresi i resoconti con le decisioni prese in riunione", tramite appositi strumenti informatici. filecite turn9file7 turn8file8
Tuttavia, non viene dettagliato:

- con quale **grado di dettaglio** debbano essere riportate le diverse posizioni;
- se e come debbano essere citate, in modo esplicito, le **opposizioni minoritarie** e le motivazioni addotte;
- chi, oltre al Presidente e al FTE, abbia voce nella revisione e approvazione del verbale.

In un contesto di conflitto di interesse, è possibile che:

- i verbali:
  - enfatizzino il "consenso raggiunto", minimizzando o omettendo gli elementi critici sollevati da minoranze;
  - riportino le posizioni dei grandi attori con maggiore dettaglio, mentre sintetizzano e appiattiscono quelle degli attori deboli;
- le osservazioni minoritarie, pur formalmente espresse, non lascino una **traccia chiara e analitica** nella memoria ufficiale del processo.

Questo rende più difficile, a posteriori:

- per gli stakeholder esterni, ricostruire la reale dinamica del dibattito;
- per organi di controllo (CCT, OdV, Commissione Etica) valutare se il processo decisionale sia stato effettivamente equilibrato o se vi siano state pressioni unilaterali.

b) Selezione delle evidenze tecniche

L'elaborazione dei progetti di norma implica, spesso, la valutazione di:

- studi tecnici, dati sperimentali, report di prova;
- ricerche scientifiche, linee guida di organismi tecnici internazionali;
- esperienze di utilizzo nel mercato.

La selezione di cosa venga considerato "evidenza tecnica rilevante" è un altro possibile punto di COI:

- gli esperti provenienti da grandi imprese o organismi di certificazione possono privilegiare studi interni o propri report, predisposti secondo metodologie da loro controllate;
- evidenze provenienti da:
    - PMI;
    - associazioni di consumatori o lavoratori;
    - ONG o comunità locali;

possono essere considerate meno robuste o non pertinenti, anche quando segnalano rischi o criticità.
Poiché i regolamenti non prevedono:

- requisiti di **trasparenza sulle fonti** (es. elenco pubblico delle evidenze tecniche considerate e di quelle scartate, con motivazioni);
- procedure di audit indipendente sulla selezione delle evidenze nelle fasi più delicate;

si rischia che la CT/OT costruisca la propria argomentazione tecnica in modo **selettivo** e funzionale agli interessi dominanti, senza che ciò sia facilmente confutabile.

c) Relazioni di accompagnamento e giustificazioni delle scelte

Infine, le norme (e in particolare i progetti sottoposti a inchiesta pubblica e all'approvazione CCT) sono spesso accompagnate da:

- **relazioni illustrative**, che spiegano:
    - il contesto;
    - gli obiettivi della norma;
    - le principali scelte operative;
    - le ragioni del rigetto o dell'accoglimento di alternative;
- documenti interni (schede progetto, motivazioni tecniche) destinati alla CCT.

In mancanza di standard stringenti su:

- come debbano essere rappresentate le opzioni respinte;
- come documentare in modo trasparente l'esistenza di **dissensi persistenti**;
- quali elementi di impatto su stakeholder deboli debbano essere obbligatoriamente analizzati,

tali relazioni possono:

- presentare un **quadro molto positivo e armonizzato** delle scelte, anche quando in CT il conflitto è stato intenso e non pienamente risolto;
- enfatizzare i benefici per il sistema nel suo complesso, trascurando i **costi specifici** per PMI, consumatori, lavoratori, ambiente;
- occultare, dietro formule generiche ("osservazioni non tecnicamente fondate", "posizioni minoritarie non condivise"), opposizioni motivate che non hanno trovato ascolto.

Qui il conflitto di interesse si intreccia con un **controllo narrativo**:

- Presidenti, Relatori e FTE, se portatori di interessi specifici o legati a cluster forti, possono usare le relazioni per **legittimare ex post** scelte contestabili, ben oltre quanto appaia dai soli testi normativi.

In sintesi, i processi decisionali interni alle CT/OT, pur basati su principi di consenso, quorum qualificati e coinvolgimento delle componenti significative, presentano numerosi punti di vulnerabilità rispetto ai conflitti di interesse:

- il consenso può trasformarsi in **accettazione forzata** di posizioni di forza;
- le regole di voto e di gestione delle opposizioni concentrano il potere di veto nelle mani delle organizzazioni più forti, mentre le minoranze deboli restano prive di strumenti efficaci;
- la gestione di verbali, evidenze tecniche e relazioni di accompagnamento offre spazi significativi per orientare, selezionare e rappresentare il processo in modo funzionale agli interessi dominanti.

Senza una riforma mirata – che introduca presidi specifici sui COI in queste tre dimensioni (parti "dure" delle decisioni e parti "morbide" della documentazione) – il rischio è che la normazione tecnica UNI, pur formalmente corretta, continui a generare standard la cui neutralità e qualità risultano, nei fatti, condizionate da asimmetrie di potere interne ai processi decisionali degli organi tecnici.

23. Impatto dei COI sul contenuto tecnico delle norme

I conflitti di interesse che si manifestano nelle fasi di agenda-setting, composizione delle CT/OT, drafting e decisione interna finiscono per riflettersi **sul contenuto tecnico delle norme**.
Non si tratta solo di "chi siede al tavolo", ma di **come** questo si traduce in:

- requisiti più o meno proporzionati e inclusivi;
- riconoscimento (o meno) di soluzioni alternative;
- traiettorie di sviluppo del mercato nel medio-lungo periodo.

Il Regolamento Norme e il Regolamento CT richiamano principi di coerenza, apertura, indipendenza, consenso e bilanciamento degli interessi, ma non contengono – se non in forma molto generale – presidi specifici che evitino che il contenuto tecnico sia orientato da interessi particolari.
filecite turn9file16 turn9file11 turn8file6

23.1. Requisiti sproporzionati o inutilmente complessi che favoriscono pochi operatori

a) Tipologie di requisiti sproporzionati

Un primo effetto tipico dei COI nel contenuto tecnico è l'introduzione di **requisiti sproporzionati o inutilmente complessi**, che:

- non sono strettamente necessari per garantire sicurezza, qualità, tutela di ambiente e persone;
- ma riflettono il livello di organizzazione, tecnologia e risorse dei **grandi operatori** che hanno influenzato la norma.

Possibili tipologie:

- **Requisiti tecnici sovradimensionati**
  - limiti prestazionali molto stringenti, raggiungibili solo con tecnologie avanzate e costose;
  - specifiche di progetto che impongono soluzioni ad alta intensità di capitale (impianti complessi, sistemi digitali proprietari, infrastrutture distribuite), non necessarie per tutte le scale operative.
- **Requisiti organizzativi pesanti**
  - obbligo di adottare strutture interne articolate (funzioni separate, sistemi di gestione multi-schema, presidi di controllo ridondanti), adeguate ai grandi gruppi ma eccessive per PMI;
  - richieste di ruoli formali, figure certificate, procedure documentate su modelli che replicano la governance delle imprese dominanti.
- **Requisiti documentali e procedurali ridondanti**
  - volumetrie di documentazione, tracciabilità e reporting che richiedono uffici qualità/compliance dedicati;
  - richieste di monitoraggio e verifica continua secondo schemi pensati per operatori strutturati, senza differenziazione per taglia o rischio effettivo.

In un contesto di conflitti di interesse:

- tali requisiti possono essere **proposti, difesi e "normalizzati"** da chi ha tutto l'interesse a innalzare l'asticella di accesso o permanenza nel mercato;
- le voci che chiedono modulazione o proporzionalità (PMI, artigiani, professionisti minori) possono essere minoritarie e non riuscire a incidere sui testi finali.

b) Dinamiche che portano all'adozione di requisiti sproporzionati

Queste situazioni si generano spesso quando:

- il **Relatore/Relatrice** del progetto e i principali estensori sono espressione di grandi operatori o di organismi di valutazione della conformità; filecite turn9file0 turn9file1
- l'approvazione del testo dipende anche dall'assenza di "ferme opposizioni, tecnicamente motivate" da parte delle "componenti significative", spesso coincidenti con attori forti, mentre le minoranze deboli non hanno un potere di blocco equivalente;
  filecite turn9file13 turn9file15

- non è prevista una **valutazione strutturata degli impatti** economici e organizzativi per PMI e operatori minori nella definizione dei requisiti.

In questo quadro, un conflitto di interesse anche solo potenziale può trasformarsi in **esito normativo regressivo**:

- le norme diventano, di fatto, strumenti di "selezione naturale" che favoriscono chi è già forte e strutturato;
- la funzionalità per il sistema nel suo complesso (inclusione di PMI, concorrenza effettiva, varietà di modelli) passa in secondo piano rispetto alla comodità per pochi attori dominanti.

23.2. Standardizzazione di pratiche proprietarie e chiusura verso soluzioni alternative

a) Pratiche aziendali elevate a "standard"

Una seconda conseguenza dei COI è la **standardizzazione di pratiche proprietarie**:

- procedure, metodi, configurazioni tecniche sviluppate all'interno di specifiche imprese, organismi di certificazione o network consulenziali;
- vengono di fatto trasformate in **riferimenti UNI**, con scarso spazio per varianti equivalenti.

Ciò può avvenire in vari modi:

- requisiti che ricalcano fedelmente il modo in cui una certa azienda ha organizzato i propri processi (layout logistici, workflow di controllo qualità, sistemi di ticketing, ecc.);
- schemi di audit o di valutazione della conformità che riproducono modelli commerciali di organismi di certificazione, portandoli nel testo normativo;
- metodi di prova o di misura che richiamano attrezzature, software o know-how proprietari, anche laddove esisterebbero alternative aperte.

Il Regolamento Norme, pur prevedendo una disciplina sull'uso di materiale protetto da brevetto, non impedisce in sé che le norme includano **soluzioni brevettate**, a patto che siano dichiarate e che siano rispettate le regole CEN/ISO sul "patent policy".

Sul piano dei conflitti di interesse:

- un soggetto che detiene diritti esclusivi o know-how critico può avere un forte interesse a far sì che la norma adotti proprio la sua soluzione come "standard";
- la CT/OT, se catturata, può accettare e promuovere questa scelta, minimizzando altre possibilità.

b) Chiusura verso soluzioni alternative

Una volta che una pratica proprietaria entra nel testo come "specifica UNI", le soluzioni alternative:

- diventano di fatto **"non standard"**, anche se tecnicamente valide e, talvolta, più adatte per PMI o contesti diversi;
- richiedono spiegazioni aggiuntive nei confronti di clienti, PA, organismi di certificazione, che potrebbero esigere la conformità letterale alla norma.

In assenza di:

- una reale **neutralità tecnologica** nella formulazione dei requisiti;
- note esplicite che riconoscano l'esistenza di più approcci equivalenti;

si crea un'asimmetria:

- le soluzioni dei soggetti dominanti sono legittimate e sostenute dalle norme;
- gli approcci diversi devono **giustificare la propria esistenza**, spesso in un rapporto di forza sfavorevole.

Questo fenomeno è particolarmente problematico quando:

- le norme vengono richiamate in leggi, bandi pubblici o regolamenti;
- le "buone pratiche" normate diventano precondizioni per accedere a mercati o autorizzazioni.

23.3. Effetti di lungo periodo su innovazione, concorrenza e accessibilità per PMI e stakeholder marginali

a) Effetti su innovazione

Le norme tecniche dovrebbero:

- fornire un quadro condiviso che **abilita** l'innovazione (ad es. fissando requisiti minimi e lasciando libertà sulle modalità per superarli);
- supportare la diffusione di soluzioni mature, senza bloccare nuove traiettorie tecnologiche e organizzative.

Quando i COI orientano la norma verso requisiti sproporzionati e pratiche proprietarie:

- l'innovazione che non nasce all'interno dei grandi player o degli schemi dominanti fatica a farsi riconoscere;
- soluzioni radicalmente nuove, sviluppate da PMI, start-up, comunità tecniche diverse, si trovano a dover "piegare" i propri modelli per adattarsi a standard pensati per altri, perdendo parte del loro potenziale.

Si innescano così meccanismi di **path dependence**:

- standard che incorporano determinate scelte tecniche e organizzative diventano il riferimento di lungo periodo;
- ogni revisione successiva tende a partire da quello stato dell'arte, anziché ripensare criticamente l'assetto; filecite turn9file11 turn6file8
- gli interessi consolidati hanno nuovi incentivi a difendere lo status quo, perché i loro vantaggi sono ormai "scritti nella norma".

b) Effetti su concorrenza

Sul piano della concorrenza, l'impatto di norme influenzate da COI è duplice:

- **in ingresso**:
  - le barriere all'entrata aumentano per le PMI e per nuovi operatori, che devono affrontare requisiti e costi di adeguamento modellati sulle capacità dei grandi player;
  - la possibilità di entrare con modelli diversi o più leggeri si riduce, perché tali modelli risultano "non normati" o non riconosciuti dagli schemi di valutazione della conformità.
- **tra operatori esistenti**:
  - i grandi operatori rafforzano il proprio vantaggio competitivo (economie di scala nell'implementazione, migliore accesso alla certificazione, maggior capacità di lobbying tecnica);
  - le imprese di medie e piccole dimensioni si trovano spesso a competere su un terreno non livellato, in cui le regole del gioco sono state scritte principalmente dagli attori più forti.

Questo mina, nel medio periodo, la **funzione pro-concorrenziale** che la normazione dovrebbe avere (armonizzazione che favorisce l'ingresso, riduzione delle incertezze contrattuali, chiarezza dei requisiti), trasformandola in strumento di cristallizzazione di posizioni dominanti.

c) Effetti su accessibilità per PMI e stakeholder marginali

Per PMI e stakeholder marginali (consumatori, lavoratori, comunità locali, gruppi vulnerabili), gli effetti si manifestano come:

- **accessibilità economica ridotta**:
  - norme che richiedono investimenti elevati per l'adeguamento;
  - ricorso quasi obbligato a certificazioni e consulenze costose;
  - impossibilità per piccole realtà di implementare integralmente le norme, con rischio di esclusione da filiere e gare.
- **accessibilità tecnica limitata**:
  - testi scritti in modo complesso, con presupposti tecnici, organizzativi e giuridici che richiedono personale specializzato;
  - scarsa presenza di esempi o opzioni modulabili per contesti di piccola scala.

- **accessibilità “politica” marginale**:
    - difficoltà a influire sulle revisioni, perché i meccanismi di revisione periodica (ogni 5 anni o secondo scadenze previste) tendono a replicare gli stessi schemi di rappresentanza e potere già esistenti. filecite turn9file11 turn8file6

Per i consumatori, i lavoratori e l’ambiente:

- norme influenzate da COI possono stabilire **livelli minimi di tutela** che, pur formalmente accettabili, sono in realtà il risultato di compromessi favorevoli agli interessi industriali;
- la sottovalutazione degli impatti su salute, sicurezza, inclusione sociale e ambiente – già vista in fase di analisi preliminare – viene cristallizzata in requisiti tecnici che diventano difficili da contestare.

Nel lungo periodo:

- la fiducia degli stakeholder deboli nella normazione tecnica come **bene comune** rischia di erodersi;
- il sistema UNI può essere percepito non come infrastruttura equa del mercato, ma come arena nella quale alcuni gruppi scrivono regole a proprio vantaggio, con un impatto sproporzionato su chi ha meno voce e meno risorse.

In conclusione, l’impatto dei conflitti di interesse sul contenuto tecnico delle norme si traduce in:

- requisiti sproporzionati e pratiche proprietarie che favoriscono pochi operatori;
- chiusura verso soluzioni alternative e innovazioni “dal basso”;
- effetti di lungo periodo su innovazione, concorrenza e accessibilità, particolarmente gravosi per PMI e stakeholder marginali.

Affrontare i COI non è quindi solo una questione di “immagine etica” o di rispetto formale del Modello 231 e delle Carte etiche, ma una **condizione sostanziale** per garantire che le norme tecniche UNI svolgano davvero la funzione che lo Statuto attribuisce loro: migliorare sicurezza, qualità, sostenibilità e competitività **per l’intero sistema Paese**, non per una sua parte più forte.

CAPITOLO 5 – INCHIESTA PUBBLICA (PRELIMINARE E FINALE) E GESTIONE DELLE OSSERVAZIONI

24. Accessibilità e trasparenza dell'inchiesta pubblica

L'inchiesta pubblica costituisce, nel processo di normazione tecnica UNI, il momento in cui – almeno in linea di principio – il progetto di norma esce dall'ambito ristretto delle CT/OT e viene sottoposto al vaglio di una platea più ampia di portatori di interesse. In una prospettiva di prevenzione dei conflitti di interesse, questa fase dovrebbe funzionare come un controbilanciamento rispetto alle eventuali asimmetrie e catture verificatesi nelle fasi precedenti (proposta, costituzione delle CT/OT, drafting tecnico).
Accessibilità e trasparenza non sono, in questo contesto, semplici requisiti formali di "pubblicità" dell'atto, ma elementi sostanziali di garanzia: solo se i soggetti non "addetti ai lavori" possono venire effettivamente a conoscenza delle inchieste in corso, comprenderne l'oggetto e le ricadute, e intervenire con osservazioni significative, l'inchiesta pubblica può attenuare i rischi di conflitto di interesse di sistema. In caso contrario, essa tende a ridursi a un adempimento meramente rituale, che non intacca gli squilibri di potere già cristallizzati.
In quest'ottica, le criticità connesse alle modalità di informazione del pubblico (par. 24.1) e all'uso di un linguaggio iper-tecnico (par. 24.2) assumono un rilievo centrale come possibili veicoli, anche indiretti, di conflitto di interesse.

24.1. Modalità di informazione del pubblico: reali opportunità per soggetti non "addetti ai lavori"

Sul piano dei principi, è ragionevole attendersi che i documenti statutari, regolamentari ed etico-deontologici di UNI richiamino la necessità che le inchieste pubbliche siano adeguatamente pubblicizzate, in coerenza con valori quali trasparenza, partecipazione e rappresentanza equilibrata degli interessi. La "pubblicità" dell'inchiesta, tuttavia, può essere intesa in modo più o meno sostanziale.
a) Pubblicità formale vs effettiva conoscibilità
Una prima criticità riguarda la distanza tra:

- **pubblicità formale**, intesa come semplice pubblicazione dell'avviso di inchiesta su un'area del sito UNI o su canali istituzionali poco frequentati;
- **conoscibilità effettiva**, che richiederebbe una strategia di informazione attiva, multicanale e mirata anche a soggetti esterni alle cerchie abituali della normazione.

Se le inchieste vengono comunicate prevalentemente tramite canali frequentati da operatori già "interni" al sistema (newsletter rivolte a chi è già iscritto, avvisi in aree del sito poco intuitive, comunicazioni a reti associative consolidate), si crea una forte asimmetria:

- i grandi operatori, gli organismi di certificazione, le associazioni di categoria strutturate, che dispongono di uffici tecnici dedicati, sono informati tempestivamente;
- PMI, artigiani, professionisti debolmente organizzati, associazioni di consumatori e di lavoratori, soggetti territoriali e società civile organizzata possono non venire mai a conoscenza dell'inchiesta, pur essendo potenzialmente i più impattati dalla futura norma.

Questa asimmetria non deriva necessariamente da una scelta esplicita di esclusione, ma dall'adozione di modalità di informazione pensate "su misura" degli attori già integrati nel sistema. Tuttavia, l'effetto è analogo: **la fase di inchiesta pubblica, invece di ampliare il pluralismo, rischia di cristallizzare la centralità degli interessi forti**, che sono i soli a intervenire con osservazioni.

b) Selettività implicita dei destinatari e rischio di cattura informativa
Un ulteriore rischio si manifesta quando, accanto agli strumenti generali di pubblicazione, vengano attivati canali di informazione mirata prevalentemente verso determinati cluster (es. grandi gruppi industriali, network di certificazione, associazioni predominanti in una CT/OT).
In uno scenario ipotetico, la struttura potrebbe:

- informare puntualmente alcuni interlocutori privilegiati dell'avvio di inchieste su norme di loro interesse;
- astenersi dal promuovere con pari intensità l'informazione verso altri soggetti potenzialmente impattati ma meno "vicini" a UNI.

Pur trattandosi di una dinamica di tipo relazionale e non necessariamente regolata da testi scritti, l'effetto può essere quello di una **"cattura informativa" del processo di consultazione**: chi è strutturalmente vicino a UNI dispone di un vantaggio informativo che si traduce in maggiore capacità di incidere sui contenuti della norma.
c) Tempistiche, oneri procedurali e barriere di accesso
Anche quando l'informazione raggiunge formalmente il pubblico, altre variabili possono limitare la reale possibilità di partecipazione:

- **tempistiche ridotte** dell'inchiesta, difficilmente compatibili con i tempi di analisi e reazione di soggetti con minori risorse organizzative (PMI, associazioni di cittadini, piccole realtà professionali);
- **oneri procedurali** per la presentazione delle osservazioni (registrazioni complesse, uso di piattaforme poco intuitive, necessità di indicare riferimenti puntuali a clausole specifiche del progetto di norma, obbligo di formulare proposte alternative già tecnicamente strutturate);
- eventuali **barriere economiche** (ad es. se, in qualche configurazione, l'accesso al testo integrale del progetto di norma o a documentazione di supporto fosse condizionato a costi non sostenibili per i soggetti più deboli).

Tali elementi, anche quando giustificati da esigenze organizzative, rischiano di funzionare come un filtro selettivo:

- gli operatori dotati di uffici legali/tecnici e di risorse economiche possono attivarsi rapidamente e articolare osservazioni sofisticate;
- i soggetti vulnerabili, pur formalmente ammessi a partecipare, **non riescono a trasformare il diritto astratto di intervenire in una capacità effettiva di incidere**.

In una prospettiva di conflitto di interesse, ciò configura una forma di **bias strutturale**: le norme risultanti dall'inchiesta pubblica tenderanno a riflettere con maggiore fedeltà le istanze di chi ha potuto partecipare con strumenti adeguati, rispetto a quelle di chi, pur impattato, è rimasto sostanzialmente silente per impossibilità pratica di interagire.
d) Trasparenza su oggetto, impatti e destinatari della norma
Un ulteriore profilo riguarda il contenuto delle comunicazioni di avvio dell'inchiesta. Perché un soggetto non "addetto ai lavori" possa valutare se e come intervenire, è necessario che:

- l'oggetto della norma sia descritto non solo in termini di sigla e titolo tecnico, ma anche con **una sintetica spiegazione degli impatti attesi** su specifiche categorie (PMI del settore X, lavoratori operanti in Y, consumatori finali del prodotto Z, amministrazioni pubbliche, ecc.);
- siano indicati in modo chiaro **gli ambiti di utilizzo prevedibili** della norma (richiami in bandi, appalti, schemi di certificazione, possibili interazioni con requisiti di legge).

In assenza di tali elementi, molte realtà esterne possono non rendersi conto che una determinata inchiesta riguarda direttamente le proprie attività o i propri diritti, e quindi non attivarsi. Anche in questo caso, la criticità non è solo comunicativa: essa **si traduce in un rischio concreto di consolidamento di conflitti di interesse**, perché solo alcuni portatori di interesse – tipicamente i più forti – percepiscono tempestivamente la rilevanza della consultazione e vi partecipano.

24.2. Linguaggio tecnico e barriere di comprensione come forma indiretta di COI

L'uso di un linguaggio tecnico-specialistico nei progetti di norma è, in parte, fisiologico: le norme tecniche hanno per definizione un contenuto altamente professionale. Tuttavia, quando la fase di inchiesta pubblica è presentata come strumento di partecipazione ampia degli stakeholder, il linguaggio utilizzato e gli strumenti di accompagnamento assumono un'importanza decisiva.
Se il progetto di norma e la documentazione collegata sono redatti in modo **eccessivamente criptico, densamente jargon-based, privi di spiegazioni accessibili**, il rischio è che solo una cerchia ristretta di tecnici interni al settore – spesso riconducibili ai medesimi interessi che hanno guidato i lavori in CT/OT – sia realmente in grado di comprendere il significato delle scelte proposte.

a) Asimmetria cognitiva e rafforzamento degli interessi forti

In un'ottica di conflitto di interesse sistemico, il linguaggio iper-tecnico può funzionare come una **barriera cognitiva** che si somma alle barriere informative descritte sopra:

- grandi imprese, organismi di certificazione, associazioni settoriali dotate di strutture tecniche interpretano agevolmente il contenuto e le implicazioni del progetto di norma;
- i soggetti più deboli (PMI senza uffici tecnici, piccoli studi professionali, associazioni di consumatori, organizzazioni di lavoratori non specializzate in normazione tecnica, gruppi di cittadini) incontrano difficoltà nel comprendere se e come la norma inciderà sulle proprie attività o sui propri diritti.

Di conseguenza:

- le osservazioni provenienti dagli interessi forti sono spesso **raffinate, puntuali, coerenti con il linguaggio della CT/OT**, e quindi più facilmente recepite;
- le eventuali osservazioni di soggetti deboli possono apparire **"ingenue", poco tecniche, difficili da integrare** nella struttura del progetto, e vengono quindi archiviate come marginali o estranee al perimetro.

Pur non configurando un conflitto di interesse in senso individuale (nessuno, in apparenza, dichiara o gestisce un proprio interesse privato), il risultato è una **configurazione di sistema che favorisce sistematicamente i portatori di interessi forti**, perché solo essi dispongono degli strumenti per interagire in modo efficace con il processo.

b) Scelte redazionali e tecniche di drafting come possibili leve di cattura

Alcune scelte redazionali, in astratto legittime, possono avere effetti critici in termini di conflitto di interesse:

- l'uso di **terminologia proprietaria o di riferimenti impliciti** a prassi sviluppate da specifici operatori o consorzi, comprensibili solo a chi già partecipa a quelle reti;
- la formulazione di requisiti in modo da richiedere una **competenza tecnico-legale molto elevata** per coglierne le conseguenze operative (ad esempio, minime variazioni terminologiche che comportano investimenti rilevanti in attrezzature o processi);
- la mancanza di **esempi applicativi, schemi, casi-tipo**, che potrebbero aiutare gli stakeholder meno tecnici a capire l'impatto concreto delle disposizioni.

In uno scenario ipotetico, una CT/OT dominata da un cluster di operatori potrebbe, intenzionalmente o meno, redigere il testo in modo tale che:

- solo gli insider siano in grado di leggere nel dettaglio quali scelte tecniche favoriscono determinati modelli di business o particolari configurazioni di mercato;
- agli occhi di un osservatore esterno il testo appaia "neutro" e puramente tecnico, mentre in realtà incorpora opzioni di campo che avvantaggiano alcuni soggetti rispetto ad altri.

In questo senso, il **linguaggio diventa uno strumento di potere**: chi ne detiene il controllo può, di fatto, orientare l'esito dell'inchiesta pubblica, perché restringe la platea di chi può intervenire in modo consapevole.

c) Mancanza di strumenti di accompagnamento e di traduzione "per non addetti"

Una gestione attenta dei conflitti di interesse richiederebbe che, almeno per le norme con impatto rilevante su diritti, sicurezza, ambiente, accesso al mercato, siano predisposti:

- **documenti di sintesi non tecnici** (“note per i portatori di interesse”, FAQ, schede informative) che spieghino in forma chiara:
    - obiettivi della norma;
    - principali opzioni discusse;
    - punti particolarmente sensibili;
    - possibili ricadute per diverse categorie di stakeholder;
- eventualmente, **momenti pubblici di illustrazione** (webinar, incontri online aperti) in cui i redattori illustrino il progetto in modo comprensibile e rispondano a quesiti di chiarimento, senza che ciò si traduca in un controllo ulteriore dei contenuti da parte degli interessi già predominanti.

L’assenza di tali strumenti – o la loro predisposizione solo in forme molto generiche e poco utili – contribuisce a mantenere l’inchiesta pubblica su un piano **essenzialmente tecnico-endogeno**, nel quale la partecipazione degli stakeholder vulnerabili è poco più che simbolica.

d) Barriere di comprensione come forma indiretta di conflitto di interesse

Sul piano concettuale, è importante qualificare il nesso tra barriere di comprensione e conflitto di interesse:

- non si tratta, di regola, di un conflitto di interesse “personale” (nel senso di un esperto che trae un vantaggio diretto dal mantenere il testo oscuro);
- si configura piuttosto un **conflitto di interesse “di sistema”**, in cui la combinazione di:
    - competenze tecniche concentrate in pochi attori;
    - mancanza di misure di accessibilità linguistica e cognitiva;
    - oneri di partecipazione elevati; produce un **effetto selettivo stabile**: solo alcuni interessi (forti, organizzati, tecnicamente attrezzati) partecipano in modo effettivo alla definizione delle regole tecniche che incideranno sul mercato e sui diritti.

In una prospettiva di buona governance, ciò appare in potenziale tensione con i principi dichiarati di imparzialità, rappresentanza equilibrata e tutela degli stakeholder vulnerabili. Non è necessario ipotizzare intenzioni malevole: è sufficiente constatare che l’assetto attuale, se non corretto da presidi specifici, **può legittimare esiti normativi allineati in misura prevalente agli interessi forti**, con conseguente rischio di:

- distorsioni concorrenziali a sfavore di PMI e operatori minori;
- livelli di tutela non ottimali per consumatori, lavoratori, ambiente;
- perdita di fiducia nella capacità del sistema UNI di rappresentare l’interesse generale.

In questo quadro, la riforma delle modalità di inchiesta pubblica – in chiave di informazione effettiva, linguaggio accessibile e strumenti di accompagnamento – non è un tema meramente procedurale, ma un **elemento strutturale di prevenzione dei conflitti di interesse** nel sistema di normazione tecnica UNI.

25. Gestione delle osservazioni e conflitti di interesse

La fase di gestione delle osservazioni rappresenta il passaggio in cui l’inchiesta pubblica dispiega, o al contrario neutralizza, il suo potenziale correttivo rispetto ai conflitti di interesse che possono essersi radicati nelle fasi precedenti del processo di normazione. Anche in presenza di un buon livello di accessibilità e trasparenza formale (par. 24), se la valutazione delle osservazioni è concentrata in poche mani, priva di criteri chiari e di adeguati presìdi di imparzialità, il rischio è che il processo si trasformi in un **filtro selettivo** a favore degli interessi forti, a danno degli stakeholder marginali.

In quest’ottica, la domanda “chi valuta?”, “con quali criteri?” e “quali dinamiche possono favorire alcuni e svantaggiare altri?” diventa centrale per un’analisi dei conflitti di interesse di sistema.

25.1. Chi valuta e decide sull'accoglimento o rigetto delle osservazioni

Sul piano regolamentare, è prevedibile che la competenza per la valutazione delle osservazioni sia attribuita principalmente:

- alle **Commissioni Tecniche / Organi Tecnici (CT/OT)** responsabili del progetto di norma;
- con il supporto delle **segreterie tecniche** e, in alcuni casi, di altre strutture interne UNI.

Questa collocazione appare logica, in quanto le CT/OT dispongono delle competenze tecniche necessarie per esaminare il merito delle osservazioni. Tuttavia, proprio tale configurazione genera una serie di criticità in chiave COI, che è opportuno esplicitare.

a) Valutatori coincidenti con gli estensori del testo

Nella prassi tipica, chi valuta le osservazioni è spesso lo stesso gruppo che ha redatto il progetto di norma (o ne ha guidato i passaggi essenziali). Ciò comporta che:

- le osservazioni che mettono in discussione opzioni tecniche o scelte di campo già consolidate in seno alla CT/OT vengano esaminate da soggetti che **hanno un interesse – anche solo psicologico o professionale – a confermare la bontà del proprio lavoro**;
- eventuali osservazioni che suggeriscono soluzioni alternative, più favorevoli a stakeholder deboli o a modelli di business non rappresentati nella CT/OT, siano valutate alla luce di una cultura tecnica interna già orientata verso le scelte iniziali.

Pur non trattandosi necessariamente di un conflitto di interesse personale in senso stretto, si configura un **conflitto di interesse strutturale**: chi ha contribuito a definire una determinata impostazione è chiamato a giudicare la fondatezza delle critiche rivolte proprio a quella impostazione.

b) Ruolo delle segreterie tecniche e possibili asimmetrie di potere

Le segreterie tecniche UNI, in quanto struttura stabile, svolgono spesso un ruolo chiave nell'organizzazione del lavoro sulle osservazioni (classificazione, sintesi, proposta di risposte-tipo, predisposizione delle matrici di accoglimento/rigetto). In assenza di regole chiare, si possono verificare:

- **asimmetrie di influenza** tra segreteria e membri della CT/OT: la segreteria, per ragioni di continuità e controllo del processo, può orientare implicitamente l'attenzione verso alcune osservazioni e non verso altre, o proporre letture che favoriscono il mantenimento dello status quo;
- dinamiche in cui i membri più attivi o influenti della CT/OT (spesso espressione di interessi forti) interagiscono in modo privilegiato con la segreteria, contribuendo a definire "criteri operativi" di valutazione che non sono esplicitamente codificati ma di fatto orientano gli esiti.

In mancanza di presìdi di trasparenza (ad esempio, verbali dettagliati, tracciabilità delle proposte di risposta, coinvolgimento equilibrato di tutti i gruppi di interesse), questo assetto può facilitare **forme sottili di cattura del processo valutativo**.

c) Assenza di organi terzi o meccanismi di controbilanciamento

Dal punto di vista del framework UNI, sarebbe teoricamente possibile immaginare il coinvolgimento, almeno in via consultiva, di:

- organismi di controllo interno (es. OdV 231, comitati etici o deontologici);
- o, per le norme più sensibili, forme di revisione "di secondo livello" da parte di organi tecnici centrali.

Se tali presidi mancano o sono solo debolmente previsti, il potere di decidere sull'accoglimento o rigetto delle osservazioni **rimane interamente nelle mani degli organi che hanno gestito le fasi precedenti**, con un conseguente rischio di autoreferenzialità:

- osservazioni scomode per l'equilibrio raggiunto nella CT/OT possono essere ridimensionate o rigettate;
- osservazioni allineate alle preferenze degli attori forti possono essere valorizzate e convertite in modifiche di testo anche quando non perfettamente motivate.

In termini di prevenzione dei conflitti di interesse, la mancanza di un contro-potere o di un controllo indipendente sui criteri di valutazione appare una criticità strutturale.

d) Criteri formali di valutazione: chiarezza o elasticità selettiva?

Un ulteriore livello riguarda l'esistenza (o meno) di **criteri formali** per decidere sull'accoglimento o rigetto delle osservazioni (rilevanza rispetto all'oggetto della norma, coerenza con il quadro normativo superiore, basi tecniche addotte, impatto sugli stakeholder, ecc.).

- Se i criteri sono assenti o formulati in modo generico, si apre uno spazio ampio per **valutazioni discrezionali poco trasparenti**, difficilmente contestabili da chi subisce il rigetto.
- Anche quando i criteri esistono, la loro applicazione può risultare **elastica o incoerente**, con il rischio che gli stessi argomenti vengano ritenuti "sufficienti" se provengono da determinati soggetti, e "insufficienti" se provenienti da altri.

Questa elasticità applicativa, combinata con la concentrazione dei poteri valutativi, costituisce un terreno fertile per conflitti di interesse indiretti e per la percezione di favoritismi.

25.2. Rischio di rigettare sistematicamente le proposte di stakeholder deboli

Anche in assenza di un disegno intenzionale di esclusione, la combinazione di fattori descritti (composizione delle CT/OT, asimmetrie informative e cognitive, mancanza di presìdi terzi) può generare un **pattern ricorrente**: le osservazioni provenienti da stakeholder marginali o vulnerabili vengono, nella pratica, accolte raramente o solo in forma cosmetica.

a) Struttura e forma delle osservazioni dei soggetti deboli

Le PMI, gli artigiani, i professionisti poco rappresentati, le associazioni di consumatori o di cittadini non specializzate in normazione tendono a:

- inviare osservazioni formulate in linguaggio non pienamente tecnico, talvolta prive di riferimenti puntuali a clausole specifiche del progetto di norma;
- segnalare problemi in termini di **impatto pratico** (costi sproporzionati, complessità documentale, difficoltà di applicazione in contesti reali, rischi per utenti finali) più che in termini di coerenza formale col testo.

Se i criteri di valutazione privilegiano le osservazioni redatte in forma "tecnico-normativa" (proposte alternative già formalizzate, modifiche terminologiche precise, riferimenti a standard internazionali), quelle provenienti dagli stakeholder deboli rischiano di essere:

- giudicate "non tecniche", "non sufficientemente argomentate" o "fuori perimetro";
- tradotte in risposte standard del tipo "presa in considerazione ma non accolta", senza un reale confronto con il merito.

Ne risulta un **bias sistemico**: solo chi possiede risorse tecniche e linguistiche adeguate – tipicamente gli interessi forti – riesce a formulare osservazioni che superano la soglia implicita di "accettabilità tecnica".

b) Argomentazioni ricorrenti per il rigetto

Nella prassi, le motivazioni di rigetto delle osservazioni di stakeholder deboli possono richiamare formule quali:

- "osservazione non supportata da sufficienti evidenze tecniche";
- "proposta in contrasto con il consenso raggiunto in CT/OT";
- "richiesta che introdurrebbe oneri sproporzionati per gli operatori";
- "caso particolare non rappresentativo della pratica corrente".

Tali giustificazioni, pur legittime in astratto, possono essere applicate in modo **sistematicamente asimmetrico**:

- le esigenze di contenimento dei costi vengono valorizzate quando riguardano gli investimenti necessari ai grandi operatori, mentre i costi sproporzionati per PMI e piccoli professionisti sono minimizzati;
- il "consenso raggiunto in CT/OT" viene invocato come argomento per respingere proposte provenienti dall'esterno, dimenticando che proprio la CT/OT può essere originariamente sbilanciata in termini di rappresentanza;

- esperienze concrete di criticità sul campo, riportate da associazioni di consumatori o lavoratori, sono archiviate come “non statisticamente rilevanti” o “non adeguatamente documentate”.

Si configura così un **meccanismo di esclusione di fatto**: le osservazioni degli stakeholder deboli, anche quando segnalano problemi reali di accessibilità, sicurezza, sostenibilità economica o impatto sociale, hanno una probabilità significativamente inferiore di incidere sul testo finale.

c) Effetto dissuasivo sulla partecipazione futura

Le dinamiche descritte producono anche un effetto di lungo periodo:

- gli stakeholder deboli che, dopo notevoli sforzi, partecipano a una o più inchieste vedendo sistematicamente rigettate le proprie osservazioni senza motivazioni realmente persuasive, **perdono fiducia** nella possibilità di incidere;
- di conseguenza, riducono o cessano la partecipazione a future consultazioni, rafforzando ulteriormente il predominio degli interessi forti nel processo di normazione.

Questo “circolo vizioso” – bassa incidenza delle osservazioni dei deboli, seguita da disaffezione e ulteriore marginalizzazione – è uno degli esiti più problematici in termini di conflitto di interesse di sistema: la normazione tecnica tende a riflettere sempre meno le istanze dei soggetti vulnerabili, pur essendo questi spesso i più toccati dagli effetti pratici delle norme.

d) Impatti su qualità, legittimazione e tutela degli stakeholder vulnerabili

La sistematica sottovalutazione delle osservazioni di stakeholder deboli può generare:

- **norme meno sensibili alle esigenze delle PMI** (es. requisiti sovradimensionati, oneri documentali incompatibili con strutture leggere, tecnologie orientate solo a grandi impianti);
- **standard che non rispecchiano adeguatamente esigenze di sicurezza, fruibilità o inclusione** dei consumatori, dei lavoratori e dei gruppi vulnerabili (persone con disabilità, utenti poco alfabetizzati, comunità locali);
- una **perdita di legittimazione** del sistema UNI, percepito come poco permeabile alle istanze provenienti dalla periferia del sistema economico e sociale.

Dal punto di vista della prevenzione dei conflitti di interesse, si tratta di un segnale di allarme strutturale che andrebbe intercettato e monitorato, ad esempio mediante analisi periodiche sull’origine e sull’esito delle osservazioni per categoria di stakeholder.

25.3. Eventuali favoritismi verso osservazioni di attori forti o partner consolidati di UNI

Specularmente al rischio di rigetto sistematico delle osservazioni dei soggetti deboli, esiste il rischio opposto – complementare – di **trattamenti di favore, anche solo impliciti, verso le osservazioni provenienti da attori forti o da partner consolidati di UNI** (grandi gruppi industriali, organismi di certificazione accreditati, associazioni di vertice, enti pubblici o para-pubblici con relazioni storiche con UNI).

a) Vantaggi “informativi” e “relazionali”

Gli attori forti godono spesso di:

- **rapporti continuativi con la struttura UNI** (partecipazione sistematica alle CT/OT, coinvolgimento nei gruppi di lavoro, rapporti commerciali o istituzionali);
- accesso a **informazioni di contesto** superiori (linee strategiche, orientamenti internazionali, interpretazioni consolidate dei regolamenti interni);
- interlocuzioni dirette con coordinatori e segreterie tecniche, anche al di fuori delle sedi formali.

In tale contesto, è plausibile che:

- le loro osservazioni siano spesso **pre-annunciate, discusse informalmente, negoziate** prima ancora della presentazione formale;
- la CT/OT o la segreteria siano già predisposte ad accoglierle, avendone integrato in anticipo la logica nel percorso di elaborazione del testo.

Anche in assenza di qualsiasi intento illecito, questa dinamica può tradursi in un **favore strutturale**: ciò che proviene da attori forti è percepito come "ragionevole", "allineato alle migliori pratiche", "coerente con le esigenze del settore".

b) Elasticità dei criteri a beneficio degli attori forti

Le stesse formule motivazionali che, per gli stakeholder deboli, fungono da barriere ("mancanza di evidenze sufficienti", "caso particolare", "oneri sproporzionati"), possono essere applicate con maggiore flessibilità quando le osservazioni provengono da attori forti:

- osservazioni tecnicamente non impeccabili ma provenienti da un grande operatore possono essere considerate ugualmente accoglibili, confidando in una successiva "messa a punto" del testo in CT/OT;
- proposte che integrano interessi commerciali specifici (ad esempio riferimenti a prassi, schemi, architetture tecnologiche riconducibili a pochi operatori) possono essere giustificate come "avanzamento dello stato dell'arte", senza un'analisi approfondita delle implicazioni concorrenziali.

In questo modo, l'elasticità interpretativa dei criteri gioca **a vantaggio degli attori dotati di maggiore peso relazionale**, configurando una forma di favoritismo di fatto.

c) Partner consolidati e rischio di auto-referenzialità

Particolare attenzione merita il caso dei **partner consolidati di UNI** (ad esempio alcuni organismi di certificazione, consorzi di settore, enti pubblici con cui esistono convenzioni o collaborazioni strutturate):

- le loro osservazioni possono essere percepite internamente come espressione di una "voce istituzionale" o "qualificata", a cui è difficile opporsi;
- la stessa struttura può tendere a evitare conflitti aperti con tali soggetti, temendo ripercussioni sulle collaborazioni in corso o future.

In questo scenario, le osservazioni provenienti da partner consolidati rischiano di assumere un **peso sproporzionato** rispetto ad altre osservazioni equivalenti sul piano tecnico, ma provenienti da attori privi di analogo status. Si crea dunque un **conflitto di interesse istituzionale**: l'interesse di UNI a mantenere rapporti positivi con determinati partner può, anche inconsapevolmente, orientare l'esito della valutazione delle loro osservazioni.

d) Opacità decisionale e difficoltà di contestazione

La possibilità di favoritismi – reali o percepiti – è aggravata quando:

- non esiste un obbligo rigoroso di **motivare puntualmente l'accoglimento o il rigetto** di ciascuna osservazione;
- le matrici di valutazione non sono rese disponibili in forma comprensibile o accessibile agli stakeholder che hanno partecipato all'inchiesta;
- non sono previsti **meccanismi di riesame** o di segnalazione specifica nel caso in cui un soggetto ritenga che le proprie osservazioni siano state trattate in modo discriminatoriodef.

In tali condizioni, i soggetti deboli non hanno strumenti per:

- confrontare il trattamento delle proprie osservazioni con quello riservato ad attori forti;
- evidenziare eventuali incoerenze o disparità di trattamento;
- attivare organi di controllo interno (OdV 231, comitati etici) sulle possibili dinamiche di conflitto di interesse.

L'assenza di questi strumenti alimenta una percezione di **opacità e autoreferenzialità** del processo, con conseguenze negative sulla fiducia nel sistema di normazione UNI.

e) Implicazioni di sistema

I possibili favoritismi verso osservazioni di attori forti o partner consolidati, combinati con il rigetto sistematico delle osservazioni dei soggetti deboli, determinano un quadro nel quale:

- la fase di inchiesta pubblica appare, all'esterno, come un dispositivo formale che **legittima a posteriori decisioni già maturate** in circuiti ristretti;
- i conflitti di interesse "di sistema" non vengono attenuati ma, al contrario, **trovano un ulteriore canale di consolidamento**;

- gli stakeholder marginali vedono confermata la percezione di uno squilibrio strutturale a loro sfavore, con effetti di disaffezione, mancata collaborazione e, in ultima analisi, minor efficacia sociale delle norme tecniche prodotte.

In una prospettiva di riforma, la gestione imparziale e trasparente delle osservazioni – con criteri chiari, presìdi di controllo, tracciabilità delle decisioni e possibilità di rilievo dei conflitti di interesse – rappresenta dunque un punto nevralgico per rendere l'inchiesta pubblica uno strumento reale, e non solo dichiarato, di correzione degli squilibri di potere nel sistema UNI.

26. Tracciabilità delle decisioni e accountability

La fase di gestione delle osservazioni si chiude, sul piano formale, con una serie di decisioni: accogliere, rigettare, accogliere parzialmente, rinviare. Perché l'inchiesta pubblica svolga realmente una funzione di riequilibrio rispetto ai conflitti di interesse emersi nelle fasi precedenti, tali decisioni devono essere **tracciabili, motivabili e verificabili**.
La tracciabilità delle decisioni e l'accountability degli organi coinvolti non sono meri adempimenti burocratici: costituiscono il presupposto per poter individuare, ex post, eventuali **pattern selettivi** (favoritismi, rigetto sistematico di certe categorie di osservazioni, marginalizzazione di stakeholder deboli) e, quindi, per riconoscere e correggere conflitti di interesse di sistema. In assenza di adeguata documentazione e di strumenti di contestazione, eventuali distorsioni rimangono di fatto insindacabili.

26.1. Documentazione delle motivazioni di accoglimento/rigetto

Sul piano dei principi, Statuto, Regolamenti, Modello 231 e Carte etiche di un ente come UNI dovrebbero convergere nell'affermare l'esigenza di:

- **tracciabilità delle decisioni** (chi ha deciso cosa, quando e su quali basi);
- **motivazione sufficiente** delle scelte effettuate, soprattutto quando incidono su interessi eterogenei e potenzialmente confliggenti.

Nella fase di inchiesta pubblica ciò si traduce, in termini operativi, nella necessità di predisporre strumenti quali:

- matrici o tabelle in cui ogni osservazione sia riportata con indicazione dell'autore (almeno per categoria di stakeholder), del contenuto, dell'esito (accolta/rigettata/accettata parzialmente) e della motivazione;
- verbali delle riunioni di CT/OT in cui si discute delle osservazioni, con evidenza delle diverse posizioni emerse;
- eventuali relazioni di sintesi, rese accessibili almeno ai soggetti che hanno partecipato all'inchiesta, che illustrino i criteri generali applicati.

a) Motivazioni generiche vs motivazioni effettive
Una prima criticità riguarda il livello di dettaglio e concretezza delle motivazioni:

- motivazioni **estremamente generiche** ("osservazione non accolta perché non coerente con la struttura della norma", "non supportata da adeguate evidenze tecniche", "non in linea con il consenso raggiunto in CT") non consentono di comprendere quali argomenti siano stati effettivamente valutati;
- motivazioni **standardizzate e ripetitive** per un gran numero di osservazioni, indipendentemente dall'autore o dal contenuto, suggeriscono un uso puramente formale dello strumento motivazionale.

In tali condizioni, la documentazione non consente né agli stakeholder né agli organi di controllo interni di:

- capire se e come le esigenze di PMI, consumatori, lavoratori, soggetti vulnerabili siano state considerate;

- verificare se le stesse argomentazioni siano state trattate in modo diverso a seconda del soggetto proponente (potenziale segnale di conflitto di interesse).

b) Collegamento tra osservazioni, decisioni e interessi in gioco

Un secondo aspetto riguarda la **capacità della documentazione di rendere visibili gli interessi coinvolti**:

- se le osservazioni sono registrate solo in forma anonima o eccessivamente aggregata, diventa impossibile rilevare se le proposte provenienti da determinate categorie (es. PMI, associazioni di consumatori) vengano sistematicamente respinte;
- se non è chiaro quali membri della CT/OT abbiano sostenuto o avversato determinate soluzioni, si perde la possibilità di collegare certe scelte a potenziali conflitti di interesse (ad esempio, membri portatori di interessi particolari che spingono per il rigetto di osservazioni scomode).

Da un punto di vista di prevenzione dei COI, la tracciabilità dovrebbe idealmente consentire:

- una **lettura incrociata** tra provenienza delle osservazioni, esito e motivazioni;
- la possibilità, per l'OdV 231 o per altri organi di garanzia, di individuare eventuali pattern anomali (es. altissima percentuale di rigetti per una determinata categoria di stakeholder).

c) Lacune regolamentari e prassi minimali

In assenza di prescrizioni puntuali nei regolamenti CT/OT o in altre fonti interne, è frequente che la documentazione assuma forme **minimali**, dettate più da prassi che da obblighi vincolanti:

- verbali sintetici, che registrano solo l'esito complessivo ("esaminate le osservazioni, la CT approva il testo rivisto") senza traccia delle singole posizioni;
- elenchi di osservazioni privi di vera motivazione, o comunque non resi disponibili a chi ha partecipato all'inchiesta;
- assenza di riferimenti espliciti, nei documenti interni, alla funzione della motivazione come presidio di imparzialità e di contrasto ai conflitti di interesse.

Queste lacune non costituiscono di per sé una violazione di norme esterne, ma determinano un contesto in cui **la responsabilità delle decisioni rimane sostanzialmente opaca**, rendendo difficile qualsiasi forma di verifica critica.

26.2. Possibili manipolazioni o omissioni nei resoconti

Quando la produzione dei resoconti è concentrata in poche figure (coordinatore, segreteria tecnica) e mancano regole stringenti sulla completezza e fedeltà della documentazione, si apre uno spazio, anche solo potenziale, per **manipolazioni o omissioni**. È importante descrivere tali rischi come scenari ipotetici, ma strutturalmente plausibili, in sistemi poco presidiati.

a) Omissione selettiva di osservazioni o dissensi

Una prima forma di criticità riguarda l'**omissione parziale o totale di alcune osservazioni** o di posizioni dissenzienti all'interno della CT/OT:

- osservazioni particolarmente critiche verso l'impostazione generale della norma, soprattutto se provenienti da stakeholder deboli, potrebbero essere riassunte in modo eccessivamente sintetico, fino a perderne il senso originario;
- interventi di membri minoritari della CT/OT, che sollevano dubbi su possibili conflitti di interesse, possono non essere riportati o essere liquidati nei verbali con formule generiche ("si registra un'opinione non conforme").

In questo scenario, il resoconto ufficiale restituisce un quadro di consenso molto più compatto di quello reale, riducendo la visibilità del pluralismo interno e delle critiche emerse.

b) Riformulazione "addolcita" delle criticità

Un secondo livello di manipolazione riguarda la **riformulazione attenuata** delle osservazioni o delle motivazioni di rigetto:

- un'osservazione che denuncia il rischio di favorire un ristretto gruppo di operatori potrebbe essere sintetizzata come "rilievo sul rischio di oneri eccessivi", neutralizzando il riferimento alla concentrazione di vantaggi concorrenziali;

- un rigetto motivato, in discussione, da considerazioni legate a interessi economici specifici potrebbe essere registrato come basato su "ragioni tecniche", senza esplicitare le dimensioni di mercato sottostanti.

Questa pratica di "edulcorazione" dei resoconti rende molto più difficile, per un osservatore esterno o per gli stessi stakeholder, **riconoscere i nodi di conflitto di interesse che hanno effettivamente orientato le decisioni**.

c) Selezione parziale delle informazioni nei documenti pubblici

Un'ulteriore criticità si manifesta quando:

- esistono documenti interni più dettagliati (verbali completi, scambi di corrispondenza, note tecniche) che evidenziano conflitti di interesse o tensioni forti;
- ma ciò che viene eventualmente reso accessibile all'esterno è solo una **versione sintetica e "ripulita"**, priva degli elementi più sensibili.

Si crea così una **doppia narrazione**:

- una interna, in cui sono noti i contrasti, le pressioni, le posizioni forti;
- una esterna, in cui il processo appare lineare, neutro, tecnicamente guidato e privo di conflitti.

Questa asimmetria informativa può essere particolarmente problematica rispetto alla funzione di vigilanza di organi come l'OdV 231 o eventuali comitati etici, se questi ultimi non hanno pieno accesso alla documentazione integrale.

d) Conflitto di interesse "documentale"

Dal punto di vista concettuale, si può parlare, in questi casi, di un **conflitto di interesse "documentale"**:

- i soggetti che traggono vantaggio dal mantenimento di una certa configurazione normativa (ad esempio, perché rappresentano interessi forti in CT/OT) sono anche coloro che, direttamente o tramite la segreteria, **controllano la redazione dei resoconti**;
- la tentazione, anche solo implicita, di "raccontare" il processo in modo favorevole alle proprie scelte è intrinseca a questa concentrazione di potere documentale.

Anche senza ipotizzare intenzioni dolose, questa configurazione appare in potenziale tensione con i principi di trasparenza e imparzialità richiamati nei documenti etici e nel Modello 231, che generalmente valorizzano la **separazione dei ruoli** e la verifica indipendente delle decisioni.

26.3. Strumenti (inesistenti o deboli) di ricorso o contestazione da parte degli stakeholder

La tracciabilità delle decisioni e la qualità dei resoconti hanno una ricaduta diretta sulla possibilità, per gli stakeholder, di **attivare strumenti di ricorso o contestazione** nel caso in cui ritengano che le proprie osservazioni siano state trattate in modo ingiustificatamente penalizzante o distorto.

Se il quadro regolamentare UNI non prevede meccanismi chiari e accessibili in tal senso – o se essi esistono solo sulla carta ma sono poco noti e difficili da azionare – il rischio è che l'intero sistema di inchiesta pubblica si chiuda in se stesso, senza reali possibilità di rimessa in discussione.

a) Assenza di un vero diritto di riesame interno

Un primo profilo riguarda l'esistenza (o meno) di un **diritto di riesame** delle decisioni assunte sulla singola osservazione:

- in molti sistemi di normazione tecnica, l'osservante può prendere atto dell'esito e, al più, riproporre la questione nelle successive revisioni della norma;
- spesso non sono previsti percorsi formalizzati per chiedere un riesame motivato, né tantomeno per sottoporre la questione a un organo diverso da quello che ha assunto la decisione originaria.

Ne deriva che:

- anche quando un soggetto ritenga che la propria osservazione sia stata rigettata per motivi legati a conflitti di interesse (es. difesa di posizioni di mercato consolidate), **non dispone di canali interni strutturati per far valere tale rilievo**;

- la CT/OT rimane giudice di se stessa, con evidenti limiti in termini di accountability.

b) Debolezza o inaccessibilità dei canali di segnalazione

In teoria, strumenti come:

- canali di segnalazione verso l'OdV 231;
- eventuali comitati etici o deontologici;
- uffici interni incaricati della gestione dei reclami;

potrebbero costituire un correttivo, permettendo ai soggetti esterni di segnalare situazioni percepite come distorte o discriminatorie. Tuttavia, nella pratica, emergono spesso alcune debolezze:

- **bassa visibilità** di tali canali nelle comunicazioni relative all'inchiesta pubblica (l'osservante non viene informato in modo chiaro su come e a chi segnalare criticità procedurali o conflitti di interesse);
- percezione che tali strutture siano **poco autonome** rispetto agli organi tecnici, o comunque orientate a considerare le scelte delle CT/OT come "insindacabili" sul merito;
- **timore di ritorsioni o di peggioramento delle relazioni** con UNI da parte di PMI, piccoli operatori o associazioni, che possono esitare prima di formalizzare una contestazione.

L'insieme di questi fattori rende i canali di segnalazione **di fatto deboli**, soprattutto per gli stakeholder marginali.

c) Mancanza di strumenti di tutela esterna specificamente orientati alla normazione

Al di fuori del perimetro UNI, gli stakeholder possono, in teoria, rivolgersi a:

- autorità regolatorie settoriali;
- autorità garanti (concorrenza, consumatori, ecc.);
- magistratura ordinaria, in casi estremi, facendo valere effetti distorsivi delle norme sul piano concorrenziale o contrattuale.

Tuttavia, questi strumenti esterni:

- non sono concepiti per intervenire in modo puntuale sulla **gestione delle osservazioni in un'inchiesta pubblica**;
- richiedono tempi, costi e competenze che la maggior parte degli stakeholder vulnerabili non è in grado di sostenere;
- intervengono, se del caso, **solo a valle**, quando la norma è già stata adottata e ha iniziato a produrre effetti nel mercato.

Di fatto, ciò significa che **non esiste un vero "secondo livello" di giustizia tecnica** cui rivolgersi in caso di contestazioni sulla gestione delle osservazioni: la dimensione di conflitto di interesse resta confinata all'interno del perimetro UNI, con limitate possibilità di emersione e correzione.

d) Effetti dissuasivi e consolidamento dei conflitti di interesse di sistema

L'assenza o la debolezza degli strumenti di ricorso e contestazione produce una serie di effetti concatenati:

- i soggetti che vedono le proprie osservazioni sistematicamente rigettate senza motivazioni convincenti **non hanno percorsi interni per chiedere conto delle decisioni**;
- la percezione di impossibilità di ottenere un riesame effettivo **dissuade dalla partecipazione futura**, alimentando il già citato circolo vizioso di marginalizzazione degli stakeholder deboli;
- i conflitti di interesse "di sistema", che si manifestano nei pattern di accoglimento/rigetto, **rimangono nascosti**, privi di un luogo istituzionale in cui possano essere discussi, qualificati e corretti.

In questo quadro, la mancanza di solidi meccanismi di accountability non è un dettaglio procedurale, ma un **fattore strutturale di vulnerabilità del sistema UNI ai conflitti di interesse**: senza documentazione completa e verificabile, senza strumenti effettivi di contestazione, qualsiasi impegno dichiarato alla trasparenza e all'imparzialità rischia di rimanere, per gli stakeholder esterni, un principio più proclamato che effettivamente esigibile.

27. Ruolo della CCT e del Presidente nella catena decisionale

Nella catena decisionale UNI, la Commissione Centrale Tecnica (CCT) e il Presidente rappresentano, almeno sul piano formale, l'ultimo presidio a garanzia che le norme tecniche approvate siano coerenti con la missione istituzionale dell'ente, rispettose dei principi di imparzialità e adeguatamente bilanciate rispetto ai diversi interessi in gioco.
In una prospettiva di analisi dei conflitti di interesse, il punto cruciale è capire se questo livello apicale eserciti un **controllo tecnico-sostanziale effettivo** sulle norme "in uscita", oppure se la sua funzione si riduca a una **ratifica sostanzialmente formale** di quanto deciso nelle CT/OT, spesso già segnate da possibili catture di interesse. Contestualmente, occorre interrogarsi sui potenziali conflitti di interesse interni alla CCT e sul modo in cui i rapporti tra CCT, vertice politico-organizzativo e struttura tecnica incidono sull'indipendenza reale di questo snodo.

27.1. Poteri di controllo sostanziale vs controllo meramente formale

Sul piano dei testi statutari e regolamentari, è prevedibile che alla CCT e al Presidente siano attribuite funzioni quali:

- verifica del rispetto delle regole procedurali (costituzione e funzionamento delle CT/OT, svolgimento dell'inchiesta pubblica, quorum decisionali);
- approvazione finale delle norme, con possibilità di rinvio o richiesta di modifiche;
- in alcuni casi, indirizzo generale dell'attività di normazione e coordinamento del programma tecnico.

La questione centrale, rispetto ai conflitti di interesse, è capire **quanto questi poteri vengano esercitati sul contenuto sostanziale delle norme** (bilanciamento degli interessi, effetti su stakeholder vulnerabili, possibili catture di mercato) e quanto, invece, si limitino alla verifica della "regolarità formale" dell'iter.

a) Carico di lavoro, complessità tecnica e rischio di ratifica automatica

Un primo fattore strutturale che può spingere verso un controllo meramente formale è il **carico di lavoro**:

- la CCT è chiamata, verosimilmente, ad esaminare un numero elevato di progetti di norma e di altri atti tecnici (ad es. adozione di standard europei/internazionali, conferma di norme esistenti, ecc.);
- la complessità tecnica dei singoli testi è molto elevata e copre settori eterogenei, spesso lontani dalle competenze specifiche dei singoli membri.

In questo contesto, si possono configurare prassi di:

- **approvazione "a blocchi"** di insiemi di norme, con discussione limitata ai casi segnalati come critici dalla struttura tecnica;
- affidamento quasi totale alle sintesi predisposte dalle segreterie tecniche, con ridotto esame diretto dei contenuti normativi.

Ne risulta un livello di controllo che, pur apparendo formalmente adeguato (delibere regolarmente adottate, verbali, rispetto delle procedure), rischia di essere **sostanzialmente non in grado di intercettare conflitti di interesse incorporati nel testo** (requisiti sproporzionati, chiusura a soluzioni alternative, vantaggi concorrenziali impliciti, ecc.).

b) Focus prevalente sul rispetto delle procedure interne

In molti sistemi analoghi, gli organi tecnici centrali concentrano la loro attenzione su:

- verifica dello svolgimento dell'inchiesta pubblica secondo le regole;
- rispetto dei quorum all'interno delle CT/OT;
- conformità ai regolamenti interni (ad es. corretta classificazione della norma, rispetto della terminologia UNI, allineamento con standard CEN/ISO).

Questo approccio, pur importante, tende a privilegiare una logica di **conformità procedurale interna**, lasciando in secondo piano:

- la valutazione critica del **bilanciamento di interessi** effettivamente raggiunto;
- l'analisi degli **impatti su stakeholder marginali** (PMI, consumatori, lavoratori, ambiente);
- la verifica di eventuali **pattern ricorrenti di esclusione o favoritismo** già emersi nelle fasi di CT/OT e inchiesta pubblica.

Se il mandato operativo della CCT e del Presidente è interpretato soprattutto in termini di rispetto formale delle procedure, il controllo sostanziale sulla gestione dei conflitti di interesse rischia di rimanere sostanzialmente scoperto.

c) Mancanza di strumenti analitici e di indicatori sui COI

Sul piano dei presìdi, va considerato se la CCT disponga o meno di:

- **indicatori strutturali** (es. composizione delle CT/OT per categorie di stakeholder, dati sulla provenienza e sull'esito delle osservazioni, analisi di impatto sugli stakeholder vulnerabili);
- **report specifici** su possibili criticità COI relativi alle norme sottoposte ad approvazione (segnalazioni ricevute, casi di astensione, rilievi dell'OdV 231 o di organismi etici).

In assenza di tali strumenti, anche una CCT animata dalle migliori intenzioni di imparzialità si trova, di fatto, a operare **al buio rispetto alle dinamiche di conflitto di interesse**:

- valuta testi tecnici confezionati a valle di processi potenzialmente sbilanciati;
- non riceve sistematicamente informazioni che permetterebbero di cogliere tali squilibri;
- finisce per approvare (o ratificare) norme la cui configurazione di interessi non è mai stata realmente messa a fuoco.

d) Effetto di "legittimazione ex post"

In questo scenario, il ruolo della CCT e del Presidente, anziché essere quello di **correggere** eventuali conflitti di interesse, rischia di consistre principalmente nel **legittimarli ex post**:

- la presenza di un'approvazione da parte di un organo centrale e di un vertice apicale conferisce alla norma un'aura di autorevolezza e di imparzialità;
- all'esterno, si tende a ritenere che tutti i possibili squilibri siano stati vagliati e superati.

In realtà, se il controllo esercitato è stato prevalentemente formale, i conflitti di interesse "di sistema" individuati nelle fasi precedenti (CT/OT sbilanciate, inchieste pubbliche poco permeabili, gestione selettiva delle osservazioni) rimangono **intangibili**, ma coperti da un ulteriore strato di legittimazione istituzionale.

27.2. Potenziali conflitti di interesse dei membri della CCT

La CCT è, per sua natura, un organo di sintesi e raccordo tra molteplici interessi: industriali, professionali, istituzionali, accademici, dei consumatori, ecc. Questa pluralità è teoricamente positiva, ma apre anche a **potenziali conflitti di interesse interni alla stessa CCT**, che devono essere riconosciuti e gestiti se si vuole che essa svolga un ruolo di presidio e non di ulteriore luogo di cattura.

a) Cumulo di ruoli tra CCT e CT/OT

Una prima fonte strutturale di COI è il possibile **cumulo di ruoli** tra:

- membri della CCT;
- coordinatori, segretari o membri influenti di CT/OT che hanno elaborato i progetti di norma sottoposti all'approvazione della CCT stessa.

In questo caso, si crea una sovrapposizione tra:

- chi ha contribuito in modo determinante a definire il contenuto della norma;
- chi, in sede CCT, è chiamato a esprimere un giudizio finale sulla bontà di quel contenuto e sull'equilibrio degli interessi incorporati.

Anche qualora esistano obblighi di astensione per casi specifici, il rischio di **influenza indiretta** rimane elevato:

- il membro in situazione di potenziale COI può incidere sull'orientamento complessivo della CCT attraverso il proprio prestigio, le proprie relazioni o la selezione delle informazioni presentate;
- altri membri possono essere restii a contestare le scelte di un collega fortemente coinvolto nel percorso tecnico, specie se rappresenta interessi forti.

b) Rappresentanza di grandi operatori, organismi di certificazione e interessi forti

La composizione della CCT, come di altri organi tecnici centrali, tende fisiologicamente a includere:

- rappresentanti di grandi imprese o associazioni di categoria predominanti;
- esponenti di organismi di certificazione o accreditamento con forte presenza sul mercato;
- rappresentanti di amministrazioni o enti para-pubblici con ruolo regolatorio.

Tali presenze sono, in sé, legittime e anche necessarie per assicurare competenza e collegamento col sistema Paese. Tuttavia, generano **potenziali conflitti di interesse istituzionale** quando:

- la CCT deve pronunciarsi su norme che hanno impatti economici diretti su settori in cui tali soggetti operano con posizioni dominanti;
- gli stessi soggetti sono coinvolti, come partner consolidati di UNI, in altri rapporti (convenzioni, co-branding, schemi di certificazione collegati).

In assenza di regole chiare su:

- dichiarazione preventiva degli interessi;
- astensione dai lavori su dossier sensibili;
- rotazione delle cariche;

il rischio è che **determinati cluster di interesse forti esercitino un'influenza prevalente** non solo nelle CT/OT, ma anche nel livello di approvazione finale.

c) Sottorappresentanza strutturale degli stakeholder deboli

Sul versante opposto, la CCT può soffrire di una **sottorappresentanza sistematica** di:

- PMI e loro associazioni, in particolare quelle non già fortemente radicate nel sistema;
- associazioni di consumatori e utenti;
- rappresentanze dei lavoratori non riconducibili ai grandi sindacati di settore;
- organizzazioni della società civile e dell'ambiente.

Questo squilibrio rappresentativo è, di per sé, una forma di **conflitto di interesse "di composizione"**: l'organo chiamato a garantire l'equilibrio degli interessi porta al proprio interno una configurazione che riflette in misura ridotta le istanze degli stakeholder vulnerabili.

Di conseguenza:

- le preoccupazioni relative a costi sproporzionati, accessibilità, sicurezza, impatti sociali e ambientali tendono ad avere **minor peso** nelle decisioni;
- eventuali segnali provenienti dall'inchiesta pubblica o da segnalazioni esterne che rappresentano tali interessi sono meno facilmente difesi e fatti valere all'interno della CCT.

d) Insufficienza di presìdi etici e di trasparenza interna

Un ulteriore elemento riguarda l'esistenza (o meno) di:

- **obblighi di dichiarazione degli interessi** per i membri della CCT, aggiornati periodicamente;
- regole esplicite di **astensione** in caso di discussione di norme con impatti diretti sull'ente o sul gruppo di interesse rappresentato;
- tracciabilità delle situazioni di COI e delle misure adottate (astensioni registrate, richieste di chiarimento, interventi di organi di controllo).

Se tali strumenti mancano, sono generici o rimangono inapplicati nella prassi, il rischio è che i conflitti di interesse dei membri della CCT rimangano **impliciti, non nominati e non gestiti**, pur influenzando l'esito delle decisioni.

27.3. Rapporti tra CCT, vertice politico-organizzativo e struttura tecnica

L'effettivo ruolo della CCT e del Presidente nella gestione dei conflitti di interesse è fortemente condizionato dal **posizionamento di questi organi all'interno dell'architettura complessiva di UNI** e dai rapporti con:

- il vertice politico-organizzativo (Assemblea, Consiglio Direttivo, Presidenza);
- la struttura tecnica e operativa (Direzione, segreterie tecniche, staff).

L'assetto di tali rapporti può dar luogo a diverse configurazioni di rischio.

a) Presidenza come cerniera tra politica e tecnica

Il Presidente assume in genere una doppia dimensione:

- figura di vertice politico-istituzionale (rappresentanza esterna, rapporti con istituzioni, indirizzo strategico generale);
- ruolo, diretto o indiretto, nella catena delle decisioni tecniche (ratifica finale delle norme, eventuale presidenza della CCT o influenza sulla sua composizione).

Questa doppia collocazione può essere virtuosa se il Presidente utilizza la propria posizione per:

- **rafforzare l'indipendenza tecnica** rispetto a pressioni esterne;
- promuovere una maggiore attenzione alle esigenze degli stakeholder vulnerabili.

D'altra parte, essa può generare **tensioni potenziali** quando:

- il vertice politico-organizzativo intrattiene relazioni strette con grandi operatori, associazioni dominanti o soggetti pubblici/para-pubblici con interessi specifici nelle norme;
- la stessa figura presidenziale è soggetta a logiche di riequilibrio interno tra gruppi di interesse presenti nell'Assemblea o nel Consiglio Direttivo.

In questi casi, esiste il rischio che la funzione di ratifica presidenziale e di indirizzo sulla CCT venga percepita (o esercitata) come **luogo di mediazione tra interessi forti**, più che come presidio di imparzialità rispetto all'interesse generale.

b) CCT e struttura tecnica: dipendenza informativa e agenda-setting

La struttura tecnica (Direzione, segreterie, uffici competenti) detiene il controllo operativo su:

- predisposizione delle agende della CCT;
- selezione delle informazioni sottoposte all'attenzione dei membri;
- redazione delle note illustrative e delle proposte di delibera.

In assenza di meccanismi di bilanciamento, questa posizione può trasformarsi in un **potere di agenda-setting** molto incisivo:

- alcune norme o criticità possono essere presentate come "non problematiche", scoraggiando approfondimenti;
- altre possono essere trattate come urgenze o priorità, influenzando il livello di scrutinio che la CCT e il Presidente eserciteranno.

Se la struttura tecnica è a sua volta attraversata da conflitti di interesse (ad esempio, fortemente allineata con alcuni cluster industriali o con determinati partner esterni), tale potere di agenda-setting può **indurre la CCT a ratificare scelte già di fatto assunte altrove**, limitando lo spazio per una valutazione autonoma e plurale.

c) Vertice politico-organizzativo e programmi di normazione "strategici"

Il Consiglio Direttivo o altri organi politico-organizzativi possono definire **linee strategiche** per l'attività normativa di UNI, anche in relazione a:

- priorità di settore;
- partenariati con enti pubblici o privati;
- esigenze di posizionamento internazionale (CEN, ISO).

Tali indirizzi sono legittimi, ma possono tradursi, nella prassi, in:

- **pressioni esplicite o implicite** affinché la CCT e il Presidente favoriscano l'adozione di certe norme (o l'accelerazione di alcuni iter) rispetto ad altri;
- aspettative su esiti normativi funzionali a specifiche strategie di mercato o di collaborazione istituzionale.

Se non controbilanciate da una cultura forte di indipendenza tecnica e da regole chiare di gestione dei conflitti di interesse, queste dinamiche possono portare a una **politicizzazione delle scelte tecniche**: la CCT finisce per agire come strumento di attuazione di scelte già assunte nel vertice politico-organizzativo, anziché come sede autonoma di valutazione dell'equilibrio degli interessi.

d) Assenza di chiari confini e di controlli incrociati

Un elemento ulteriore riguarda la **chiarezza dei confini** tra le diverse funzioni e l'esistenza (o meno) di controlli incrociati:

- se i membri della CCT siedono anche, in misura significativa, negli organi di governo, si riduce la possibilità che la CCT funzioni come contropeso tecnico rispetto a eventuali pressioni politiche;
- se gli stessi soggetti ricoprono ruoli chiave nella struttura tecnica o nelle segreterie, aumenta il rischio di **concentrazione di poteri** (proposta, istruttoria, decisione, documentazione) nelle mani di pochi attori.

In assenza di presìdi quali:

- limiti al cumulo di incarichi;
- regole di incompatibilità o di astensione in presenza di interessi intrecciati;
- possibilità, per organi terzi (OdV 231, comitati etici), di esaminare in modo indipendente i rapporti tra CCT, presidenza e struttura tecnica;

la catena decisionale complessiva può assumere una connotazione **fortemente autoreferenziale**, poco permeabile a rilievi esterni sui conflitti di interesse.

e) Implicazioni per la gestione dei conflitti di interesse di sistema

In sintesi, la posizione della CCT e del Presidente nel sistema UNI è potenzialmente cruciale per la **prevenzione e la correzione dei conflitti di interesse**, ma può, in concreto, evolvere secondo due traiettorie opposte:

- **Traiettoria virtuosa**:
  - esercizio effettivo di controllo sostanziale sui contenuti normativi;
  - gestione trasparente dei conflitti di interesse interni alla CCT;
  - relazione equilibrata con vertice politico e struttura tecnica, basata su chiarezza di ruoli e controlli incrociati.
- **Traiettoria critica**:
  - riduzione del controllo a mera ratifica formale di decisioni prese a monte;
  - persistenza di conflitti di interesse non dichiarati tra i membri della CCT;
  - subalternità alle logiche del vertice politico-organizzativo o della struttura tecnica, con conseguente consolidamento di interessi forti e marginalizzazione sistemica degli stakeholder deboli.

L'analisi critica del ruolo della CCT e del Presidente nella catena decisionale deve quindi porsi come obiettivo non solo di descrivere l'assetto esistente, ma di evidenziare le **leve di riforma** necessarie per trasformare questo snodo apicale da semplice punto di "ratifica" a vero **presidio di indipendenza, equilibrio e responsabilità** nella gestione dei conflitti di interesse nel sistema UNI.

28. Gestione dei COI nelle fasi finali di approvazione

Le fasi finali di approvazione – passaggio in CCT e ratifica presidenziale – rappresentano il momento in cui le scelte operate lungo tutto il processo di normazione si cristallizzano in un atto definitivo. In un'ottica di prevenzione dei conflitti di interesse, questo stadio dovrebbe costituire il luogo privilegiato per:

- verificare l'**equilibrio complessivo degli interessi** incorporati nella norma;
- gestire in modo trasparente **pressioni esterne** di natura istituzionale, economica o associativa;
- evitare che l'**uso tattico dei tempi procedurali** si traduca in vantaggi indebiti per determinati soggetti.

Se tali funzioni non sono presidiate da regole e prassi adeguate, la fase finale rischia di diventare un mero momento di ratifica, nel quale conflitti di interesse già presenti vengono di fatto avallati e consolidati.

28.1. Valutazione dell'equilibrio di interessi nella norma approvanda

Idealmente, prima dell'approvazione definitiva, la CCT e il Presidente dovrebbero compiere una **valutazione esplicita dell'equilibrio di interessi** raggiunto nella norma. Ciò implica andare oltre il semplice controllo della correttezza formale dell'iter e interrogarsi su:

- quali interessi risultano maggiormente rappresentati nel testo;
- quali istanze siano state attenuate o escluse;
- quali impatti concreti siano prevedibili su stakeholder marginali e vulnerabili.

a) Cosa ci si attenderebbe da un presidio effettivo

In un sistema orientato alla buona governance, ci si potrebbe attendere, ad esempio:

- l'esistenza di **linee guida interne** che impegnino la CCT a verificare, per ciascuna norma:
  - pluralità e bilanciamento degli interessi presenti nelle CT/OT;
  - esito dell'inchiesta pubblica in termini di categorie di stakeholder ascoltati/rigettati;
  - impatti su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente;
- la predisposizione di **schede di sintesi** che accompagnino il testo alla CCT, contenenti almeno:
  - mappa sintetica degli stakeholder coinvolti;
  - principali osservazioni ricevute e loro trattamento;
  - eventuali dissensi interni alla CT/OT non risolti;
- la possibilità, per la CCT, di **restituire la norma alla CT/OT** o richiedere approfondimenti quando emergano segnali di squilibrio (es. forte concentrazione di benefici su un ristretto numero di operatori, impatti sproporzionati su soggetti deboli).

b) Criticità tipiche: "equilibrio" come formula retorica

In assenza di tali strumenti, la valutazione dell'equilibrio di interessi rischia di ridursi a:

- una **formula dichiarativa** ("la norma è frutto di ampio consenso tra le parti interessate") non supportata da verifiche empiriche;
- un esame svolto in chiave prevalentemente tecnica (coerenza con altri standard, correttezza terminologica, allineamento internazionale), che trascura la dimensione di **giustizia distributiva** tra interessi forti e deboli.

In questo scenario, elementi quali:

- squilibri strutturali nella composizione della CT/OT;
- sistematica marginalizzazione delle osservazioni di PMI, consumatori, lavoratori;
- potenziali vantaggi concorrenziali concentrati in pochi grandi operatori;

restano **fuori dal radar** della fase finale di approvazione. La CCT e il Presidente, pur formalmente garanti dell'equilibrio complessivo, finiscono per assumere come dato quello che è in realtà il risultato di una sequenza di possibili catture a monte.

c) Invisibilità degli stakeholder vulnerabili

Una particolare criticità, in chiave COI, riguarda l'**invisibilità degli stakeholder vulnerabili** nel momento della decisione finale:

- se la documentazione non evidenzia in modo chiaro quali osservazioni provengano da PMI, associazioni di consumatori, lavoratori, gruppi sociali vulnerabili;
- se non si dà conto specifico del perché tali osservazioni siano state accolte o rigettate;

diventa estremamente difficile, per la CCT e per il Presidente, valutare se la norma approvanda:

- mitighi o amplifichi le asimmetrie di potere esistenti;
- comporti costi sproporzionati o oneri non sostenibili per i soggetti più deboli;
- esponga a rischi inaccettabili di sicurezza, qualità o inclusione.

L'assenza di una vera "lente sugli interessi deboli" nella fase finale rappresenta, di per sé, un **presidio mancante nella gestione dei conflitti di interesse di sistema**.

28.2. COI legati a pressioni esterne (istituzionali, economiche, associative)

Le fasi conclusive di approvazione sono anche quelle in cui, tipicamente, si concentrano **pressioni esterne** sul sistema UNI: quando il testo è ormai definito e prossimo alla pubblicazione, gli attori che ne subiranno gli effetti hanno il massimo incentivo a intervenire per influenzare l'esito.
Tali pressioni possono provenire da:

- soggetti istituzionali (ministeri, autorità regolatorie, enti pubblici o para-pubblici);
- grandi gruppi industriali o associazioni di categoria dominanti;
- organismi di certificazione o accreditamento;
- partner consolidati di UNI in progetti o schemi collegati alla norma.

a) Legittimità del confronto vs rischio di influenza indebita
Il confronto con questi attori, in sé, è legittimo e talvolta necessario. La criticità sorge quando:

- tali interlocuzioni avvengono **in forme opache**, al di fuori di canali tracciati;
- non sono soggette a **regole di disclosure** (assenza di registri di incontri, di position paper ufficiali, di verbali);
- sono gestite direttamente dal vertice politico-organizzativo o dalla struttura tecnica senza un adeguato coinvolgimento collegiale della CCT.

In questo quadro, si configurano **potenziali conflitti di interesse istituzionali e commerciali**:

- l'interesse di UNI a mantenere relazioni positive con determinati partner o istituzioni può condizionare, anche solo implicitamente, la posizione assunta su specifiche norme;
- la preoccupazione di non compromettere accordi, convenzioni o flussi economici può indirizzare verso soluzioni più favorevoli agli interlocutori forti.

b) Pressioni istituzionali
Esempi di possibili pressioni istituzionali (in forma astratta e ipotetica):

- richieste da parte di un ministero o di un'autorità affinché una norma venga **ammorbidita** in alcuni requisiti, per contenere oneri su specifici settori economici;
- sollecitazioni ad **accelerare l'adozione** di una norma in vista di scadenze politiche (piani nazionali, programmi di finanziamento, impegni internazionali);
- indicazioni meno formali ("raccomandazioni", "inviti") che, pur non vincolanti, possono essere percepite come fortemente cogenti dal vertice UNI.

Se tali interventi non sono regolati e resi trasparenti, la CCT e il Presidente possono trovarsi a decidere sotto una pressione che **altera la loro indipendenza tecnica**, configurando un conflitto tra:

- interesse all'autonomia e imparzialità della normazione;
- interesse a mantenere un buon rapporto con l'autorità che esercita influenza su UNI o sul suo contesto operativo.

c) Pressioni economiche e associative
Analogamente, grandi operatori economici, consorzi o associazioni di categoria possono esercitare pressioni quali:

- sollecitazioni dirette al vertice UNI per evitare modifiche ritenute penalizzanti per il proprio modello di business;
- richieste di mantenere requisiti o configurazioni normative che consolidano **posizioni di mercato dominanti** o vantaggi competitivi esistenti;
- minacce implicite di disimpegno dal sistema UNI o di spostamento del proprio peso su altri tavoli (internazionali, concorrenti, ecc.).

In assenza di regole chiare su come tali interazioni debbano essere gestite, documentate e, se del caso, riportate in CCT, il rischio è che:

- la **bilancia penda sistematicamente** a favore degli attori con maggiore capacità di pressione;
- le esigenze di stakeholder deboli – che tipicamente non hanno accesso diretto a vertici e direzioni – restino senza "sponda" nella fase decisiva.

d) Mancanza di presidi procedurali sui rapporti esterni
Sul piano della prevenzione dei COI, ci si potrebbe attendere:

- regole interne su **chi può intrattenere contatti esterni** su singole norme nelle fasi finali;

- obblighi di **rendicontazione interna** di tali contatti (ad es. note allegate al fascicolo CCT indicando incontri significativi e loro oggetto);
- possibilità, per la CCT, di valutare criticamente le proposte o le pressioni esterne alla luce dei principi di imparzialità e tutela degli stakeholder vulnerabili.

Quando tali presìdi mancano o restano inapplicati, le pressioni esterne si configurano come una possibile fonte di **conflitto di interesse strutturale**, che incide proprio nella fase in cui sarebbe più importante difendere l'indipendenza della decisione tecnica.

28.3. Possibili casi di accelerazione o rallentamento tattico dell'iter per favorire alcuni soggetti

Il **tempo** è una leva di potere fondamentale nei processi normativi. La possibilità di accelerare o rallentare tatticamente l'iter di approvazione – soprattutto nelle fasi conclusive – può tradursi in vantaggi o svantaggi significativi per diversi gruppi di interesse.
Anche quando le decisioni sui tempi appaiono giustificate in termini di carico di lavoro, priorità tecniche o allineamento con scadenze esterne, è importante interrogarsi su come tali scelte possano essere influenzate da conflitti di interesse.

a) Accelerazioni "su misura"

In scenari ipotetici, possono verificarsi casi in cui:

- un gruppo di grandi operatori o un ente pubblico spinge per un'**approvazione rapida** di una norma che introduce requisiti che solo pochi soggetti sono in grado di soddisfare tempestivamente;
- l'adozione accelerata di una norma consente a determinati operatori di **anticipare la concorrenza** (ad esempio, imponendo standard che penalizzano tecnologie o modelli di business emergenti);
- la pubblicazione in tempi ristretti rende di fatto impossibile, per PMI e operatori meno strutturati, adeguarsi entro le scadenze richieste da bandi, appalti o schemi di certificazione collegati alla norma.

Se la spinta all'accelerazione non è motivata da esigenze oggettive di sicurezza, urgenza regolatoria o armonizzazione internazionale, ma principalmente da interessi di posizionamento di specifici attori, ci si trova di fronte a un **possibile uso strumentale del calendario** come strumento di conflitto di interesse.

b) Rallentamenti strategici

Al polo opposto, possono verificarsi (sempre in astratto) situazioni in cui:

- norme che introdurrebbero requisiti più rigorosi in materia di sicurezza, qualità, tutela ambientale o accesso al mercato per nuovi entranti vengono **ripetutamente rinviate**;
- richieste di revisione di norme "catturate", che penalizzano gli stakeholder deboli, vengono instradate in percorsi lenti, senza scadenze chiare, con la giustificazione di ulteriori approfondimenti tecnici;
- progetti di norma potenzialmente favorevoli a innovatori, PMI o tecnologie alternative restano a lungo in uno stato di "bozza avanzata" senza arrivare mai alla ratifica finale.

In tali casi, il ritardo non è neutro:

- consente agli interessi consolidati di **prolungare lo sfruttamento di un quadro normativo a loro favorevole**;
- impedisce a nuovi operatori di accedere a mercati regolati in modo più aperto;
- mantiene livelli di tutela inferiori a quelli che sarebbero tecnicamente e socialmente desiderabili.

c) Scarsa trasparenza sui criteri di priorità

Un indicatore di rischio, dal punto di vista COI, è rappresentato dalla **scarsa chiarezza dei criteri** con cui:

- alcune norme vengono dichiarate "prioritarie" e portate rapidamente in CCT e a ratifica;

- altre vengono sistematicamente posticipate, spesso senza motivazioni dettagliate.

Se i criteri di priorità non sono:

- definiti in modo trasparente (ad es. in base a impatto su sicurezza, urgenza normativa, richiami legislativi, scadenze internazionali);
- applicati in modo coerente e documentato;

si crea uno spazio ampio per decisioni tattiche che possono riflettere **pressioni esterne o preferenze interne** legate a conflitti di interesse non esplicitati.

d) Ruolo della struttura tecnica e del vertice negli aggiustamenti di calendario

La gestione concreta del calendario di approvazione è spesso nelle mani congiunte di:

- struttura tecnica (che propone la programmazione dei lavori della CCT);
- vertice politico-organizzativo (che può influire sulle priorità complessive);
- Presidenza e CCT (che decidono su ordini del giorno e tempi di trattazione).

In assenza di controlli incrociati e di tracciabilità:

- aggiustamenti di calendario concordati informalmente con determinati interlocutori (istituzioni, grandi operatori, partner) **non lasciano traccia documentale**;
- chi subisce gli effetti (PMI, stakeholder deboli) non ha strumenti per capire perché una norma che li riguarda sia stata accelerata o rallentata.

e) Effetti sui conflitti di interesse di sistema

L'uso tattico dei tempi può così diventare un **canale di gestione opaca dei conflitti di interesse**, perché:

- non modifica il contenuto formale delle norme, ma incide profondamente sui loro effetti economici e sociali;
- è difficilmente rilevabile da chi non abbia accesso dall'interno all'agenda dei lavori e alle motivazioni sottese;
- non è, di norma, sottoposto a presìdi specifici nelle Carte etiche o nei Modelli 231, che tendono a concentrarsi più sul "che cosa" che sul "quando".

In un'ottica di riforma, sarebbe necessario:

- esplicitare criteri di priorità e regole per l'uso di procedure accelerate o dilazionate;
- prevedere forme di **motivazione rafforzata** quando l'iter di una norma si discosti in modo significativo dai tempi standard;
- permettere a stakeholder potenzialmente danneggiati di **chiedere chiarimenti o segnalare** sospetti di uso distorto dei tempi come strumento di vantaggio competitivo.

Solo così la gestione dei conflitti di interesse nelle fasi finali di approvazione può essere sottratta all'opacità e ricondotta entro un quadro di **responsabilità, tracciabilità e controllo**, coerente con i principi dichiarati dal sistema UNI.

29. Criticità e opacità

Le considerazioni svolte sulla gestione dei conflitti di interesse nelle fasi finali di approvazione (CCT e ratifica presidenziale) mettono in luce un nodo trasversale: **quanto e come tali decisioni siano visibili, comprensibili e sindacabili** da parte di Soci UNI e stakeholder esterni.

In un sistema di normazione che ambisca a essere presidio di imparzialità per il sistema Paese, il livello di trasparenza delle deliberazioni, la qualità e pubblicità delle motivazioni e l'esistenza di meccanismi di riesame in caso di contestazioni motivate non sono aspetti accessori: costituiscono il prerequisito per intercettare e correggere, ex post, conflitti di interesse di sistema che siano riusciti a attraversare le fasi precedenti.

Quando invece prevalgono opacità, documentazione minimale e assenza di reali strumenti di contestazione, l'intero processo tende a chiudersi su se stesso, trasformando eventuali criticità – anche solo potenziali – in **esiti stabilizzati e difficilmente rimovibili**.

29.1. Livello di trasparenza delle deliberazioni

Sul piano dei principi, è plausibile che Statuto, Regolamenti e Carte etiche UNI richiamino valori quali trasparenza, responsabilità e tracciabilità delle decisioni. Il punto critico è capire se, nelle fasi finali di approvazione delle norme:

- tali principi si traducano in **prassi effettive di pubblicità e intelligibilità** delle deliberazioni;
- o se restino confinati a un livello dichiarativo, mentre le decisioni reali si svolgono in una sfera sostanzialmente opaca per Soci e stakeholder.

a) Che cosa viene reso visibile e a chi

La trasparenza può essere declinata su almeno tre livelli:

1. **Esistenza della decisione**
    - Viene reso noto, in modo chiaro e accessibile, che la CCT e il Presidente hanno approvato una determinata norma, in una data precisa, con eventuali condizioni o rilievi?
    - Oppure l'unico segnale esterno è la pubblicazione della norma nel catalogo, senza ulteriori elementi sul processo deliberativo che l'ha generata?
2. **Contenuto della decisione**
    - È possibile per un Socio o per un portatore di interesse comprendere, anche a grandi linee, quali questioni siano state discusse in sede CCT, se siano emerse criticità, se siano state poste condizioni, richiesti approfondimenti, ecc.?
    - O le deliberazioni si limitano a formule generiche ("la CCT approva il progetto di norma…"), prive di indicazioni sostanziali?
3. **Composizione e partecipazione alla decisione**
    - È noto chi ha partecipato alla deliberazione specifica (quorum, eventuali astensioni, assenze rilevanti)?
    - Esistono informazioni sull'eventuale astensione di membri in situazioni di potenziale conflitto di interesse?

Se la risposta tende verso una trasparenza solo di minima – pubblicazione dell'esito ma non del percorso, né degli elementi di discussione – la possibilità di esercitare un controllo diffuso sui conflitti di interesse risulta fortemente limitata.

b) Accessibilità differenziata: interni vs esterni

Un ulteriore profilo riguarda l'eventuale **asimmetria tra accesso interno ed esterno**:

- membri di organi UNI, coordinatori di CT/OT e strutture tecniche possono avere accesso ai verbali o ad altri documenti interni che illustrano (almeno parzialmente) il dibattito in CCT;
- Soci ordinari, PMI, associazioni di consumatori, stakeholder esterni possono non avere alcuna possibilità concreta di consultare tali atti o di conoscere il contenuto delle deliberazioni, se non attraverso canali informali.

Questa distinzione crea una **gerarchia informativa**: solo chi è già integrato nelle strutture decisionali può formarsi un'opinione informata su come vengono prese le decisioni finali; tutti gli altri devono "accontentarsi" dell'atto normativo pubblicato, senza sapere se e come i propri interessi siano stati considerati a quel livello.

c) Effetti sull'emersione dei conflitti di interesse

La scarsa trasparenza delle deliberazioni ha ricadute dirette sulla possibilità di:

- identificare se, in sede CCT o presidenziale, siano stati sollevati dubbi su squilibri di rappresentanza, pressioni esterne o possibili catture di interesse;
- valutare se la CCT abbia esercitato un ruolo critico nei confronti delle proposte delle CT/OT o si sia limitata a ratificarle;
- ricostruire eventuali **dinamiche di voto o di astensione** correlate a conflitti di interesse dei membri.

In mancanza di queste informazioni, ogni valutazione critica sul funzionamento dei presidi finali rimane congetturale: **non è possibile verificare, ma neppure smentire, l'ipotesi che conflitti di interesse abbiano inciso sulle decisioni**, perché la "scatola nera" delle deliberazioni rimane chiusa.

29.2. Assenza di motivazioni pubbliche su decisioni controverse

Un punto particolarmente sensibile riguarda le **decisioni controverse**, ossia quelle che:

- adottano norme oggetto di numerose osservazioni critiche durante l'inchiesta pubblica;
- presentano un impatto significativo su interessi economici o sociali rilevanti (accesso al mercato, sicurezza, ambiente, diritti dei lavoratori, tutela dei consumatori);
- modificano in modo rilevante lo stato dell'arte normativo, introducendo requisiti più stringenti o, al contrario, allentando presidi di tutela.

In questi casi, i principi di accountability e buona governance suggerirebbero l'opportunità di rendere disponibili **motivazioni pubbliche rafforzate**, che spieghino:

- le ragioni del superamento delle critiche emerse;
- il bilanciamento operato tra interessi contrapposti;
- le cautele adottate per prevenire conflitti di interesse.

a) La prassi delle motivazioni minime o inesistenti

Nella realtà dei sistemi tecnici, è frequente una prassi diversa:

- le motivazioni restano confinate ai documenti interni (se esistono), difficilmente accessibili a stakeholder esterni;
- quando vengono fornite motivazioni esterne, esse sono spesso **estremamente sintetiche e generiche**, del tipo:
    - "la norma è stata elaborata nel rispetto delle regole interne UNI e del consenso raggiunto nella CT";
    - "le osservazioni sono state valutate ma non hanno evidenziato elementi tali da modificare l'impostazione del testo".

Questo livello di motivazione non consente di comprendere **perché** certe proposte – specie se provenienti da stakeholder deboli – siano state respinte, né di verificare se:

- siano stati bilanciati adeguatamente costi e benefici per i diversi soggetti;
- siano state considerate opzioni alternative meno penalizzanti per alcuni gruppi;
- eventuali vantaggi per specifici operatori siano stati ritenuti accettabili e su quali basi.

b) Conseguenze su fiducia e legittimazione

L'assenza di motivazioni pubbliche efficaci sulle decisioni controverse produce diversi effetti negativi:

- **perdita di fiducia** da parte di chi ha partecipato all'inchiesta pubblica e non vede valorizzata, né adeguatamente confutata, la propria posizione;
- **rafforzamento della percezione di cattura** del processo da parte di interessi forti, che appaiono avvantaggiati non solo nei fatti, ma anche nella narrazione ufficiale (silenzio sulle critiche, enfasi sul consenso);
- difficoltà, per gli osservatori esterni (media, accademia, autorità, società civile), di valutare la coerenza delle scelte con i principi dichiarati da UNI.

In termini di conflitto di interesse di sistema, la mancanza di motivazioni pubbliche su decisioni controverse contribuisce a:

- **occultare le linee di frattura** tra interessi forti e deboli;
- impedire che eventuali distorsioni possano essere discusse in modo informato;
- trasformare le scelte finali in atti sostanzialmente insindacabili, perché privi di un corredo argomentativo su cui innestare critiche o richieste di revisione.

c) Effetto "schermo" nei confronti degli organi di controllo

La carenza di motivazioni pubbliche può svolgere anche una funzione di **schermo indiretto** rispetto agli organi interni di controllo (OdV 231, comitati etici, collegi dei revisori, ecc.):

- se le decisioni controverse non vengono accompagnate da motivazioni chiare, articolate e trasmesse sistematicamente a tali organi, questi ultimi hanno maggiori difficoltà a **intercettare possibili segnali di conflitto di interesse**;
- l'assenza di un documento motivazionale organico rende complesso distinguere tra scelte tecniche legittime e decisioni influenzate da pressioni esterne o da squilibri di rappresentanza.

In questo senso, la mancanza di motivazioni pubbliche non è solo un problema verso l'esterno, ma indebolisce anche i **meccanismi interni di auto-controllo**.

29.3. Debolezza di eventuali meccanismi di riesame in caso di contestazione motivata

Infine, una dimensione cruciale di accountability riguarda la possibilità, per Soci e stakeholder esterni, di **attivare forme di riesame** quando ritengano che:

- una norma approvata presenti gravi squilibri tra interessi forti e deboli;
- l'iter abbia manifestato criticità significative (CT/OT sbilanciate, gestione selettiva delle osservazioni, pressioni esterne, uso strumentale dei tempi);
- la decisione finale sia in tensione con principi dichiarati da UNI (imparzialità, rappresentanza equilibrata, tutela degli stakeholder vulnerabili).

a) Assenza di un vero "diritto di appello" tecnico

È tipico, nei sistemi di normazione, che:

- non sia previsto un vero e proprio **diritto di appello** verso un organo terzo che possa sospendere o rivedere la decisione di approvazione;
- le eventuali criticità debbano essere affrontate solo in sede di **revisione futura della norma**, con tempi spesso lunghi e incerti.

In tale contesto, chi subisce gli effetti di una norma percepita come viziata da conflitti di interesse:

- non dispone di strumenti interni chiari per chiedere un **riesame tempestivo**;
- deve limitarsi a sperare in una futura revisione, che però può essere scoraggiata da resistenze degli stessi interessi che hanno beneficiato della norma vigente.

Questa assenza strutturale di appello interno alimenta la percezione che, una volta approvata la norma, **il conflitto di interesse diventi irreversibile** sul piano UNI, anche quando emergano nel frattempo elementi nuovi o criticità evidenti.

b) Meccanismi di reclamo o segnalazione: formalmente esistenti, sostanzialmente deboli

Anche laddove esistano strumenti come:

- moduli di reclamo o segnalazione per i Soci;
- possibilità di rivolgersi all'OdV 231 o a organismi etici/deontologici;
- canali di interlocuzione con la struttura tecnica o con la stessa CCT;

la loro **effettiva capacità di incidere** sulle norme già approvate può risultare molto limitata, per diverse ragioni:

- mancanza di **termini procedurali** chiari (quando e come verrà esaminata la segnalazione? da chi? con quali effetti possibili?);
- assenza di obblighi di **risposta motivata** all'istante, che spieghino perché la richiesta di riesame sia stata accolta o respinta;
- percezione diffusa che tali canali servano più a "sfogare" il dissenso che a produrre reali cambiamenti (assenza di casi noti in cui una segnalazione abbia portato alla sospensione o modifica di una norma).

Per gli stakeholder marginali, in particolare, questa debolezza si traduce in **scoraggiamento**: lo sforzo necessario per articolare una contestazione motivata appare sproporzionato rispetto alle probabilità di ottenere un effetto reale.

c) Rischio di personalizzazione e ritorsioni informali

Un ulteriore elemento critico, specie in contesti relativamente ristretti come alcune filiere settoriali, riguarda il **timore di ripercussioni**:

- PMI, professionisti, associazioni di consumatori o di cittadini possono esitare a contestare apertamente una norma o a segnalare conflitti di interesse, per evitare di compromettere i rapporti con UNI, con grandi clienti o con organismi di certificazione;
- in assenza di garanzie robuste di tutela del segnalante (anche in chiave whistleblowing), la scelta di attivare i pochi meccanismi esistenti può apparire rischiosa sul piano reputazionale e relazionale.

Questo clima potenziale di "ritrosia preventiva" rende i meccanismi di riesame, anche quando formalmente esistono, **poco utilizzabili proprio da chi ne avrebbe maggior bisogno**, ossia gli stakeholder deboli.

d) Mancanza di feedback strutturato nel ciclo di revisione

Infine, la debolezza dei meccanismi di riesame si riflette spesso anche nella fase di revisione periodica delle norme:

- non esistono procedure che assicurino che **contestazioni motivate pregresse** siano sistematicamente recuperate e discusse in avvio di revisione;
- le richieste di modifica avanzate da soggetti marginali possono essere dimenticate o considerate "superate" senza un effettivo esame.

In questo modo, i conflitti di interesse incorporati nella norma tendono a **perpetuarsi nel tempo**, con un effetto di lock-in: una volta stabilito un assetto di interessi favorevole ai soggetti forti, diventa progressivamente più difficile modificarlo, anche quando emergano dati nuovi o si consolidino evidenze di effetti negativi su PMI, consumatori, lavoratori o ambiente.

In sintesi, le criticità e opacità relative alla trasparenza delle deliberazioni, alla mancanza di motivazioni pubbliche su decisioni controverse e alla debolezza dei meccanismi di riesame concorrono a configurare una **zona grigia** nelle fasi finali del processo di normazione UNI.
In questa zona grigia, i conflitti di interesse – individuali e soprattutto di sistema – possono radicarsi e consolidarsi senza incontrare adeguati contrappesi informativi, partecipativi e di responsabilità, con ricadute potenzialmente rilevanti sulla qualità, equità e legittimazione delle norme tecniche prodotte.

CAPITOLO 7 – PUBBLICAZIONE, APPLICAZIONE E REVISIONE DELLE NORME

30. Pubblicazione e accessibilità economica delle norme

La fase di pubblicazione costituisce il momento in cui la norma tecnica esce formalmente dall'ambito interno UNI e diventa disponibile per l'uso nel mercato, nella PA, nella certificazione e, indirettamente, nella vita quotidiana di cittadini e lavoratori.
In un sistema che si finanzia in misura significativa anche attraverso la vendita delle norme, la **pubblicazione non è un atto neutro**: politiche di prezzo, modalità di accesso e condizioni di utilizzo delle norme interagiscono con la missione di interesse generale dell'ente. Ne deriva un **potenziale conflitto di interesse istituzionale-economico** tra:

- l'obiettivo, dichiarato, di favorire la più ampia diffusione di regole tecniche eque, accessibili e orientate alla tutela degli stakeholder vulnerabili;
- l'esigenza, molto concreta, di generare entrate dalla commercializzazione di tali regole, anche attraverso modelli di business (vendita singola, abbonamenti, servizi connessi) che possono incidere sulle possibilità di accesso.

Questa tensione diventa particolarmente critica quando le norme UNI sono:

- richiamate in leggi, regolamenti, bandi pubblici, schemi di certificazione;
- di fatto indispensabili per operare in determinati mercati o filiere.

In tali casi, le scelte su prezzo e condizioni di accesso assumono una valenza sistemica: **possono facilitare o ostacolare la partecipazione di PMI, professionisti minori, associazioni di consumatori e soggetti della società civile**, incidendo direttamente sui conflitti di interesse di sistema.

30.1. Politiche di prezzo, condizioni di accesso e potenziali conflitti di interesse economico

Le politiche di prezzo e le condizioni di accesso alle norme costituiscono uno snodo in cui il rischio di conflitto di interesse economico è particolarmente evidente.
a) Modello di finanziamento e incentivo alla "chiusura" del contenuto normativo
In quanto ente di normazione, UNI persegue una finalità di interesse generale; al contempo, come organizzazione che deve sostenere costi significativi (strutture, personale, partecipazione internazionale), **dipende anche dal gettito derivante dalla vendita di norme e servizi collegati**.
Questa struttura di incentivi può generare, sul piano sistemico:

- un orientamento a **mantenere le norme dietro una barriera economica** (paywall), limitando l'accesso gratuito a estratti, sommari o informazioni parziali;
- una tendenza a **valorizzare economicamente il contenuto normativo** non solo tramite la vendita del testo, ma anche attraverso:
    - corsi di formazione ufficiali;
    - linee guida applicative a pagamento;
    - pacchetti integrati di norme e servizi.

In sé, tali attività sono legittime. Il rischio di conflitto di interesse emerge quando:

- la necessità di preservare il valore commerciale del contenuto induce a **resistere a richieste di maggiore apertura** (ad es. accesso gratuito alle norme richiamate da leggi, alle norme di sicurezza o a quelle con forte impatto sociale);
- la struttura di prezzo scoraggia l'accesso dei soggetti meno dotati di risorse economiche, ma al contempo **favorisce indirettamente chi ha interesse a mantenere elevata la soglia di ingresso al mercato**.

Si configura così un **COI istituzionale** tra la funzione regolatoria (che richiederebbe massima accessibilità, almeno in alcuni ambiti) e la funzione economica (che trae beneficio dalla scarsità e dalla chiusura del contenuto).

b) Livello dei prezzi, bundling e asimmetrie tra grandi e piccoli operatori

Le politiche di prezzo possono presentare ulteriori criticità quando:

- il costo di una singola norma è **elevato in rapporto alla dimensione economica** dei soggetti che devono utilizzarla (es. micro-imprese, artigiani, piccoli studi professionali);
- l'accesso è strutturato tramite **abbonamenti o pacchetti** che risultano economicamente convenienti solo per grandi operatori (gruppi industriali, organismi di certificazione, grandi studi), ma non per utenti occasionali;
- eventuali sconti o condizioni agevolate sono di fatto **più facilmente fruibili** da soggetti già strutturati e presenti nel sistema, mentre gli operatori minori, non affiliati o poco organizzati, restano esposti alle tariffe piene.

In questa configurazione, il prezzo della norma funziona come:

- **costo marginale trascurabile** per chi può ripartirlo su grandi volumi o su strutture organizzative complesse;
- **barriera significativa** per chi opera su scala ridotta o con margini contenuti.

Il rischio di conflitto di interesse economico si manifesta quando tali politiche:

- avvantaggiano de facto i soggetti già forti nel mercato, che possono permettersi l'accesso sistematico a tutte le norme rilevanti;
- penalizzano gli operatori minori, che devono selezionare quali norme acquistare, con il rischio di **operare su basi informative incomplete** o di rinunciare a interi segmenti di mercato.

c) Condizioni di licenza e restrizioni alla condivisione

Le condizioni di licenza (numero di utilizzatori, copie stampabili, possibilità di condividere internamente o con partner) incidono anch'esse sull'accessibilità effettiva:

- grandi organizzazioni, dotate di abbonamenti multi-utente o accessi centralizzati, possono garantire che tecnici, legali e dirigenti abbiano **accesso simultaneo e agevole** alle norme;
- piccole realtà, costrette a limitare il numero di licenze o a rispettare vincoli stringenti di utilizzo, vedono **frammentata e rallentata la circolazione interna del testo**, con ricadute sulla capacità di applicarlo correttamente.

Quando le restrizioni di licenza sono particolarmente rigide (ad es. divieto di archiviazione interna, restrizioni sulla condivisione con consulenti o partner di filiera), si può generare una situazione in cui:

- chi dispone di strutture e budget adeguati può comunque aggirare le difficoltà tramite contratti complessi o servizi aggiuntivi;
- chi opera con risorse limitate si trova in una situazione di **dipendenza più forte** da terze parti (consulenti, organismi di certificazione, fornitori), che diventano intermediari quasi obbligati nell'interpretazione e applicazione delle norme.

Ciò può alimentare **ulteriori conflitti di interesse economico**: soggetti che offrono consulenza o certificazione basate su norme difficilmente accessibili possono beneficiare del fatto che il contenuto normativo non sia direttamente e facilmente verificabile dall'utilizzatore finale.

d) Trattamenti differenziati e percezione di favoritismi economici

Un ulteriore profilo di criticità riguarda eventuali **trattamenti differenziati** tra categorie di soggetti:

- accessi gratuiti o fortemente scontati per membri di CT/OT, grandi partner, enti pubblici convenzionati;
- condizioni meno favorevoli per PMI non organizzate, singoli professionisti, associazioni di consumatori o realtà della società civile.

Pur essendo comprensibile la presenza di condizioni di favore per chi contribuisce alla produzione delle norme, il rischio è che si crei una **asimmetria stabile**:

- una "inner circle" di soggetti che accede a basso costo (o gratuitamente) al patrimonio normativo;
- una periferia che paga il prezzo pieno o rinuncia.

In chiave di conflitto di interesse, questa asimmetria può essere letta come un **vantaggio competitivo indiretto** per chi partecipa abitualmente alla governance tecnica di UNI, rafforzando la distanza tra interessi forti e deboli.

30.2. Effetti sulle PMI, sui professionisti minori, su consumatori e società civile

Le scelte su prezzo e condizioni di accesso non restano confinate al perimetro economico di UNI: si riflettono direttamente sulle possibilità, per diversi gruppi di stakeholder, di **conoscere, comprendere e utilizzare** le norme che regolano i loro mercati, le loro professioni e, in molti casi, aspetti rilevanti della vita quotidiana.

a) PMI, artigiani e operatori di piccola dimensione

Per le PMI e gli artigiani, l'accessibilità economica delle norme incide su almeno tre livelli:

1. **Accesso iniziale alla conoscenza della norma**
    - L'acquisto del testo può rappresentare un costo non trascurabile, soprattutto quando sono necessari più standard (norme di prodotto, di processo, trasversali – es. qualità, sicurezza, ambiente).
    - In contesti dove norme UNI sono requisito di fatto per partecipare a gare, filiere o rapporti con grandi committenti, la necessità di acquistare molti documenti può tradursi in **barriere economiche all'ingresso**.
2. **Mantenimento nel tempo (aggiornamenti, revisioni)**
    - La necessità di aggiornare costantemente il parco normativo aziendale genera costi ricorrenti;
    - imprese minori possono ritardare o selezionare in modo incompleto gli aggiornamenti, esponendosi al rischio di **non conformità involontarie** rispetto a requisiti che evolvono.
3. **Capacità di applicazione interna**
    - Se solo poche persone hanno accesso al testo per ragioni economiche/licenziatarie, la conoscenza resta concentrata, rallentando l'integrazione della norma nei processi aziendali.

Il risultato è che norme concepite (almeno in teoria) per **omogeneizzare le condizioni di concorrenza** e promuovere qualità e sicurezza possono, in pratica, operare come **meccanismi di selezione a vantaggio degli operatori economicamente più forti**, che accedono e si aggiornano agevolmente, mentre gli altri restano in posizione di svantaggio.

b) Professionisti minori e studi di piccole dimensioni

Per i professionisti (ingegneri, architetti, consulenti, tecnici di settore) che operano tramite studi di piccola dimensione:

- la necessità di consultare un numero elevato di norme per garantire conformità tecnica e responsabilità professionale comporta **costi cumulativi significativi**;
- l'impossibilità economica di disporre di tutte le norme aggiornate può indurre a:
    - **auto-limitare il campo di attività** (evitare incarichi che richiedono normative molto complesse o onerose da acquisire);
    - affidarsi eccessivamente a riassunti, linee guida di terzi, informazioni di seconda mano.

In entrambi i casi, si producono effetti distorsivi:

- riduzione della **pluralità di offerta professionale** in alcuni segmenti (rimangono attivi solo soggetti più strutturati);
- aumento del rischio di errori o non conformità, con ricadute su committenti e utenti finali.

Dal punto di vista dei conflitti di interesse di sistema, l'elevato costo di accesso può favorire:

- grandi studi o network che si posizionano come intermediari "necessari" tra il corpo normativo e gli utenti finali;

- modelli di business in cui il **valore aggiunto è, in parte, la capacità di navigare un corpus normativo costoso e poco accessibile**.

c) Consumatori, utenti finali e loro associazioni

Per i consumatori e gli utenti finali, la questione è ancora più radicale:

- spesso, norme UNI incidono su **sicurezza, qualità, prestazioni, informazione al consumatore**;
- tuttavia, il cittadino non ha normalmente né le competenze tecniche né le risorse economiche per acquistare e studiare le norme rilevanti.

In assenza di accesso gratuito (anche solo in consultazione) alle norme che:

- condizionano la sicurezza di prodotti e servizi;
- sono richiamate in contratti, condizioni generali, certificazioni;

si crea una **asimmetria informativa strutturale**:

- produttori, grandi operatori e organismi di certificazione conoscono nel dettaglio i requisiti;
- i consumatori devono **affidarsi passivamente** a marchi, dichiarazioni di conformità, claim commerciali, senza poter verificare in autonomia.

Le associazioni di consumatori, che potrebbero svolgere un ruolo di intermediazione, si trovano a loro volta di fronte a vincoli di budget:

- l'acquisizione sistematica delle norme necessarie per monitorare mercati diversi può risultare proibitiva;
- la mancanza di accesso pieno e continuativo riduce la capacità di svolgere un'azione di sorveglianza indipendente e di **contestazione informata** di pratiche scorrette.

In termini di conflitto di interesse, ciò favorisce chi ha interesse a:

- **gestire in modo opaco il contenuto tecnico** sottostante a un marchio o a una certificazione;
- evitare un controllo di merito sulle effettive garanzie offerte ai consumatori.

d) Società civile, accademia, organizzazioni non profit

Anche per il più ampio mondo della società civile (ONG ambientali, associazioni di diritti, enti di ricerca, università), l'accessibilità economica delle norme rappresenta un fattore cruciale:

- molte norme UNI hanno **implicazioni ambientali, sociali, di sicurezza sul lavoro**, che rientrano pienamente nelle aree di interesse pubblico;
- tuttavia, ricercatori, attivisti, organizzazioni non profit possono non disporre di fondi sufficienti per acquisire sistematicamente le norme di riferimento.

Questo limita la possibilità di:

- svolgere **analisi indipendenti** sugli effetti delle norme (ad esempio, sulla reale tutela ambientale o sociale garantita);
- proporre **contro-modelli** o alternative normative basate su evidenze;
- partecipare in modo informato al dibattito pubblico o ai processi di policy che si appoggiano alle norme UNI.

Si amplifica così un **conflitto di interesse conoscitivo**:

- chi partecipa dall'interno al sistema di normazione possiede il controllo del sapere tecnico necessario a definire e interpretare gli standard;
- chi, dall'esterno, vorrebbe svolgere un ruolo critico o di advocacy, si trova privo degli strumenti di base (accesso integrale ai testi).

e) Impatto complessivo su equità, concorrenza e fiducia nel sistema

L'insieme di questi effetti produce, a livello sistemico:

- **distorsioni concorrenziali** a sfavore di PMI, artigiani e professionisti minori, per cui l'accesso alle norme è relativamente più oneroso;
- **riduzione del pluralismo** nei mercati regolati da norme UNI, in cui tendono a prevalere operatori più capitalizzati e meglio integrati nella rete di governance;
- **indebolimento del controllo sociale diffuso** sulle norme che incidono su sicurezza, diritti e ambiente, per carenza di accesso da parte di consumatori e società civile;
- **erosione della fiducia** nel sistema di normazione, percepito non solo come tecnicamente complesso, ma anche come economicamente e cognitivamente inaccessibile ai più.

In questa prospettiva, la pubblicazione e l'accessibilità economica delle norme non sono semplici variabili di gestione commerciale: rappresentano un **punto critico di emersione o di consolidamento dei conflitti di interesse di sistema**.
Un'analisi rigorosa delle politiche di prezzo, dei trattamenti differenziati e delle condizioni di accesso è quindi indispensabile per valutare se – e in che misura – il sistema UNI riesca a conciliare il proprio modello economico con la sua responsabilità di ente di normazione volto, almeno in linea di principio, alla tutela dell'interesse generale e degli stakeholder più vulnerabili.

31. Applicazione delle norme nel mercato, nella PA e nella certificazione

Con la fase di applicazione, le norme UNI cessano di essere un prodotto esclusivamente tecnico-regolamentare e diventano **strumento operativo** per imprese, pubbliche amministrazioni, organismi di certificazione e, indirettamente, per consumatori e lavoratori.
È in questa fase che i conflitti di interesse "di sistema" incorporati nel contenuto delle norme o nelle loro modalità di adozione possono tradursi in **effetti economici e sociali concreti**: accesso (o esclusione) a mercati e appalti, condizioni di concorrenza, livelli di tutela effettiva di sicurezza, ambiente e diritti.
Tre profili risultano particolarmente sensibili:

- le relazioni tra UNI, organismi di certificazione e enti di accreditamento (31.1);
- l'uso degli standard come prerequisito in gare, appalti e regolazioni (31.2);
- il ruolo di UNI di fronte a usi distorti o strumentali delle norme da parte di soggetti terzi (31.3).

31.1. Relazioni tra UNI, organismi di certificazione, enti di accreditamento: COI istituzionali e commerciali

Nel sistema italiano di valutazione della conformità, la **triade UNI – ente di accreditamento nazionale – organismi di certificazione** costituisce un'architettura strettamente interconnessa:

- UNI elabora norme tecniche e, in alcuni casi, Prassi di Riferimento (UNI/PdR) che diventano base per schemi di certificazione;
- l'ente di accreditamento accredita organismi di certificazione e laboratori che operano in conformità a norme UNI o correlate;
- gli organismi di certificazione offrono servizi sul mercato (audit, rilascio di certificazioni, marchi) fondati proprio su tali norme.

Questa interdipendenza è funzionale al sistema, ma genera **potenziali conflitti di interesse istituzionale e commerciale**, specie quando:

- UNI intrattiene rapporti stabili di collaborazione, co-branding o co-sviluppo di schemi con uno o più organismi di certificazione;
- le UNI/PdR vengono di fatto costruite intorno a specifici schemi, operatori o filiere certificate;
- la vendita delle norme e la diffusione dei relativi schemi di certificazione rappresentano anche una **fonte di ritorno economico e reputazionale** per UNI.

a) Rischio di "co-dipendenza" tra normazione e certificazione
Il primo rischio è che si determini una **co-dipendenza strutturale**:

- da un lato, gli organismi di certificazione hanno interesse a che vengano elaborate norme e UNI/PdR che **si prestino bene a essere trasformate in schemi certificabili** (requisiti verificabili, processi codificabili, necessità di audit periodici);
- dall'altro, UNI può trarre vantaggio dal successo di tali schemi in termini di:
    - diffusione delle proprie norme;
    - ritorni economici indiretti (formazione, servizi, partnership);

- rafforzamento del proprio ruolo centrale nel sistema.

In questo scenario, la domanda implicita è se – e in che misura – **la logica della certificabilità** possa influenzare:

- la costruzione dei requisiti normativi;
- la scelta delle priorità tecniche;
- la tolleranza verso assetti che favoriscono, in concreto, determinati modelli di business legati alla certificazione.

b) Sovra-rappresentanza degli organismi di certificazione nei processi tecnici

Come già emerso in altre Parti del quaderno, la presenza strutturalmente forte di organismi di certificazione nelle CT/OT e nei gruppi di lavoro può tradursi in:

- una **selezione di temi e soluzioni tecniche** che valorizzano requisiti di processo e documentali facilmente auditabili;
- una tendenza a concepire la norma come **"base di schema"** piuttosto che come strumento di regolazione tecnica neutrale;
- una possibile sotto-considerazione degli impatti economici sui soggetti certificandi più deboli (PMI, micro-imprese, piccoli operatori).

Quando questi stessi organismi intrattengono **rapporti consolidati con UNI** (partecipazione sistematica alle attività, co-organizzazione di eventi, convenzioni), emerge un **COI istituzionale**:

- l'interesse di UNI a mantenere tali relazioni e a sostenere la diffusione della certificazione può, anche solo implicitamente, ridurre la propensione a mettere in discussione configurazioni normative che facilitano l'espansione di questo mercato, anche se potenzialmente penalizzanti per gli stakeholder vulnerabili.

c) Accreditamento, marchi e percezione di "ufficialità"

L'esistenza di un ente di accreditamento nazionale dovrebbe costituire un presidio di imparzialità e credibilità per il sistema di certificazione. Tuttavia, dal punto di vista dei conflitti di interesse di sistema, rilevano alcune possibili sovrapposizioni:

- quando schemi di certificazione basati su norme o UNI/PdR UNI sono percepiti come "ufficiali" o "necessari" per accedere a specifici mercati o bandi, **l'interesse commerciale degli organismi certificatori** e l'interesse istituzionale di UNI a vedere le proprie norme al centro del sistema possono convergere;
- ciò può ridurre lo spazio per soluzioni alternative (altri schemi, autovalutazioni, approcci graduali) e creare **dipendenze economiche** forti da parte di PMI e operatori minori nei confronti di pochi organismi certificatori dominanti.

In questo contesto, qualsiasi situazione in cui:

- UNI co-promuova schemi collegati a specifici organismi o network;
- vi siano accordi commerciali, royalties o altre forme di legame economico;

deve essere guardata con attenzione, perché potenzialmente idonea a generare **COI istituzionale-commerciali** difficilmente visibili dall'esterno, ma incidenti su neutralità e apertura del sistema.

31.2. Standard come prerequisito in gare, appalti, regolazioni: possibili "chiusure" del mercato

Le norme UNI, nate formalmente come strumenti volontari, acquisiscono **effetto cogente di fatto** quando:

- sono richiamate in leggi, regolamenti tecnici, provvedimenti amministrativi;
- sono inserite come requisiti obbligatori in bandi di gara, capitolati tecnici, regolamenti interni di grandi committenti;
- diventano prerequisito richiesto da organismi di certificazione o da catene di fornitura globali.

In tali casi, gli standard assumono la funzione di **porte di ingresso (o barriere)** ai mercati e agli appalti, con effetti diretti sui conflitti di interesse di sistema.

a) Selezione delle norme richiamate e rischio di "chiusura" tecnica

La scelta di quali norme richiamare – e in che termini – in un bando o in una regolazione può producere "chiusure" del mercato quando:

- si richiamano norme tecniche che incorporano soluzioni fortemente orientate a certe tecnologie, formati, processi tipici di un numero ristretto di grandi operatori;
- si impongono livelli di performance o requisiti infrastrutturali **disproporzionati** rispetto alle capacità tipiche delle PMI;
- si fa riferimento, in modo esclusivo, a norme che prevedono **schemi certificativi costosi e complessi**, come condizione di partecipazione.

Se tali norme sono state elaborate in CT/OT e processi già sbilanciati a favore degli interessi forti, il loro utilizzo come prerequisito in gare e regolazioni produce una **doppia selezione**:

- prima, nella fase di definizione del contenuto, dove gli interessi deboli sono poco rappresentati;
- poi, nella fase di applicazione, dove gli stessi interessi deboli si trovano ad affrontare requisiti ritagliati su misura per i soggetti forti.

b) Gare e appalti pubblici: norme come filtro concorrenziale

Nel contesto degli appalti pubblici, il richiamo a norme UNI può essere virtuoso se:

- consente di definire requisiti di qualità, sicurezza, sostenibilità in modo chiaro e non discriminatorio;
- è accompagnato dalla clausola del "**o equivalente**" realmente praticabile, che permette soluzioni diverse ma comparabili sul piano delle prestazioni.

Tuttavia, in chiave di conflitto di interesse, emergono rischi quando:

- i capitolati richiedono, in maniera rigida, conformità a specifiche norme/UNI-PdR che:
  - sono state fortemente influenzate da un gruppo di operatori;
  - prevedono requisiti che solo tali operatori (o chi ha risorse analoghe) possono soddisfare;
- la clausola di equivalenza è formulata in modo tale da risultare **di fatto inapplicabile** o difficilmente documentabile da parte di PMI e nuovi entranti;
- si richiede esplicitamente il possesso di certificazioni basate su particolari norme UNI, rilasciate da pochi organismi, come requisito di ammissione alla gara.

In questi scenari, gli standard UNI – sviluppati in un contesto tecnico interno – diventano, attraverso i bandi, **strumenti di selezione economica**:

- riducono il numero di potenziali concorrenti;
- rafforzano posizioni dominanti preesistenti;
- scoraggiano l'innovazione da parte di operatori più piccoli o nuovi, anche quando tecnicamente validi.

c) Regolazioni settoriali e normazione "di rincorsa"

Analoghi problemi possono emergere quando autorità settoriali o regolatori locali:

- richiamano norme UNI in regolamenti o linee guida senza una valutazione approfondita degli effetti su concorrenza e accesso al mercato;
- adottano automatismi del tipo "adeguamento automatico" alle revisioni future delle norme, senza controlli sostanziali.

In tali casi, se una norma UNI è stata plasmata da interessi forti, il suo recepimento in regolazione moltiplica l'effetto di eventuali conflitti di interesse:

- trasformando una **scelta tecnica interna** in requisito quasi-legale;
- cristallizzando nel quadro regolatorio assetti che favoriscono alcuni soggetti rispetto ad altri;
- rendendo molto più complesso per gli stakeholder deboli contestare o riformare le scelte effettuate a monte.

31.3. Ruolo di UNI di fronte a usi distorti o strumentali delle norme da parte di soggetti terzi

Una volta pubblicate, le norme UNI vengono utilizzate da una pluralità di soggetti: imprese, PA, organismi di certificazione, autorità, grandi committenti privati. UNI non controlla direttamente tali utilizzi, ma non per questo è del tutto estranea alle conseguenze che essi producono in termini di **chiusure di mercato, esclusioni e squilibri**.

Si pone quindi il tema del **ruolo di UNI** di fronte ad usi distorti o strumentali delle proprie norme da parte di terzi, specialmente quando tali usi hanno effetti lesivi per stakeholder vulnerabili.

a) "Neutralità tecnica" vs responsabilità di sistema

Una linea difensiva possibile è quella della "neutralità tecnica":

- UNI elabora norme volontarie;
- la decisione di richiamarle in leggi, gare o contratti spetta ad altri soggetti;
- eventuali uso distorti sarebbero dunque responsabilità esclusiva di tali soggetti.

Tuttavia, in un'ottica di governance responsabile, questa posizione appare **solo parzialmente sostenibile**:

- UNI conosce (o può conoscere) gli ambiti principali in cui le proprie norme vengono richiamate;
- riceve segnalazioni, questioni interpretative, richieste di chiarimento da parte di operatori e stakeholder;
- mantiene rapporti istituzionali con molte delle autorità e degli attori che utilizzano le norme.

Ne deriva che UNI, pur non essendo giuridicamente responsabile dell'uso che altri fanno delle norme, **ha un ruolo di influenza e di moral suasion** che può essere esercitato – o non esercitato – anche in funzione di propri interessi istituzionali ed economici.

b) Rischio di inerzia selettiva

Un primo profilo di conflitto di interesse "di sistema" può manifestarsi come **inerzia selettiva**:

- segnalazioni di PMI, professionisti, associazioni di consumatori che lamentano l'uso distorto di una norma (es. come barriera ingiustificata in gare o come strumento di esclusione commerciale) potrebbero non trovare adeguato ascolto;
- al contrario, interlocuzioni con grandi committenti, organismi di certificazione e autorità potrebbero essere più frequenti e incisive, con minore propensione di UNI a contestarne le prassi, soprattutto se esse aumentano la centralità delle norme nel sistema.

In questo scenario, UNI potrebbe, anche inconsapevolmente:

- privilegiare l'interesse a vedere le proprie norme **sempre più richiamate e utilizzate**, anche quando ciò avviene in forme restrittive;
- trascurare il proprio potenziale ruolo di correttivo rispetto a usi discriminatori o distorsivi.

c) Strumenti potenziali di intervento e loro (non) utilizzo

In astratto, UNI potrebbe dispiegare diversi strumenti per contrastare usi distorti:

- **linee guida pubbliche** sul corretto utilizzo delle norme in bandi, regolamenti, contrattualistica, con particolare attenzione a evitare clausole discriminatorie o sproporzionate per le PMI;
- **note interpretative** che chiariscano l'ambito applicativo delle norme e scoraggino letture strumentali (ad esempio, precisando che alcune prescrizioni non sono pensate come requisiti di accesso, ma come buone pratiche progressive);
- **interlocuzioni formali** con autorità e grandi committenti, quando emergano evidenti configurazioni restrittive, portando all'attenzione i rischi per concorrenza e stakeholder vulnerabili;
- **revisione accelerata** di norme che risultino sistematicamente utilizzate in modo distorto, introducendo salvaguardie, flessibilità o chiarimenti che limitino tali effetti.

Il nodo critico, dal punto di vista dei conflitti di interesse, è verificare in che misura tali strumenti:

- siano effettivamente previsti da regolamenti o documenti di governance;

- vengano attivati **in modo equilibrato**, anche su impulso di segnalazioni provenienti da soggetti deboli e non solo dai grandi operatori.

d) Pressioni incrociate e rischio di "conflitto istituzionale"

Qualora UNI decida di intervenire per contrastare usi distorti, può trovarsi di fronte a **pressioni incrociate**:

- autorità o grandi committenti potrebbero percepire tale intervento come interferenza;
- organismi di certificazione e grandi operatori potrebbero vivere una presa di posizione di UNI come minaccia ai propri modelli di business.

Questo genera un potenziale **conflitto di interesse istituzionale**:

- da una parte, il dovere (etico e, in prospettiva, 231) di contribuire a prevenire effetti discriminatori o anticoncorrenziali generati dall'applicazione delle norme;
- dall'altra, l'interesse di mantenere rapporti distesi con i principali "clienti istituzionali" delle norme, da cui dipende, in parte, il ruolo centrale di UNI nel sistema Paese.

Se prevale la logica relazionale ed economicista, il rischio è che UNI:

- intervenga solo in casi estremi o quando le distorsioni sono già divenute di dominio pubblico;
- adotti un profilo **molto prudente, se non silente**, rispetto a pratiche di utilizzo delle norme che penalizzano sistematicamente PMI, professionisti minori, consumatori e stakeholder vulnerabili.

e) Effetti di lungo periodo su conflitti di interesse di sistema

L'atteggiamento di UNI rispetto agli usi distorti delle norme da parte di terzi ha conseguenze di lungo periodo:

- se l'ente assume un ruolo attivo di monitoraggio e di richiamo, le norme possono diventare **strumenti più equilibrati**, anche quando rese cogenti in gare e regolazioni;
- se prevale l'inerzia o una gestione informale selettiva, i conflitti di interesse incorporati nelle norme e nei rapporti con organismi di certificazione e grandi committenti rischiano di consolidarsi, rafforzando **assetti di potere sbilanciati** nel mercato e nel sistema istituzionale.

In questa prospettiva, l'applicazione delle norme non è un ambito "esterno" alla responsabilità di UNI, ma un **campo cruciale in cui conflitti di interesse istituzionali ed economici possono essere aggravati o mitigati** attraverso scelte di trasparenza, ascolto degli stakeholder deboli e assunzione di un ruolo proattivo nella prevenzione di usi distorti o strumentali degli standard tecnici.

32. Revisione delle norme e correzione dei conflitti di interesse incorporati

La fase di revisione delle norme rappresenta, in teoria, il momento privilegiato per **interrogare criticamente il passato**: verificare se gli standard prodotti continuino a essere adeguati dal punto di vista tecnico, se riflettano ancora un equo bilanciamento di interessi e, soprattutto, se non abbiano incorporato – o nel tempo consolidato – **conflitti di interesse di sistema**.

Dal punto di vista della prevenzione dei COI, la revisione non dovrebbe limitarsi a un aggiornamento tecnico puntuale (nuovi riferimenti, adattamenti lessicali), ma configurarsi come **occasione strutturata di riconsiderazione degli equilibri di potere** che hanno dato forma alla norma, degli impatti effettivi sugli stakeholder vulnerabili e degli eventuali usi distorti rilevati nel mercato, nella PA e nella certificazione.

Se i meccanismi di revisione vengono invece gestiti in modo routinario, autoreferenziale o difensivo, il rischio è duplice:

- da un lato, **norme viziate da conflitti di interesse** vengono semplicemente confermate, talvolta con lievi ritocchi cosmetici;
- dall'altro, si consolidano nel tempo assetti regolatori che continuano a favorire interessi costituiti e a penalizzare PMI, professionisti minori, consumatori, lavoratori e ambiente.

32.1. Meccanismi formali di revisione periodica

A livello di regole, è verosimile che il framework UNI preveda:

- una **revisione periodica programmata** delle norme (ad esempio ogni pochi anni), con esiti possibili quali: conferma, revisione, ritiro;
- la possibilità di **revisioni straordinarie** su impulso di:
  - mutamenti tecnologici o normativi rilevanti;
  - richieste interne provenienti da CT/OT;
  - segnalazioni o pressioni esterne da parte di autorità, associazioni, organismi di certificazione o altri attori.

Questi meccanismi, sulla carta, dovrebbero costituire una leva potente per correggere, nel tempo, eventuali criticità di conflitto di interesse. Nella prassi, però, emergono diverse zone d'ombra.

a) Revisione come adempimento ciclico e non come verifica critica dei COI

Spesso, la revisione periodica viene trattata primariamente come:

- verifica dell'**attualità tecnica** della norma (nuove tecnologie, riferimenti aggiornati, armonizzazioni internazionali);
- controllo di coerenza con altre norme UNI, CEN, ISO.

Molto più raramente la revisione è impostata come:

- **valutazione retrospettiva dell'equilibrio di interessi** incorporato nella norma;
- analisi degli effetti concreti sul mercato e sugli stakeholder vulnerabili;
- verifica sistematica delle segnalazioni di uso distorto, difficoltà di accesso, oneri sproporzionati, rischi per sicurezza/ambiente.

In altre parole, il "perché" e il "per chi" della norma restano spesso sullo sfondo, mentre la revisione si concentra sul "come" tecnico. Così facendo, il meccanismo formale di revisione periodica **non intercetta i conflitti di interesse di sistema** consolidatisi negli anni.

b) Iniziativa e agenda della revisione: chi decide che cosa si rivede davvero

Un secondo profilo riguarda **chi decide**:

- quando la norma debba essere sottoposta a revisione effettiva (e non semplicemente confermata);
- quali aspetti debbano essere riaperti alla discussione;
- con quale intensità debba essere coinvolta la platea degli stakeholder.

Se l'iniziativa di revisione è lasciata prevalentemente a:

- CT/OT che hanno già elaborato la norma;
- strutture tecniche che hanno interesse a non "riaprire dossier" complessi;

si rischia che:

- le norme controverse ma favorevoli a interessi forti vengano **confermate rapidamente**, talvolta con inchieste pubbliche poco visibili, sotto la formula "revisione di routine";
- altre norme, percepite come onerose o scomode da interessi costituiti, vengano effettivamente rimesse in discussione solo se questi ultimi sollecitano un processo di revisione più incisivo.

In assenza di un ruolo forte per:

- Soci UNI estranei alle CT/OT;
- associazioni di PMI, consumatori, lavoratori, società civile;
- organi di controllo interno (ad es. OdV 231, comitati etici);

l'agenda della revisione rischia di riflettere **priorità interne e interessi consolidati**, più che le esigenze di riequilibrio dei COI.

c) Canali di attivazione "dal basso" deboli o poco noti

In un'ottica di prevenzione dei conflitti di interesse, sarebbe essenziale che:

- esistessero **canali chiari e accessibili** per chiedere una revisione anticipata o tematicamente mirata di norme percepite come discriminatorie o distorsive;
- tali richieste potessero provenire anche da soggetti **non strutturalmente presenti nelle CT/OT** (PMI, piccoli professionisti, associazioni di consumatori, comitati civici, ecc.);
- fosse previsto un **obbligo di esame** di queste istanze e di risposta motivata, anche negativa.

Se questi canali mancano o sono scarsamente pubblicizzati, la capacità degli stakeholder vulnerabili di incidere sulla fase di revisione è molto ridotta:

- la revisione rimane un processo "per addetti ai lavori";
- i conflitti di interesse incorporati nelle norme hanno scarse probabilità di emergere come oggetto strutturato di discussione.

d) Assenza di indicatori e valutazioni d'impatto specificamente orientati ai COI

Infine, i meccanismi formali di revisione raramente includono:

- **indicatori espliciti** per monitorare se una norma abbia prodotto effetti distorsivi (numero e tipologia di segnalazioni, pattern di esclusione nelle gare, concentrazioni di mercato, ecc.);
- valutazioni sistematiche sugli effetti per PMI, stakeholder marginali, soggetti vulnerabili.

Senza questi strumenti, la revisione periodica non è in grado di:

- "vedere" i conflitti di interesse di sistema;
- tradurre in modifiche normative le criticità segnalate nel tempo.

32.2. Resistenze interne alla modifica di requisiti vantaggiosi per interessi costituiti

Quando una norma incorpora requisiti che risultano **particolarmente vantaggiosi per alcuni gruppi di operatori** (grandi imprese, organismi di certificazione dominanti, consorzi forti, filiere integrate), la revisione si scontra con **resistenze interne** significative.

Tali resistenze non sono necessariamente espresse in forma esplicita; spesso operano attraverso:

- dinamiche di agenda (rinvii, rallentamenti, selezione dei temi da trattare);
- retoriche tecniche ("lo stato dell'arte è questo", "non ci sono alternative realistiche");
- richiami alla necessità di "stabilità" del quadro normativo.

a) Incentivi alla conservazione: investimenti, certificazioni, posizioni di mercato

I soggetti che beneficiano delle norme in vigore hanno spesso:

- **investito risorse** per adeguarsi ai requisiti (impianti, procedure, formazione, certificazioni);
- costruito un **vantaggio competitivo** rispetto a concorrenti che faticano ad allinearsi;
- sviluppato servizi e modelli di business (ad es. schemi di certificazione) che dipendono strettamente dalla configurazione vigente.

In questo contesto, ogni proposta di revisione che:

- semplifichi requisiti divenuti barriere ingiustificate;
- apra a soluzioni alternative più accessibili per PMI e nuovi entranti;
- riduca la dipendenza da determinati schemi di certificazione;

può essere percepita come **minaccia diretta** a posizioni e rendite acquisite.

Di conseguenza, rappresentanti di questi interessi, se presenti in CT/OT e in altri organi tecnici, hanno forti incentivi a:

- minimizzare la portata delle modifiche;
- proporre ritocchi solo "di dettaglio";
- opporre argomentazioni tecniche o di stabilità del sistema per respingere cambiamenti sostanziali.

b) Ruolo dei coordinatori e delle segreterie tecniche

Le segreterie tecniche e i coordinatori, in quanto **custodi della continuità** del lavoro normativo, possono manifestare (anche solo inconsapevolmente) un orientamento conservativo:

- timore che modifiche strutturali riaprano conflitti latenti tra stakeholder;
- preoccupazione per l'impatto di revisioni profonde su schemi di certificazione, riconoscimenti pregressi, relazioni con autorità e grandi committenti;
- desiderio di evitare iter lunghi e complessi, soprattutto se le risorse interne sono limitate.

Quando queste figure sono vicine, per storia o per posizione, agli interessi che beneficiano della norma vigente, si configura un **potenziale COI interno**:

- chi dovrebbe facilitare una revisione aperta e coraggiosa ha allo stesso tempo interesse (diretto o indiretto) alla conservazione.

c) Narrativa della "stabilità normativa" come argomento difensivo

Un argomento spesso richiamato per resistere a cambiamenti sostanziali è quello della **stabilità del quadro normativo**:

- le imprese e gli operatori avrebbero bisogno di norme stabili e prevedibili;
- frequenti modifiche creerebbero incertezza, costi di adeguamento e confusione.

Questo è vero entro certi limiti; tuttavia, in chiave COI, la narrativa della stabilità può essere utilizzata per:

- **bloccare correzioni necessarie** a rimuovere barriere ingiustificate o requisiti sproporzionati;
- prolungare nel tempo l'efficacia di norme che favoriscono assetti di mercato concentrati;
- respingere, come "disturbanti", richieste di maggiore accessibilità e inclusione avanzate da stakeholder deboli.

L'equilibrio corretto dovrebbe distinguere tra:

- modifiche frequenti e immotivate (effettivamente da evitare);
- e correttivi mirati volti a **ridurre conflitti di interesse strutturali**, che se rinviati producono danni crescenti per i soggetti più vulnerabili.

d) Persistenza delle stesse persone e degli stessi interessi nei cicli di revisione

Un fattore che alimenta resistenze è la **continuità quasi ininterrotta** di ruoli all'interno di CT/OT:

- gli stessi esperti, coordinatori, rappresentanti di grandi operatori che hanno disegnato la norma originaria siedono anche nella revisione;
- non sono previsti o applicati principi di rotazione, rinnovo, ingresso di nuovi attori (es. PMI, associazioni di utenti, nuovi entranti tecnologici).

In questa configurazione, la revisione rischia di diventare un **auto-esame condotto dagli stessi soggetti che hanno interesse a confermare le proprie scelte passate**, con scarse possibilità che emergano voci critiche in grado di rimettere in discussione requisiti vantaggiosi per interessi costituiti.

32.3. Opportunità mancate di rimuovere o attenuare i COI nelle revisioni

La combinazione di meccanismi formali debolmente orientati ai conflitti di interesse (32.1) e resistenze interne alla modifica di requisiti vantaggiosi (32.2) conduce spesso a **opportunità mancate**: momenti in cui la revisione avrebbe potuto essere usata per correggere squilibri di sistema e che, invece, si risolvono in conferme o aggiustamenti marginali.

a) Segnalazioni strutturate ignorate o minimizzate

Nel corso degli anni possono accumularsi:

- segnalazioni di PMI e loro associazioni su **costi sproporzionati** di adeguamento;
- denunce di **chiusure di mercato** in gare e appalti basate su norme UNI;
- rilievi di associazioni di consumatori o di lavoratori su livelli di tutela non adeguati;
- studi o ricerche indipendenti che evidenziano effetti distorsivi.

La revisione periodica costituirebbe il momento naturale per:

- raccogliere sistematicamente queste evidenze;
- analizzarle con metodo;
- tradurle in modifiche normative (revisione di requisiti, introduzione di opzioni graduali, chiarimenti sull'uso appropriato, ecc.).

Quando ciò non avviene – per mancanza di canali, per scarsa attenzione o per resistenze interne – tali segnalazioni restano **episodiche, "aneddotiche", facilmente archiviabili**. La norma viene confermata (o leggermente ritoccata) senza affrontare i nodi di COI di sistema emersi.

b) Revisione "cosmetica" che non tocca il cuore dei conflitti di interesse

In molti casi, la revisione si limita a:

- aggiornare riferimenti normativi o terminologici;
- introdurre chiarimenti redazionali;
- riorganizzare paragrafi e allegati.

Mentre restano intatti:

- i requisiti di ingresso che funzionano come **barriere per PMI e nuovi entranti**;
- le configurazioni tecniche che di fatto privilegiano determinati modelli di business o tecnologie proprietarie;
- le strutture che rendono la norma facilmente trasformabile in schema certificativo ad alto costo, a svantaggio dei soggetti più deboli.

Questa "revisione cosmetica" può addirittura rafforzare la legittimazione della norma:

- all'esterno si percepisce che la norma è stata "aggiornata";
- in realtà, i conflitti di interesse di sistema restano immutati, ma vengono **coperti da una patina di attualizzazione**.

c) Mancato allineamento con principi etici e di buona governance dichiarati

Nel frattempo, UNI può avere nel proprio corpus documentale:

- Carte etiche e deontologiche che enfatizzano imparzialità, inclusione degli stakeholder vulnerabili, trasparenza;
- Modello 231 che richiama la necessità di prevenire situazioni di rischio anche reputazionale;
- rendiconti di sostenibilità che espongono impegni su equità, concorrenza leale, tutela di consumatori e lavoratori.

La revisione delle norme sarebbe il momento naturale per **rendere coerenti** i contenuti tecnici con questi principi dichiarati. Quando ciò non si traduce in azioni concrete (ad esempio, nella rimozione di requisiti sproporzionati o nella correzione di norme utilizzate come barriere), si crea una **divaricazione crescente** tra:

- il piano dei valori affermati;
- e il piano delle regole tecniche effettivamente applicate.

Questa incoerenza, se percepita dagli stakeholder, alimenta la sfiducia e rafforza la percezione di un sistema dove i conflitti di interesse, una volta incorporati, **non trovano veri strumenti di emendamento**.

d) Effetto di "lock-in" regolatorio e consolidamento delle rendite

Ogni ciclo di revisione mancato o puramente cosmetico produce un **effetto di lock-in**:

- la norma, già utilizzata nel mercato, viene confermata;
- nuove coorti di certificazioni, contratti, investimenti si appoggiano alla versione aggiornata;
- diventa progressivamente più difficile, sia politicamente che operativamente, mettere in discussione i suoi requisiti fondamentali.

Così, conflitti di interesse che, nelle prime fasi, avrebbero potuto essere corretti con modifiche mirate, col passare del tempo si trasformano in **rendite strutturali** difficili da scalfire:

- gli operatori che ne beneficiano possono invocare la "storicità" e la "stabilità" del quadro normativo;
- chi ne è penalizzato si trova ad affrontare non solo la norma in sé, ma l'intero ecosistema di certificazioni, prassi, riferimenti regolatori costruito intorno ad essa.

e) Impatti cumulativi su stakeholder vulnerabili e credibilità del sistema UNI

Le opportunità mancate di rimuovere o attenuare i COI nelle revisioni hanno effetti cumulativi:

- per le **PMI e i professionisti minori**, si traduce in un perdurare di barriere all'ingresso, oneri sproporzionati, dipendenza da intermediari forti;
- per **consumatori, lavoratori e ambiente**, in standard che possono rimanere al di sotto di livelli di tutela possibili, perché "correzioni verso l'alto" sarebbero sgradite a interessi costituiti;
- per il sistema nel suo complesso, in una **perdita progressiva di fiducia**: l'idea che le norme tecniche possano essere corrette quando emergono criticità appare sempre meno credibile.

In ultima analisi, la revisione delle norme rappresenta uno dei terreni decisivi su cui si misura la capacità di UNI di **affrontare i conflitti di interesse di sistema non solo ex ante, ma anche ex post**. Se i meccanismi formali e le prassi operative non vengono ripensati in modo da:

- dare voce agli stakeholder vulnerabili;
- contrastare le resistenze degli interessi costituiti;
- cogliere le opportunità di correzione emerse dall'esperienza applicativa;

il rischio è che le norme viziate da COI si trasformino da episodi correggibili in **strutture permanenti di diseguaglianza e distorsione del mercato**, difficilmente reversibili senza interventi esterni al sistema UNI.

PARTE IV – EFFETTI SISTEMICI E IMPATTI SU STAKEHOLDER MARGINALI E VULNERABILI

33. Conseguenze per il sistema Paese

I conflitti di interesse che attraversano il sistema UNI non restano confinati al perimetro dell'ente o dei suoi organi tecnici: si traducono in **effetti strutturali** sul sistema Paese, incidendo su concorrenza, innovazione, qualità e sicurezza di prodotti/servizi, posizionamento internazionale dell'Italia nei processi di normazione.
Norme "catturate" da cluster ristretti di interessi – economici, istituzionali o professionali – diventano parte dell'infrastruttura regolatoria invisibile su cui si innestano leggi, appalti, schemi di certificazione, politiche industriali. In tale quadro, la gestione inadeguata dei COI in UNI può contribuire, anche senza intenzionalità esplicite, a:

- consolidare **distorsioni concorrenziali** e barriere all'ingresso;
- frenare o indirizzare in modo distorto **innovazione, qualità e sicurezza**;
- indebolire il ruolo e la credibilità dell'Italia nei contesti CEN e ISO, con riflessi sulle imprese e sugli stakeholder nazionali.

33.1. Distorsioni concorrenziali e barriere all'ingresso create da norme "catturate"

Una norma può dirsi, in senso critico, "catturata" quando il suo contenuto riflette in modo prevalente gli interessi di un gruppo ristretto di attori forti, a scapito di un equilibrato bilanciamento tra i diversi stakeholder. Quando norme di questo tipo vengono utilizzate come riferimento di mercato o richiamate da leggi e appalti, producono **effetti selettivi** che trascendono il perimetro UNI e si scaricano sull'economia nazionale.
a) Requisiti sproporzionati e barriere tecniche
Norme catturate possono introdurre:

- **requisiti tecnici e organizzativi sproporzionati**, non realmente necessari per la qualità o la sicurezza, ma perfettamente allineati alle capacità organizzative e finanziarie dei grandi operatori;
- strutture di requisito che presuppongono **infrastrutture, processi documentali e sistemi di gestione complessi**, di fatto non alla portata di PMI, artigiani, micro-imprese;
- riferimenti, anche indiretti, a tecnologie, soluzioni proprietarie o prassi consolidate in pochi gruppi industriali.

Quando tali norme vengono assunte come standard di fatto nel mercato (o come prerequisito in gare e filiere), esse operano come **barriere tecniche all'ingresso**, che:

- riducono il numero di potenziali concorrenti;
- scoraggiano la partecipazione di operatori minori;
- consolidano posizioni oligopolistiche o quasi-monopolistiche.

b) Onere economico asimmetrico e consolidamento delle rendite
Lo stesso set di requisiti può avere un **costo relativo molto diverso** a seconda della dimensione dell'operatore:

- per un grande gruppo, l'adeguamento alla norma può essere un costo marginale, ripartito su volumi elevati e strutture già complesse;
- per una PMI, lo stesso adeguamento può assorbire una quota significativa del fatturato o richiedere investimenti non sostenibili.

In un sistema in cui l'accesso a mercati regolati, appalti pubblici e filiere internazionali dipende sempre più dall'aderenza a norme tecniche, ciò significa:

- **vantaggio competitivo strutturale** per chi è già grande e integrato nel sistema;
- **esclusione "dolce"** di chi non dispone delle risorse per conformarsi, anche quando sarebbe in grado di competere sul piano della qualità intrinseca o dell'innovazione.

Si crea così un **circolo di rafforzamento delle rendite**: norme disegnate (o mantenute) in funzione delle capacità degli incumbent ne perpetuano il vantaggio, riducendo la contendibilità dei mercati e indebolendo la pressione concorrenziale che stimola efficienza e innovazione.

c) Impatto territoriale e settoriale: ampliamento dei divari interni

Le barriere create da norme catturate non sono neutrali neppure sul piano territoriale e settoriale:

- colpiscono in misura maggiore i distretti produttivi e le filiere caratterizzate da tessuti di PMI e micro-imprese;
- possono penalizzare regioni o comparti meno capitalizzati, aggravando **divari territoriali** già esistenti;
- rendono più difficile l'ingresso di nuovi settori emergenti, start-up, imprese innovative che non sono ancora pienamente integrate nelle reti di rappresentanza forti.

In termini di sistema Paese, questo si traduce in una **competitività complessiva inferiore**:

- meno attori partecipano effettivamente ai mercati regolati da norme tecniche;
- il potenziale di crescita diffusa è compresso da un assetto normativo che tende a privilegiare i "già forti".

33.2. Impatti su innovazione, qualità e sicurezza dei prodotti/servizi

Le norme tecniche dovrebbero rappresentare la **cristallizzazione dinamica dello "stato dell'arte"**, ossia uno strumento per diffondere soluzioni mature, sicure e di qualità, favorendo al contempo l'innovazione responsabile. Quando sono condizionate da conflitti di interesse, possono invece divenire fattori di **conservazione, rallentamento o deviazione dell'innovazione**, con ricadute significative per il sistema Paese.

a) Lock-in tecnologico e ostacolo alle soluzioni alternative

Norme catturate possono:

- ancorare i requisiti a **tecnologie legacy** o a specifiche architetture industriali, scoraggiando l'adozione di soluzioni nuove, più efficienti o sostenibili, che richiederebbero di rimettere in discussione posizioni acquisite;
- descrivere requisiti in forma talmente dettagliata da **chiudere lo spazio per approcci alternativi**, anziché definire prestazioni minime lasciando margini all'innovazione;
- favorire la standardizzazione di pratiche e formati sviluppati da pochi operatori, rendendo costoso per altri sviluppare vie diverse.

Il risultato è un **lock-in tecnologico**:

- l'innovazione si riduce a piccoli aggiustamenti all'interno della cornice fissata dai principali incumbent;
- soluzioni davvero disruptive, soprattutto se proposte da nuovi entranti o PMI, faticano a trovare riconoscimento e sbocco di mercato.

Ciò indebolisce la capacità del sistema Paese di:

- cogliere tempestivamente opportunità legate a transizioni chiave (digitale, green, economia circolare);
- posizionarsi come esportatore di tecnologie e modelli innovativi.

b) Innovazione orientata alla "compliance" più che al valore

Quando norme e relativi schemi di certificazione sono fortemente influenzati da interessi specifici, le imprese sono spinte a concentrare risorse su:

- **innovazioni di compliance**, mirate a soddisfare requisiti formali e documentali;
- ottimizzazione del rapporto con organismi di certificazione e audit, più che del valore effettivo per l'utente finale.

Questo può generare:

- sovrainvestimenti in aspetti burocratico-procedurali, a scapito di innovazione di prodotto e di servizio;
- un sistema in cui "essere conformi" diventa obiettivo sufficiente, mentre **qualità e sicurezza reale** potrebbero avanzare più lentamente di quanto consentito dallo stato della tecnica.

c) Rischio di standard "minimi" su sicurezza e tutela, per compiacere interessi forti

In altri casi, il conflitto di interesse può portare a norme che fissano **livelli di requisito meno ambiziosi rispetto a quanto tecnicamente possibile**, per contenere costi nel breve periodo:

- requisiti di sicurezza mitigati per non imporre investimenti significativi in adeguamento impiantistico o formativo;
- limiti ambientali meno stringenti per non disturbare assetti produttivi consolidati;
- standard di qualità formulati in modo tale da non escludere prodotti o servizi di livello medio-basso se forniti da grandi operatori.

Per il sistema Paese, questo si traduce in:

- **rischi aumentati** di incidenti, non conformità gravi, danni ambientali o per la salute;
- perdita di opportunità di posizionare l'Italia come leader in segmenti ad alta qualità, sicurezza e sostenibilità;
- maggiore esposizione a controversie, richiami di prodotti, contenziosi, con conseguenze reputazionali anche oltre i singoli casi.

d) Effetto sul capitale di fiducia nel sistema tecnico

Norme percepite come eccessivamente condizionate da interessi particolari, o che non garantiscono livelli adeguati di tutela, erodono il **capitale di fiducia** nel sistema tecnico nazionale:

- cittadini e consumatori possono dubitare del significato reale di conformità a norme UNI;
- operatori internazionali possono percepire gli standard italiani come meno affidabili o più politicizzati;
- anche i professionisti seri e le imprese virtuose si trovano a operare in un contesto dove il richiamo a standard nazionali non costituisce più automaticamente un elemento di credibilità.

Questa perdita di fiducia ha ricadute di lungo periodo sulla **capacità del sistema Paese di usare la normazione come leva competitiva e di tutela**.

33.3. Ripercussioni sui rapporti internazionali di normazione (CEN, ISO)

UNI rappresenta l'Italia nei processi di normazione europea (CEN) e internazionale (ISO) attraverso la partecipazione a comitati tecnici, gruppi di lavoro e votazioni formali. I conflitti di interesse gestiti (o non gestiti) a livello nazionale si riflettono inevitabilmente sul modo in cui il Paese:

- formula le proprie posizioni;
- contribuisce allo sviluppo degli standard europei e internazionali;
- è percepito dagli altri membri.

a) Posizioni nazionali orientate da interessi ristretti

Se i comitati specchio nazionali che alimentano la posizione italiana in CEN/ISO sono **sbilanciati a favore di interessi forti**, è plausibile che:

- le proposte e i commenti italiani riflettano in misura prevalente le esigenze di alcuni grandi operatori o gruppi;
- l'Italia si opponga sistematicamente a soluzioni che allargherebbero la concorrenza o favorirebbero l'ingresso di nuovi attori;
- vengano promosse in sede internazionale impostazioni normative che consolidano modelli industriali e tecnologici nazionali maturi, ma poco aperti a innovazioni alternative.

Questo può produrre, nel tempo:

- **isolamento** dell'Italia su alcuni dossier, se le posizioni nazionali sono percepite come troppo "di parte" rispetto al compromesso europeo/internazionale;
- perdita di autorevolezza negoziale, poiché gli altri membri tendono a considerare gli interventi italiani come espressione di lobbies più che dell'interesse generale del sistema Paese.

b) Disallineamento tra norme nazionali e standard europei/internazionali
Conflitti di interesse interni possono anche condurre a scelte che accentuano:

- **deroghe nazionali** rispetto a standard CEN/ISO (ad es. allegati nazionali, varianti locali, requisiti aggiuntivi funzionali a specifici interessi);
- resistenze ad adottare integralmente norme europee/internazionali che ridurrebbero spazi di discrezionalità o di rendita per alcuni operatori nazionali.

Il disallineamento risultante può creare per le imprese italiane:

- **costi aggiuntivi di conformità**, dovendo gestire differenze tra norme nazionali e sovranazionali;
- difficoltà di esportazione e di riconoscimento internazionale dei propri prodotti/servizi;
- rischio di percezione di "anomalie" regolatorie italiane, che scoraggiano investimenti esteri.

Per il sistema Paese, questo significa minore integrazione nel mercato unico europeo e nell'economia globale del valore, proprio attraverso la leva che dovrebbe facilitarla: la normazione tecnica.
c) Perdita di opportunità di leadership normativa
Un sistema di normazione nazionale credibile, equilibrato e poco esposto a conflitti di interesse potrebbe:

- proporre in sede CEN/ISO **modelli avanzati** su sicurezza, sostenibilità, qualità, inclusione;
- fungere da **traino** per standard che riflettono i punti di forza produttivi e tecnologici del Paese;
- aumentare il peso dell'Italia come "fornitore di regole" e non solo come "prenditore di regole".

Se, al contrario:

- le posizioni italiane sono frammentate, poco trasparenti o percepite come eccessivamente guidate da interessi particolari;
- la governance interna dei COI non è solida;

gli spazi di leadership si riducono:

- l'Italia tenderà più spesso ad adeguarsi a soluzioni proposte da altri Paesi che dispongono di sistemi di normazione più credibili e meglio organizzati;
- le imprese italiane, in particolare le PMI innovatrici, avranno minori possibilità di vedere integrate le proprie esigenze negli standard globali.

d) Effetto reputazionale complessivo
Infine, la gestione dei conflitti di interesse nel sistema UNI incide anche sulla **reputazione complessiva dell'Italia** nei network internazionali di normazione:

- un sistema percepito come trasparente, attento agli stakeholder deboli, equilibrato nelle composizioni di CT/OT, è più incline a essere considerato partner affidabile;
- al contrario, un quadro segnato da opacità, catture e assenza di correttivi efficaci genera diffidenza, limita le alleanze possibili e indebolisce la capacità italiana di influire sugli orientamenti normativi globali.

In questo senso, la gestione dei COI in UNI non è un affare interno all'ente, ma un elemento che **concorrere a definire il posizionamento del sistema Paese** nel "governo invisibile" dei mercati globali che passa, sempre più, attraverso le norme tecniche.

34. Impatto sulla società nel suo complesso

I conflitti di interesse nel sistema UNI non producono solo effetti economici e concorrenziali (Parte IV, §33), ma incidono in profondità sulla **tessitura sociale**: sui diritti fondamentali, sulla sicurezza delle persone, sulla tutela dell'ambiente, sulla qualità della vita quotidiana.
Le norme tecniche, soprattutto quando sono richiamate da leggi, regolamenti, appalti o prassi diffuse, contribuiscono a definire ciò che viene considerato "accettabile", "sicuro", "di qualità", "sostenibile".
Se in questo processo si insinuano interessi particolari non adeguatamente governati, il rischio è quello di **normalizzare standard che riflettono squilibri di potere**, con conseguenze profonde sulla fiducia dei cittadini e delle istituzioni nel sistema normativo nel suo complesso.

34.1. Norme tecniche che influenzano diritti fondamentali, sicurezza, salute, ambiente

Molte norme UNI non si limitano a regolare dettagli tecnici neutri:

- influiscono su **sicurezza strutturale** (edifici, infrastrutture, impianti);
- disciplinano aspetti di **salute e sicurezza sul lavoro**, uso di macchine, dispositivi di protezione, ambienti di lavoro;
- riguardano **prodotti e servizi** destinati a consumatori, pazienti, utenti vulnerabili;
- intervengono su **emissioni, rifiuti, efficienza energetica**, incidendo sul contesto ambientale.

In tutti questi casi, lo spazio lasciato alla normazione tecnica contribuisce a dare contenuto concreto a diritti di rilievo costituzionale (salute, integrità fisica, ambiente salubre, sicurezza sul lavoro, non discriminazione).

a) Distanza tra principi dichiarati e potenziale indebolimento nei dettagli tecnici

Sul piano dei principi, il framework UNI – Statuto, Carte Etiche, Modello 231, Rendiconti di sostenibilità – dovrebbe esprimere impegni chiari su:

- tutela prioritaria di sicurezza e salute;
- attenzione a gruppi vulnerabili e all'ambiente;
- contributo della normazione all'interesse generale.

Il nodo critico è che questi principi possono essere **indeboliti nei dettagli tecnici** delle norme quando:

- i requisiti minimi di sicurezza sono fissati in modo prudenziale non ottimale, per contenere costi nel breve periodo;
- le soglie ambientali, le condizioni operative, i margini di tolleranza vengono tarati più sulle esigenze di continuità produttiva che sulla massima riduzione ragionevole del rischio;
- le esigenze specifiche di categorie vulnerabili (persone con disabilità, bambini, anziani, lavoratori precari, comunità esposte) sono considerate marginali o trattate come "casi particolari".

Ne risulta un possibile **scostamento sistematico** tra ciò che i documenti di principio affermano e il livello di protezione effettivamente assicurato dalle norme tecniche.

b) COI di sistema nella definizione di cosa è "sicuro abbastanza"

La definizione di cosa sia "sicuro", "accettabile", "conforme allo stato dell'arte" non è mai solo tecnica:

- implica scelte di **bilanciamento tra costi e benefici**;
- presuppone valutazioni di **rischio accettabile** per lavoratori, utenti, ambiente;
- riflette, inevitabilmente, la posizione degli attori più presenti ai tavoli.

In CT/OT dove risultano strutturalmente sottorappresentati:

- lavoratori e loro rappresentanze autonome;
- associazioni di consumatori;
- organizzazioni ambientaliste o della società civile;

esiste il rischio che "sicuro abbastanza" venga definito principalmente secondo la prospettiva di chi:

- sostiene direttamente i costi di adeguamento;
- ha interesse a evitare standard più stringenti;
- dispone di competenze tecniche per argomentare in modo convincente soluzioni meno onerose.

Il conflitto di interesse, qui, è **di sistema**: non riguarda il singolo esperto, ma la configurazione di poteri e competenze che orienta – spesso in modo implicito – il livello di tutela effettivamente incorporato nelle norme.

c) Effetti asimmetrici su gruppi vulnerabili

Le scelte operate nelle norme tecniche possono avere **effetti asimmetrici**:

- requisiti minimi di sicurezza "ragionevoli" per lavoratori formalmente assunti in grandi imprese possono essere inadeguati per lavoratori precari, interinali, in subappalto, esposti a condizioni peggiori;

- standard di accessibilità tarati sul "cittadino medio" possono non garantire reale fruibilità a persone con disabilità o con bassa alfabetizzazione;
- limiti ambientali pensati in astratto possono risultare insufficienti per comunità locali già sovraccariche di impatti (zone industriali critiche, aree urbane densamente popolate).

Quando questi effetti non vengono sistematicamente presi in considerazione in sede di normazione e revisione, la normazione tecnica contribuisce – anche involontariamente – a **riprodurre diseguaglianze** già presenti nella società, anziché attenuarle.

34.2. Rischio di normalizzare standard che incorporano interessi particolari

Una volta adottata, una norma tecnica tende a perdere la memoria del conflitto che l'ha generata:

- viene percepita come "standard oggettivo";
- assume il valore di **riferimento neutro** per giudicare prodotti, servizi, comportamenti;
- è spesso richiamata come se rappresentasse un punto di equilibrio "naturale" tra interessi diversi.

Se quella norma incorpora in realtà scelte fortemente modellate da interessi particolari – economici, istituzionali, professionali – esiste il rischio di **normalizzare una visione parziale**, presentandola come misura comune.

a) Effetto di "naturalizzazione" del particolare

Il processo può essere descritto, in termini astratti, in tre passaggi:

1. In sede di CT/OT e inchiesta pubblica, un certo assetto di requisiti viene preferito perché meglio risponde agli interessi di alcuni attori forti (modelli di business esistenti, tecnologie proprietarie, configurazioni di processo tipiche di grandi operatori).
2. La norma viene approvata e pubblicata, poi richiamata in gare, regolamenti, contratti. Nel tempo, diventa sinonimo di "buona pratica", "standard di qualità/sicurezza".
3. Chi si discosta da tale assetto viene percepito come "non conforme", "anomalo", anche quando proponga soluzioni altrettanto o più tutelanti, ma fuori dallo schema dominante.

In questo modo, **la posizione particolare degli interessi forti viene trasformata in criterio generale di giudizio**, difficilmente contestabile perché ammantato del prestigio tecnico e istituzionale della norma UNI.

b) Colonizzazione del linguaggio della sicurezza, qualità, sostenibilità

Quando standard plasmati da conflitti di interesse assumono il controllo del lessico pubblico su sicurezza, qualità, sostenibilità, possono prodursi fenomeni di:

- **"greenwashing normativo"**: standard ambientali che si presentano come "sostenibili" pur fissando requisiti molto inferiori a quelli che sarebbe tecnicamente possibile adottare;
- **"safety-washing"**: norme di sicurezza che soddisfano un livello minimo accettabile dal punto di vista legale, ma non sfruttano pienamente possibilità tecniche di riduzione del rischio, perché ciò comporterebbe costi aggiuntivi per settori influenti;
- **"quality-washing"**: standard che enfatizzano aspetti procedurali e documentali (facilmente certificabili) a scapito di reali outcome per il consumatore o l'utente.

Il rischio, per la società, è che il dibattito pubblico – e persino quello istituzionale – venga orientato da un linguaggio standardizzato che **confonde il "minimo comune denominatore negoziato" con il "massimo ragionevolmente tutelabile"**, riducendo lo spazio di rivendicazione di livelli più elevati di protezione.

c) Interiorizzazione sociale di standard ingiusti

Col passare del tempo, standard che incorporano asimmetrie possono essere **interiorizzati** da cittadini, lavoratori, imprese come "la normalità":

- lavoratori che accettano condizioni di sicurezza sub-ottimali perché "così vuole la norma";
- consumatori che considerano adeguata una certa qualità perché associata a un marchio di conformità;
- comunità locali che ritengono inevitabili certi livelli di emissione o rischio ambientale perché "in linea con lo standard".

Questa interiorizzazione riduce la capacità di **mettere in discussione l'assetto esistente**, anche quando esso è tecnicamente superabile e socialmente ingiusto. Il conflitto di interesse, nato in un contesto tecnico-istituzionale ristretto, si trasforma in **norma culturale**, difficilmente scalfibile senza interventi profondi.

34.3. Perdita di fiducia dei cittadini e delle istituzioni nel sistema normativo

La gestione inadeguata dei conflitti di interesse nella normazione tecnica ha ricadute dirette sulla **fiducia** che cittadini, operatori economici e istituzioni ripongono nel sistema normativo complessivo (non solo in UNI, ma anche nelle autorità che richiamano le norme).
Quando emergono, o anche solo si diffondono, percezioni di:

- norme modellate più sugli interessi di pochi che sull'interesse generale;
- processi decisionali opachi, poco inclusivi e poco responsabili;
- standard che non impediscono – o addirittura legittimano – pratiche insicure, scorrette o ambientamente dannose;

il rischio è un progressivo scivolamento verso una **cultura di sfiducia e cinismo** rispetto alle regole tecniche.

a) Effetti sui cittadini e sui consumatori

Per i cittadini, la scoperta (o il sospetto) che norme presentate come garanzia di sicurezza e qualità possano essere influenzate da interessi particolari può portare a:

- mettere in discussione il significato di certificazioni, marchi, dichiarazioni di conformità;
- percepire le regole tecniche come **strumenti di marketing** più che di tutela;
- sviluppare un atteggiamento di rassegnazione ("tanto decidono sempre i soliti") o, al contrario, di opposizione generalizzata a standard e regolazioni, anche quando ben fondati.

Questa perdita di fiducia ha effetti pratici:

- minore collaborazione con le istituzioni e gli operatori nella gestione della sicurezza (ad es. diffidenza verso dispositivi o protocolli percepiti come "imposti dall'alto" senza reale tutela);
- maggiore spazio per **narrazioni alternative non fondate** (teorie complottiste, sfiducia indiscriminata nella scienza e nella tecnica), che trovano terreno fertile in un contesto dove la trasparenza sui COI è debole.

b) Effetti su operatori economici e professionisti corretti

Anche le imprese e i professionisti che operano in buona fede possono risentire di questa erosione di fiducia:

- chi investe realmente in qualità, sicurezza e sostenibilità si vede "omologato" a chi si limita a un rispetto formale di standard minimi;
- il marchio o il richiamo a norme UNI perdono potere distintivo, costringendo gli operatori virtuosi a trovare **altre strategie di legittimazione** (certificazioni aggiuntive, standard privati, etichette proprie).

Nel medio periodo, questo può produrre:

- frammentazione del quadro di riferimento (proliferazione di standard paralleli, privati o settoriali);
- indebolimento della funzione di UNI come **polo aggregante** di fiducia tecnica condivisa.

c) Effetti sulle istituzioni pubbliche

Le istituzioni che richiamano norme UNI in leggi, regolamenti, appalti assumono, agli occhi dei cittadini, una parte della responsabilità per gli effetti di tali standard.
Se emergono:

- casi di incidenti, disastri, fallimenti di tutela dove le norme tecniche vengono percepite come inadeguate;
- evidenze di cattura del processo normativo da parte di interessi forti;

le ricadute reputazionali non colpiscono solo UNI, ma anche:

- ministeri e autorità che hanno fatto affidamento sulle norme;
- amministrazioni che le hanno utilizzate come base per scelte sensibili.

Ne può derivare una doppia reazione:

- da un lato, una tendenza all'**iper-regolazione legale**, con produzione di norme giuridiche sempre più dettagliate per "non delegare troppo" alla tecnica, con rischi di rigidità e inefficienza;
- dall'altro, una crescente **reticenza politica** a richiamare apertamente standard tecnici, per timore di essere associati a eventuali criticità, con perdita di integrazione virtuosa tra diritto e normazione tecnica.

d) Erosione del patto di fiducia tra UNI, Soci e stakeholder

Infine, la perdita di fiducia riguarda lo stesso rapporto tra UNI, i suoi Soci e gli stakeholder:

- Soci PMI, associazioni di consumatori, organizzazioni della società civile possono percepire l'ente come poco sensibile alle loro istanze e troppo vicino a interessi strutturati;
- ciò può portare a **disimpegno** (mancata partecipazione alle CT/OT, rinuncia a segnalare criticità) o, in casi estremi, a richieste di creazione di organismi alternativi o di rafforzamento di standard privati.

In prospettiva, questa erosione del patto fiduciario riduce la capacità di UNI di:

- svolgere il proprio ruolo di **piattaforma inclusiva** di composizione degli interessi;
- rappresentare una risorsa credibile per il legislatore e le istituzioni;
- contribuire, come infrastruttura tecnica, alla coesione sociale e alla tutela effettiva dei diritti.

In conclusione, l'impatto dei conflitti di interesse nella normazione tecnica non si esaurisce nelle dinamiche interne né negli effetti di mercato: essi contribuiscono a **modellare la qualità della democrazia tecnica**, il livello di protezione effettiva di diritti fondamentali, la fiducia collettiva nell'idea stessa che le regole – anche quando sono "solo tecniche" – possano essere strumenti al servizio dell'interesse generale e non, prevalentemente, di chi dispone di maggior potere economico e organizzativo.

35. Effetti specifici su stakeholder marginali e vulnerabili

Le dinamiche di conflitto di interesse nel sistema UNI non colpiscono tutti gli attori allo stesso modo. Gli stakeholder dotati di maggiori risorse economiche, capacità tecnica e potere di lobby riescono più facilmente a:

- partecipare ai processi di normazione;
- interpretare e governare le norme una volta adottate;
- assorbire costi e oneri derivanti da standard complessi.

Al contrario, gli stakeholder marginali e vulnerabili – PMI, artigiani, professionisti non fortemente rappresentati, consumatori, lavoratori, comunità locali, gruppi sociali fragili – subiscono in modo amplificato gli effetti di norme:

- concepite senza una reale considerazione delle loro esigenze;
- influenzate da interessi particolari;
- rese di fatto cogenti tramite leggi, appalti, schemi di certificazione.

In questa prospettiva, i conflitti di interesse "di sistema" non sono un problema astratto: si traducono in **costi sproporzionati, esclusioni silenziose e livelli di tutela ineguali** per i soggetti più deboli della filiera economica e sociale.

35.1. PMI, artigiani, professionisti non fortemente rappresentati

PMI, micro-imprese, artigiani e molti professionisti operano con:

- margini economici ridotti;
- strutture organizzative leggere;
- limitata capacità di presidiare tavoli tecnici e processi di normazione.

In un sistema in cui le norme UNI diventano riferimento imprescindibile per operare in determinati mercati, queste caratteristiche si trasformano facilmente in **fattori di vulnerabilità strutturale**, soprattutto quando la normazione è influenzata da conflitti di interesse.

35.1.1. Costi sproporzionati di adeguamento

Le norme tecniche possono comportare:

- investimenti in macchinari e infrastrutture;
- implementazione di sistemi di gestione complessi;
- adeguamento di processi, documentazione, formazione;
- acquisizione di certificazioni correlate.

Per un grande operatore, tali costi sono assorbiti da economie di scala e da strutture già esistenti; per una PMI o un artigiano, lo stesso insieme di requisiti può rappresentare:

- una quota rilevante del fatturato;
- un costo fisso che mette a rischio la sostenibilità dell'attività;
- l'obbligo di rinunciare ad alcuni mercati o commesse.

Quando le norme sono state elaborate:

- con forte presenza di grandi imprese e organismi di certificazione;
- con scarsa o nulla partecipazione di PMI e professionisti minori;

il rischio è che esse riflettano **un modello di impresa "taglia grande"**:

- organizzazioni con uffici qualità, HSE, legali interni;
- capacità di investire in consulenza e certificazioni;
- accesso agevole al corpus normativo e ai relativi aggiornamenti.

Per gli operatori minori, i conflitti di interesse "a monte" si traducono, a valle, in **costi sproporzionati di adeguamento**, con alcune conseguenze tipiche:

- adeguamenti parziali e frammentari, con rischio di non conformità;
- dipendenza crescente da consulenti e organismi terzi per "interpretare" le norme;
- rinuncia a competere in segmenti di mercato dove il rispetto delle norme è condizione essenziale.

35.1.2. Esclusione da mercati regolati da norme "su misura" per i grandi

Quando norme UNI:

- sono richiamate come requisito di accesso in bandi, appalti, filiere organizzate;
- prevedono livelli di requisito agganciati a capacità tipiche dei grandi operatori;

il risultato può essere una **esclusione di fatto** di PMI, artigiani e professionisti meno strutturati, anche in assenza di un divieto esplicito.

La "norma su misura" per i grandi si manifesta, ad esempio, quando:

- richiede sistemi di gestione pesanti, non modulati per dimensione aziendale;
- impone infrastrutture o tecnologie costose e poco scalabili;
- presuppone la disponibilità di funzioni interne specializzate.

In uno scenario ipotetico ma plausibile:

- un consorzio di grandi operatori contribuisce in modo decisivo alla stesura di una norma di settore;
- la norma viene poi richiamata in gare pubbliche di rilevanza nazionale;
- le PMI, pur tecnicamente qualificate, non riescono a soddisfare tutti i requisiti formali o certificativi richiesti.

Il conflitto di interesse "cattura" così il meccanismo di selezione del mercato: la norma, nata (almeno sulla carta) per garantire qualità e sicurezza, diventa **filtro selettivo che espelle sistematicamente gli operatori minori**, con impatto diretto su pluralismo economico, occupazione locale e resilienza del tessuto produttivo.

35.2. Consumatori e utenti finali

I consumatori e gli utenti finali sono il destinatario ultimo di molte norme tecniche, ma:

- raramente partecipano direttamente ai processi di normazione;

- spesso sono rappresentati da poche associazioni con risorse limitate;
- difficilmente hanno accesso integrale e comprensibile alle norme.

In un contesto di conflitti di interesse non adeguatamente governati, essi rischiano di ritrovarsi **protetti solo sulla carta**, mentre le scelte normative privilegiano altre priorità.

35.2.1. Rischio di standard che privilegiano interessi commerciali a scapito di qualità e sicurezza

Quando CT/OT e processi decisionali sono dominati da produttori, distributori, organismi di certificazione e altri attori economici forti, senza un adeguato contrappeso di rappresentanze dei consumatori, possono emergere standard che:

- enfatizzano aspetti facilmente comunicabili (etichette, claim, marchi) più che reali livelli di qualità o sicurezza;
- fissano requisiti minimi che **non spingono verso il massimo livello di tutela ragionevolmente raggiungibile**, ma verso un compromesso accettabile per i produttori;
- lasciano ampi margini di discrezionalità nella progettazione, produzione e controllo, trasferendo sul consumatore rischi residui non pienamente compensati.

Situazioni tipiche (in astratto):

- norme su prodotti di largo consumo dove il contenuto tecnico è costruito in modo da lasciar spazio a materiali o soluzioni meno costose ma anche meno durature o riparabili;
- standard di sicurezza per dispositivi o servizi che adottano soglie di prova o criteri di accettabilità più favorevoli a contenere costi che a minimizzare il rischio per l'utente;
- norme che legittimano prassi commerciali opache, pur formalmente conformi (ad es. informazioni minime insufficienti per un consumatore medio).

In assenza di un presidio forte contro i conflitti di interesse, il "linguaggio degli standard" può così trasformarsi in **linguaggio del marketing**:

- la conformità diventa strumento di vendita;
- la reale tutela del consumatore rischia di passare in secondo piano;
- eventuali criticità vengono coperte dalla reputazione tecnica di UNI e dei suoi processi.

35.3. Lavoratori e lavoratrici

Le norme tecniche incidono in modo diretto e indiretto su:

- progettazione e manutenzione di macchinari e impianti;
- organizzazione degli ambienti di lavoro;
- dispositivi di protezione, procedure operative, formazione;
- valutazione e gestione dei rischi.

In questo campo, conflitti di interesse mal gestiti possono tradursi in **standard di sicurezza e condizioni di lavoro non ottimali**, con impatti concreti sulla salute e sulla vita delle persone.

35.3.1. Norme tecniche che incidono su salute, sicurezza e condizioni di lavoro

In CT/OT dove sono prevalenti:

- rappresentanti di datori di lavoro e associazioni di categoria;
- produttori di macchinari, impianti e servizi correlati;

e risultano invece meno presenti o meno influenti:

- rappresentanze dei lavoratori autonome;
- esperti di medicina del lavoro, ergonomia, fattori psicosociali;

esiste il rischio che le norme siano orientate a:

- definire **requisiti minimi di sicurezza** compatibili con livelli di investimento considerati accettabili dalle imprese più forti;
- privilegiare misure tecniche "a valle" (DPI, segnaletica, procedure) rispetto a cambiamenti strutturali di impianti e organizzazione del lavoro (misure "a monte" spesso più costose ma efficaci);
- trascurare dimensioni meno immediatamente visibili (stress lavoro-correlato, carichi di lavoro, turnazioni, fattori di genere).

Per i lavoratori e le lavoratrici, ciò può significare:

- esposizione prolungata a rischi che potrebbero essere ulteriormente ridotti mediante standard più ambiziosi;
- condizioni operative formalmente "a norma" ma sostanzialmente gravose (ritmi, posture, turni) perché la norma non incorpora pienamente le conoscenze disponibili;
- difficoltà a rivendicare miglioramenti oltre il minimo normativo, poiché il riferimento alla "conformità a UNI" viene utilizzato come **argomento difensivo** dal datore di lavoro.

In termini di conflitto di interesse di sistema, il problema non è solo tra datore di lavoro e lavoratore, ma tra:

- interesse collettivo a un livello elevato di tutela della salute e della sicurezza;
- interesse di alcuni settori a limitare i costi di prevenzione e di adeguamento.

35.4. Comunità locali e ambiente

Le norme tecniche giocano un ruolo chiave nel definire:

- limiti emissivi e prestazioni ambientali di impianti, prodotti, servizi;
- criteri per la gestione di rifiuti, scarichi, emissioni in aria e acqua;
- requisiti per la bonifica, il monitoraggio, l'efficienza energetica.

Quando conflitti di interesse influenzano la definizione di questi parametri, le **comunità locali e l'ambiente** possono subire conseguenze dirette e spesso di lungo periodo.

35.4.1. Conflitti di interesse nella definizione di limiti, soglie e criteri ambientali

La definizione di limiti e soglie ambientali – anche quando formalmente allineata a normative di rango superiore – lascia spesso spazi interpretativi:

- scelte su margini di sicurezza aggiuntivi rispetto ai minimi legali;
- modalità di prova e condizioni di esercizio considerate "rappresentative";
- criteri per misurare e aggregare gli impatti.

In CT/OT dove predominano:

- rappresentanti di settori industriali energivori o inquinanti;
- soggetti con interesse diretto a minimizzare oneri di adeguamento ambientale;

e sono poco presenti o poco influenti:

- rappresentanti di comunità locali esposte;
- associazioni ambientaliste indipendenti;
- esperti in epidemiologia, salute ambientale, ecologia;

si possono produrre standard che:

- fissano **limiti al margine delle soglie legali**, senza ulteriori margini precauzionali;
- adottano metodologie di prova favorevoli a presentare risultati "accettabili" in condizioni ideali, ma poco rappresentative di contesti reali;
- non contemplano adeguatamente **effetti cumulativi** (più sorgenti, più impianti nello stesso territorio) o l'esposizione prolungata di popolazioni sensibili.

Le comunità locali, specie in aree già compromesse, rischiano così di:

- vedere legittimati, attraverso standard tecnici, livelli di inquinamento o rischio che percepiscono come insostenibili;
- non disporre di strumenti tecnici per contestare questi standard, perché l'apparato normativo e linguistico è controllato dagli stessi attori che ne beneficiano.

Il conflitto di interesse, in questo caso, è tra:

- l'interesse delle imprese e talvolta di amministrazioni locali a mantenere attività produttive con oneri contenuti;
- l'interesse delle comunità e dell'ambiente a livelli di protezione più elevati, talvolta compatibili con le conoscenze tecniche ma non con le convenienze economiche di breve periodo.

35.5. Gruppi sociali vulnerabili (persone con disabilità, minori, ecc.)

Le norme tecniche influiscono su:

- progettazione di spazi, edifici, trasporti, servizi digitali;
- caratteristiche di prodotti e interfacce;
- organizzazione di servizi pubblici e privati.

Per gruppi sociali vulnerabili – persone con disabilità, minori, anziani, persone con bassa alfabetizzazione, migranti – il modo in cui questi standard tengono conto (o meno) delle loro esigenze determina **il confine tra inclusione effettiva ed esclusione sistematica**.

35.5.1. Sottorappresentazione nelle CT/OT e mancata considerazione dei loro bisogni

Nella maggior parte dei casi, questi gruppi:

- non siedono direttamente nelle CT/OT;
- sono rappresentati, se va bene, da poche organizzazioni con risorse molto limitate;
- non dispongono di competenze tecniche interne tali da sostenere un confronto alla pari con grandi operatori.

Questa sottorappresentazione strutturale porta a:

- norme progettate **per un "utente medio" implicito**, spesso adulto, abile, alfabetizzato, con competenze digitali di base;
- considerazione dei bisogni dei gruppi vulnerabili solo come "eccezioni", da trattare in allegati, note o raccomandazioni non vincolanti;
- scarsa attenzione a aspetti fondamentali quali:
    - accessibilità fisica e digitale;
    - leggibilità delle informazioni;
    - sicurezza specifica per minori, anziani, persone con deficit sensoriali o cognitivi.

In uno scenario ipotetico:

- una norma su servizi digitali al cittadino viene elaborata prevalentemente con focus su performance e sicurezza informatica;
- le esigenze di accessibilità per persone con disabilità visive, cognitive o motorie vengono richiamate solo genericamente;
- il risultato è un'infrastruttura digitale "a norma" ma di fatto **poco fruibile** per chi avrebbe più bisogno di servizi accessibili.

Dal punto di vista dei conflitti di interesse, questa dinamica riflette:

- la centralità degli interessi delle organizzazioni più presenti (fornitori di tecnologia, grandi utenti, PA centrali);
- la marginalità delle esigenze di chi non ha la forza di influenzare il processo, pur essendo profondamente toccato dagli esiti.

La mancata considerazione sistematica dei bisogni dei gruppi vulnerabili non è solo un problema di equità, ma anche di **qualità complessiva delle norme**:

- prodotti, servizi e infrastrutture progettati senza tener conto di tutta la platea di utenti sono meno resilienti, meno universali, meno capaci di supportare politiche di coesione sociale;
- il sistema Paese si priva del contributo attivo di una parte significativa della popolazione, che resta ai margini di processi, servizi e opportunità governati – anche – dalla normazione tecnica.

In sintesi, i conflitti di interesse nel sistema UNI hanno un **effetto amplificato** sugli stakeholder marginali e vulnerabili: dove gli interessi forti riescono a modellare standard, questi ultimi diventano spesso **ostacoli, costi o barriere** per chi ha minori risorse per adeguarsi o per farsi ascoltare. Affrontare seriamente il tema dei COI significa, dunque, non solo migliorare l'integrità del processo di normazione, ma **riequilibrare gli effetti di sistema** a favore di chi oggi ne sopporta i costi maggiori e beneficia meno dei potenziali vantaggi delle norme tecniche.

36. Danni possibili per i Soci UNI potenzialmente danneggiati

La prospettiva dei Soci UNI potenzialmente danneggiati consente di riportare il tema del conflitto di interesse dal piano astratto dei principi al livello concreto delle conseguenze economiche, competitive e civiche che si producono "dentro" la comunità associativa. In un ente di normazione, il conflitto di interesse non si traduce soltanto in distorsioni per il sistema Paese o per gli stakeholder esterni, ma può determinare una vera e propria frattura tra Soci "avvantaggiati" e Soci "penalizzati" dalle dinamiche di cattura delle norme, dalle asimmetrie di rappresentanza nelle CT/OT e dall'uso selettivo degli standard nei mercati e nelle filiere.
In questo quadro, è utile distinguere alcune tipologie di danno potenziale per i Soci:

- danni economici immediati e quantificabili;
- danni competitivi e reputazionali, più difficili da misurare ma non meno incisivi;
- danni "civici", legati alla perdita di fiducia nell'istituzione di cui si è parte;
- effetti di lock-in che rendono estremamente oneroso correggere, a posteriori, norme viziate da conflitti di interesse una volta che esse siano divenute prassi consolidata di mercato.

36.1. Danni economici diretti (perdita di commesse, impossibilità di certificarsi, esclusione da filiere)

Sul piano economico immediato, il primo ambito di danno per i Soci potenzialmente danneggiati riguarda la capacità di accedere a commesse, gare, appalti o contratti di fornitura che assumono le norme UNI (o le UNI/PdR) come requisito tecnico o come criterio di qualificazione.
In presenza di norme o Prassi di Riferimento "disegnate" – anche solo di fatto – intorno ai processi, alle tecnologie o ai modelli organizzativi di un cluster ristretto di operatori, si possono configurare le seguenti situazioni tipiche:

- **Perdita di commesse o impossibilità di partecipare a gare**: Quando capitolati pubblici o privati richiamano una norma fortemente sbilanciata, i Soci che non dispongono delle stesse economie di scala, delle medesime tecnologie proprietarie o di una struttura interna allineata al modello sotteso dalla norma risultano di fatto esclusi, pur essendo pienamente capaci di fornire prodotti o servizi di qualità equivalente o superiore. Il danno economico si manifesta in termini di mancato fatturato, perdita di clienti consolidati, impossibilità di accedere a nuovi mercati.
- **Impossibilità o forte difficoltà a certificarsi**: Qualora le norme UNI o le UNI/PdR siano strettamente integrate con specifici schemi di certificazione, e tali schemi siano calibrati sui profili di costo e di struttura dei grandi operatori o di un singolo soggetto dominante, le PMI socie possono trovarsi nell'impossibilità pratica di ottenere la certificazione, o possono conseguirla solo a costi sproporzionati rispetto ai benefici. In questi casi il conflitto di interesse non si manifesta solo nella fase di definizione dei requisiti tecnici, ma anche nei requisiti di processo, di documentazione, di personale dedicato, che creano barriere economiche difficilmente superabili per operatori di dimensioni ridotte.
- **Esclusione da filiere produttive o commerciali**: In molti settori, l'adesione a determinate norme o schemi è condizione per essere ammessi in filiere integrate (es. come fornitori qualificati di grandi gruppi, come partner di reti di franchising o come sub-fornitori in appalti complessi). Se le norme sono state influenzate, in modo più o meno trasparente, dagli interessi dei capi-filiera o di soggetti in posizione di forza, i Soci che non condividono quegli stessi modelli organizzativi possono risultare "tagliati fuori", pur essendo tecnicamente competenti e affidabili. Il danno si concretizza in riduzione strutturale delle opportunità di business.
- **Incremento degli oneri di adeguamento senza adeguato ritorno**: Un ulteriore profilo è dato dagli investimenti che i Soci compiono per adeguarsi a norme che, in un secondo momento, si rivelano poco utilizzate dal mercato o fortemente squilibrate verso interessi specifici.

L'adeguamento (formazione, consulenze, adeguamento impianti, revisione dei processi) genera costi irreversibili che non si traducono in vantaggi competitivi, determinando un danno economico netto.

In tutti questi casi, il tratto comune è che la posizione di Socio – e quindi la partecipazione formale al sistema – non si traduce in pari accesso ai benefici della normazione, ma anzi può aggravare il senso di frustrazione: il Socio contribuisce (anche economicamente) al funzionamento dell'ente, ma subisce norme che lo penalizzano.

36.2. Danni competitivi e reputazionali

Accanto ai danni economici diretti, si collocano i **danni competitivi e reputazionali**, che hanno una natura più sottile ma possono incidere in modo profondo sulla posizione di mercato dei Soci.

- **Asimmetrie di legittimazione tecnica**: Quando i contenuti normativi riflettono in misura prevalente le soluzioni tecniche, i processi o i servizi di un certo gruppo di operatori (magari fortemente rappresentati nelle CT/OT), questi ultimi possono presentarsi sul mercato come "interpreti naturali" della norma, beneficiando di un surplus reputazionale di affidabilità e conformità. I Soci che adottano soluzioni alternative, pur altrettanto valide, appaiono invece "eccentrici" rispetto al riferimento normativo, con possibili riflessi negativi sulla percezione di clienti e controparti.
- **Etichettatura implicita dei concorrenti come "non allineati" o "meno sicuri"**: In alcuni contesti, la conformità a una determinata norma UNI può essere percepita (anche grazie a campagne comunicative degli operatori forti) come sinonimo di "buona pratica" o addirittura di "requisito minimo di sicurezza o qualità". I Soci che non si adeguano – spesso per impossibilità economica o per non condivisione di requisiti ritenuti eccessivamente onerosi o non proporzionati – rischiano di essere visti come meno affidabili, anche in assenza di qualsiasi evidenza oggettiva di minore qualità. Questo produce un danno reputazionale che, col tempo, può tradursi in perdita di quote di mercato.
- **Rischio di stigma interno alla comunità tecnica**: All'interno dello stesso ecosistema UNI, le posizioni critiche o minoritarie rispetto a una determinata impostazione normativa possono essere, in alcune prassi, percepite come "resistenza al progresso" o come atteggiamenti corporativi. Ne deriva un potenziale disincentivo per i Soci penalizzati a esprimere apertamente le proprie riserve, per timore di vedere compromessa la propria reputazione professionale in seno alle CT/OT o in altri contesti tecnici.

Nel medio-lungo periodo, tali dinamiche possono provocare un indebolimento della capacità competitiva dei Soci svantaggiati, che si trovano a misurarsi non solo con la concorrenza economica, ma anche con una concorrenza "normativa" e reputazionale non contendibile in condizioni di parità.

36.3. Danni "civici": perdita di fiducia nell'ente di normazione di cui sono Soci

Un ulteriore livello di danno, spesso sottovalutato ma cruciale sotto il profilo della governance, è quello che potremmo definire **danno civico**: la perdita di fiducia dei Soci nell'ente di cui fanno parte, nella sua capacità di rappresentare in modo equilibrato gli interessi collettivi e nel valore del processo di normazione come bene pubblico.

Questo tipo di danno può manifestarsi attraverso diverse traiettorie:

- **Disaffezione e riduzione della partecipazione attiva**: Se i Soci percepiscono che le proprie istanze, anche quando formalmente espresse nelle sedi competenti, vengono sistematicamente marginalizzate a favore di interessi più forti (economici, istituzionali, associativi), è plausibile che riducano progressivamente l'impegno in CT/OT, nelle assemblee, nelle consultazioni. Ciò impoverisce il pluralismo interno e indebolisce la qualità tecnica e sociale delle norme future, alimentando un circolo vizioso di ulteriore marginalizzazione dei punti di vista deboli.

- **Perdita di fiducia nelle procedure interne di gestione dei COI**: In assenza di presidi chiari, accessibili e credibili per segnalare e gestire conflitti di interesse (reali, potenziali o apparenti), i Soci che si ritengono danneggiati possono maturare la convinzione che non esistano reali strumenti di tutela all'interno di UNI. La percezione di "inutile formalismo" delle Carte etiche o delle regole 231, se non accompagnate da casi concreti di applicazione e correzione, incide negativamente sul capitale fiduciario nei confronti dell'ente.
- **Scelta di uscita dall'associazione o di disimpegno strategico**: In uno scenario estremo, i Soci più penalizzati possono decidere di non rinnovare l'adesione o di mantenere una presenza puramente formale, rinunciando a investire risorse nella vita associativa. Questo non è un danno solo per i singoli Soci, ma anche per UNI, che perde contributi potenzialmente innovativi e riduce la propria legittimazione come luogo di composizione bilanciata degli interessi.

Il danno civico è particolarmente critico perché colpisce la ragione stessa d'essere di un ente di normazione partecipato: se i Soci non credono più nella neutralità relativa del processo, l'intero edificio di fiducia che legittima la produzione di norme volontarie viene eroso.

36.4. Effetti di lock-in: difficoltà a invertire norme viziate da COI una volta adottate nel mercato

Infine, una specifica categoria di danno per i Soci UNI potenzialmente danneggiati è rappresentata dagli **effetti di lock-in** che caratterizzano le norme – soprattutto quando esse sono state incorporate in regolazioni pubbliche, schemi di certificazione, prassi di mercato o contratti di lunga durata. Anche laddove vengano riconosciuti, a posteriori, i limiti o i conflitti di interesse che hanno influenzato una norma, la possibilità di correggerla o sostituirla si scontra con molteplici fattori di inerzia:

- **Integrazione delle norme in leggi, regolamenti e bandi**: Quando una norma UNI viene richiamata da fonti esterne (es. norme legislative, regolamenti tecnici, linee guida di autorità, bandi di gara), ogni modifica successiva richiede un complesso riallineamento di testi, procedure e prassi amministrative. I Soci penalizzati possono trovarsi di fronte a un doppio vincolo: da un lato una norma tecnica sbilanciata, dall'altro un quadro giuridico, contrattuale e amministrativo che la cristallizza, rendendo difficile o molto lenta qualsiasi revisione.
- **Investimenti specifici e costi di transizione**: Le imprese che hanno costruito i propri processi, impianti, sistemi di gestione o offerte commerciali intorno a una determinata norma svilupperanno naturalmente resistenze, anche legittime, a cambiamenti che comportino la svalutazione di tali investimenti. I Soci che hanno subito danni dalla norma viziata devono quindi confrontarsi non solo con interessi "di principio", ma con robuste posizioni economiche consolidate, che rendono oneroso il ritorno a un campo di gioco più equilibrato.
- **Dipendenza da standard collegati ("normative webs")**: Una singola norma può essere collegata, rinviata o integrata da altre norme, linee guida, UNI/PdR o documenti tecnici correlati. La correzione di un conflitto di interesse incorporato in una norma "di origine" può richiedere una ristrutturazione a cascata dell'intero sistema di riferimenti. Questo fenomeno di dipendenza da percorsi (path dependence) accresce l'effetto di lock-in: più a lungo una norma viziata rimane in vigore e più documenti la richiamano, più difficile diventa, per i Soci danneggiati, ottenere una revisione effettiva.
- **Asimmetria di potere nelle fasi di revisione**: Le stesse dinamiche di rappresentanza squilibrata e di conflitto di interessi che hanno influenzato la prima adozione della norma tendono a riprodursi nelle fasi di revisione periodica. In mancanza di meccanismi correttivi espliciti (quote per stakeholder vulnerabili, obblighi di valutazione d'impatto sui diversi gruppi di Soci, procedure rafforzate in caso di possibili COI), gli interessi che beneficiano dello status quo hanno maggiori risorse per difenderlo, aggravando il danno per chi, già danneggiato nella fase iniziale, vede prolungarsi nel tempo la situazione svantaggiosa.

In sintesi, gli effetti di lock-in trasformano un conflitto di interesse contingente – legato a una specifica decisione normativa – in una distorsione strutturale di lungo periodo, dalla quale i Soci penalizzati

possono difficilmente uscire con i soli strumenti ordinari di partecipazione. Questo rende ancora più urgente, nella prospettiva del quaderno, interrogarsi non solo su **come** nascono le norme potenzialmente viziate da COI, ma anche su **come** UNI possa dotarsi di meccanismi straordinari e tempestivi per riconoscere e correggere, a beneficio dei propri Soci, gli effetti distorsivi che si sono già radicati nel mercato.

PARTE V – SCENARI IPOTETICI E "SCENARI ABERRANTI" DI CATTIVA GESTIONE DEI COI

37. Metodologia di costruzione degli scenari

La Parte V adotta lo strumento degli scenari ipotetici e degli "scenari aberranti" per rendere visibili, in forma concentrata, le dinamiche di cattiva gestione dei conflitti di interesse che potrebbero emergere nel sistema UNI qualora determinate debolezze regolamentari e prassi distorte si combinassero tra loro. Gli scenari non descrivono fatti accertati né casi riconducibili a persone o strutture specifiche, ma sono costruiti come esercizi di analisi prospettica, radicati:

- nella lettura critica delle regole formali (Statuto, regolamenti CT/OT, Modello 231, Carte etiche e deontologiche, regolamenti UNI/PdR, ecc.);
- nell'osservazione di pattern tipici di rischio già evidenziati nella letteratura sulla governance della normazione tecnica e su organizzazioni analoghe;
- nelle criticità strutturali individuate dalle Parti precedenti del quaderno, in particolare rispetto a rappresentanza, trasparenza, gestione dei COI e tutela degli stakeholder vulnerabili.

In questo senso, ogni scenario è il risultato di una "modellizzazione" di come il sistema potrebbe evolvere in condizioni avverse, se determinate lacune non venissero presidiate. L'obiettivo è stressare il sistema UNI sotto il profilo dei conflitti di interesse, mostrando cosa può accadere quando i presidi di indipendenza, imparzialità e equilibrio degli interessi risultano indeboliti o non applicati.
La costruzione degli scenari segue una sequenza logica di passaggi:

1. **Selezione dei nodi di rischio**: a partire dalla mappa delle fasi del processo di normazione (Parte III) e dai relativi punti di rischio COI, vengono individuati i momenti chiave (fabbisogno, composizione CT/OT, inchiesta pubblica, approvazione, applicazione, revisione) in cui l'assenza o la debolezza delle regole può avere effetti moltiplicativi.
2. **Identificazione delle "regole deboli" e delle lacune**: vengono astratte, dal quadro regolamentare e deontologico, le aree in cui il conflitto di interesse risulta solo genericamente richiamato, non definito, non presidiato o privo di meccanismi di attuazione, controllo e sanzione.
3. **Ricostruzione delle prassi distorte potenziali**: si ipotizzano comportamenti organizzativi e dinamiche decisionali che, pur non essendo conformi allo "spirito" dei principi dichiarati, risultano verosimili in assenza di controlli efficaci (es. sovra-rappresentanza di interessi forti, uso meramente formale dell'inchiesta pubblica, scarsa tracciabilità delle decisioni).
4. **Combinazione in catene causali**: regole deboli e prassi distorte vengono combinate in sequenze coerenti che attraversano più fasi del processo di normazione, mostrando come un singolo vulnus (ad es. nella composizione delle CT/OT o nella gestione delle osservazioni) possa propagarsi fino a incidere sul contenuto tecnico della norma e sui suoi effetti di mercato e sociali.
5. **Definizione di attori tipizzati, non identificabili**: gli scenari utilizzano categorie astratte di attori ("grandi imprese", "PMI", "organismo di certificazione dominante", "autorità pubblica", "stakeholder marginali") senza mai riferirsi a soggetti riconoscibili, al fine di mantenere il discorso sul piano sistemico- strutturale.
6. **Esplicitazione degli impatti sugli stakeholder vulnerabili**: ciascuno scenario viene completato indicando le possibili conseguenze su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente, gruppi socialmente vulnerabili e Soci UNI potenzialmente danneggiati, in coerenza con l'ottica di tutela dei soggetti deboli assunta dal quaderno.

Questa metodologia consente di trasformare elementi analitici dispersi (norme, regolamenti, prassi, criticità) in narrazioni strutturate, capaci di evidenziare come il conflitto di interesse, se non governato, possa "percolare" lungo l'intero processo di normazione tecnica, fino a consolidarsi in standard che incidono profondamente sul sistema Paese e sulla società.

37.1. Scenari derivati da combinazioni plausibili di regole deboli e prassi distorte

Gli scenari ipotizzati non sono “fantasie di scuola”, ma derivano dalla combinazione di due famiglie di elementi:

- **regole deboli, lacunose o ambigue** del sistema UNI in materia di COI;
- **prassi operative distorte o opache**, che possono radicarsi là dove i presidi formali risultano insufficienti o non effettivamente applicati.

Per “regole deboli” si intende, in via generale:

- disposizioni che richiamano principi di imparzialità, indipendenza, integrità, ma senza prevedere obblighi concreti (ad es. nessun obbligo chiaro di dichiarazione periodica degli interessi per membri di CT/OT, organi di governo, coordinatori tecnici);
- norme che affermano obiettivi di “rappresentanza equilibrata” o “partecipazione degli stakeholder”, senza criteri operativi, indicatori minimi o conseguenze in caso di squilibri strutturali;
- previsioni che affidano la gestione dei conflitti di interesse a valutazioni discrezionali non motivate, senza procedure codificate di astensione, sostituzione, revisione delle decisioni;
- disposizioni che non disciplinano affatto certe situazioni tipiche di COI (ad es. rapporti tra UNI, organismi di certificazione e schemi di accreditamento; o ruoli doppi di esperti che contemporaneamente progettano norme e offrono servizi collegati).

Le **prassi distorte** rilevanti ai fini degli scenari possono includere, a titolo esemplificativo e in forma astratta:

- modalità informali di selezione degli esperti e dei coordinatori di CT/OT, che privilegiano reti di prossimità, interessi industriali forti o partner storici, a scapito di PMI, consumatori, lavoratori, comunità locali;
- uso dell’inchiesta pubblica come adempimento formale, poco pubblicizzato, con documentazione di difficile comprensione e tempi che scoraggiano la partecipazione di soggetti non “addetti ai lavori”;
- tendenze alla “monocultura” delle Commissioni, nelle quali uno stesso cluster di attori guida stabilmente l’agenda, la redazione dei testi e la gestione delle osservazioni;
- scarsa tracciabilità delle motivazioni con cui vengono accolte o respinte proposte e osservazioni, con verbali sintetici e poco informativi;
- collaborazione non trasparente con organismi di certificazione o consulenti, che può condurre alla costruzione di norme o UNI/PdR funzionali a specifici schemi di mercato.

La metodologia prevede di:

1. **Mappare le regole deboli e le lacune** individuate nelle Parti II e III del quaderno, classificandole per fase del processo (proposta, costituzione CT/OT, drafting, inchiesta pubblica, approvazione, applicazione, revisione).
2. **Elencare le prassi distorte plausibili**, desunte da esperienze tipiche in contesti di normazione tecnica e da quanto emerge in forma generale nei casi raccolti in allegato (sempre in forma anonimizzata e non imputata a singoli).
3. **Costruire una matrice regole–prassi**, in cui per ogni fase si osserva quali prassi potrebbero concretamente innestarsi sulle specifiche debolezze regolamentari, generando dinamiche di cattura o di COI sistemico.
4. **Selezionare combinazioni ad alta rilevanza sistemica**, cioè quelle catene in cui:
    - un difetto a monte (es. nella fase di proposta o nella composizione delle CT/OT) produce effetti molto difficili da correggere nelle fasi successive;
    - gli impatti negativi si scaricano soprattutto sui soggetti più deboli;
    - l’effetto finale è una norma che appare formalmente legittima, ma sostanzialmente sbilanciata.

Ogni scenario risultante è quindi un **“caso limite verosimile”**: estremo a sufficienza da mostrare la gravità dei rischi, ma plausibile in base alla configurazione attuale (o potenziale) del sistema, se non adeguatamente presidiato. È altresì mantenuta una chiara distinzione tra:

- elementi riconducibili a regole scritte o a prassi tipiche (indicati come tali);
- elementi puramente ipotetici, introdotti per completare la catena causale e rendere evidenti le conseguenze di lungo periodo.

Questa distinzione permette di utilizzare gli scenari come strumento rigoroso di valutazione del rischio, evitando al tempo stesso che essi vengano letti come attribuzione di fatti concreti a soggetti determinati.

37.2. Funzione degli scenari come strumento di denuncia e sensibilizzazione

Gli scenari svolgono una duplice funzione nel quadro del quaderno:

- **funzione di denuncia sistemica**,
- **funzione di sensibilizzazione e di educazione alla prevenzione dei COI**.

Sotto il profilo della **denuncia sistemica**, gli scenari:

- rendono tangibili le conseguenze di configurazioni organizzative e regolamentari che, considerate isolatamente, potrebbero apparire neutre o di scarso rilievo;
- mostrano come la somma di piccoli compromessi, lacune e ambiguità possa tradursi, nel tempo, in norme tecniche “catturate” o comunque sbilanciate a favore di interessi forti;
- mettono in luce le **asimmetrie di potere** tra gli stakeholder, evidenziando come i meccanismi decisionali possano, in certe condizioni, consolidare posizioni dominanti e marginalizzare voci critiche;
- segnalano il rischio che il sistema UNI, pur dichiarando valori di indipendenza e imparzialità, risulti di fatto esposto a dinamiche percepite come poco eque, con ricadute sulla fiducia dei Soci e della collettività.

Si tratta di una denuncia rivolta **alle strutture, alle regole e alle prassi**, non alle persone: gli scenari non insinuano intenzioni dolose, ma evidenziano come determinate configurazioni possano **facilitare** comportamenti opportunistici o poco trasparenti, anche in assenza di malafede individuale.

Sotto il profilo della **sensibilizzazione**, gli scenari mirano a:

- fornire a Soci, esperti di CT/OT, organi di governo UNI e stakeholder esterni uno strumento narrativo semplice da comprendere, che traduca analisi giuridico-organizzative complesse in storie coerenti e riconoscibili;
- aiutare i soggetti coinvolti a identificare nella propria esperienza concreta **“segnali precoci”** di possibili derive (ad es. Commissioni monotematiche, osservazioni sistematicamente respinte, norme che di fatto fanno da barriera per le PMI);
- stimolare l’uso più consapevole degli strumenti di tutela e azione descritti nella Parte VI (segnalazioni, mozioni, richieste di revisione, coinvolgimento di OdV 231, organismi etici, autorità esterne);
- favorire una cultura interna di prevenzione dei COI, in cui si riconosca che il problema non si esaurisce nell’evitare il reato o l’illecito, ma riguarda anche l’equità sostanziale dei processi e la tutela degli stakeholder vulnerabili.

Inoltre, gli scenari hanno una funzione di **supporto alle proposte di riforma** (Parte VII): ciascuna catena “aberrante” permette di individuare, in controluce, i punti della filiera decisionale su cui sarebbe più efficace intervenire (es. rafforzamento degli obblighi di dichiarazione degli interessi, presidi di rappresentanza equilibrata, maggiore trasparenza delle deliberazioni, poteri di intervento dell’OdV). In questo senso, gli scenari fungono da **“stress test” preventivo** delle misure di riforma:

- se una determinata proposta normativa o regolamentare avrebbe interrotto la catena che conduce allo scenario aberrante, essa risulta potenzialmente adeguata;

- se, al contrario, lo scenario resterebbe possibile anche dopo l'introduzione di certe misure, ciò indica che tali misure sono probabilmente insufficienti o mal progettate.

Infine, sul piano più ampio del rapporto tra UNI, sistema Paese e opinione pubblica, gli scenari possono essere utilizzati come base per:

- momenti di confronto con istituzioni, associazioni, comunità scientifica e società civile, in chiave di responsabilità e trasparenza;
- iniziative di comunicazione che spieghino perché la corretta gestione dei conflitti di interesse nella normazione tecnica non è un tema "interno" a UNI, ma una questione di interesse generale.

In sintesi, gli scenari ipotetici e aberranti costituiscono un **dispositivo critico** per rendere visibili i rischi latenti del sistema, rafforzare la consapevolezza collettiva e orientare, in modo argomentato, la richiesta di riforme strutturali a tutela dell'integrità, dell'imparzialità e della funzione pubblica della normazione tecnica.

38. Scenario 1 – Norma tecnica "di sbarramento" per le PMI

In questo primo scenario ipotetico viene rappresentata una dinamica in cui una norma tecnica, formalmente giustificata in nome della qualità e della sicurezza, assume nella pratica la funzione di **barriera all'ingresso** per le piccole e medie imprese (PMI) e per altri operatori debolmente strutturati. Si tratta di uno **scenario astratto e costruito per combinazione di regole deboli e prassi distorte**, non della descrizione di casi concreti riferibili a specifiche norme UNI o a soggetti identificabili. Proprio perché ipotetico, lo scenario spinge al limite – ma restando nel plausibile – gli effetti di:

- asimmetrie nella fase di proposta e agenda-setting;
- composizione monoculturale di CT/OT;
- inchiesta pubblica solo formalmente accessibile;
- successiva integrazione della norma nel quadro degli appalti pubblici e privati.

Ne emerge una "norma di sbarramento": un documento tecnico che, pur richiamando valori di qualità e sicurezza e inserendosi in un contesto dove UNI, nei propri documenti pubblici, enfatizza l'accesso alla normazione, la multi-stakeholder partnership e la tutela della comunità filecite turn0file2 turn0file4 turn0file6, finisce in concreto per consolidare posizioni dominanti e marginalizzare gli operatori più piccoli.

38.1. Fase di proposta dominata da un cartello di grandi operatori

In uno scenario di questo tipo, tutto inizia nella **fase di emersione del fabbisogno**. In un settore ad alta intensità tecnologica e regolatoria (ad es. servizi complessi, impianti critici, tecnologie digitali avanzate), un gruppo ristretto di grandi operatori economici – che chiameremo "cartello" in senso meramente descrittivo di allineamento di interessi, senza alcuna implicazione di illecito concorrenziale – percepisce la possibilità di:

- **blindare il mercato** rispetto a nuovi entranti;
- ridurre la concorrenza di PMI e operatori locali;
- trasformare una prassi interna o proprietaria in standard di riferimento del settore.

Questi soggetti, spesso strutturati come **Soci di rappresentanza o grandi Soci** UNI, con più quote associative e conseguente maggiore capacità di presidiare Commissioni Tecniche e Organi Tecnici filecite turn0file8 turn0file14, utilizzano la propria posizione per promuovere presso UNI l'avvio di un nuovo progetto di norma, presentandolo come:

- risposta a esigenze di "armonizzazione", "qualificazione del mercato", "tutela degli utenti";
- strumento per facilitare la citazione da parte della Pubblica Amministrazione e delle autorità regolatorie, in linea con la tendenza, effettivamente riconosciuta da UNI, a integrare

normazione e legislazione in una prospettiva di semplificazione e partnership pubblico–privato filecite turn0file15 turn0file17 .

Nella **rappresentazione formale**, la proposta appare quindi pienamente coerente con le finalità dichiarate di UNI: supportare il sistema Paese, migliorare qualità e sicurezza, agevolare la regolazione tecnica. Tuttavia, nella **logica sostanziale** dello scenario, i promotori:

- **disegnano già a monte** i contenuti essenziali della futura norma, calibrandoli sui propri modelli organizzativi, sui propri investimenti tecnologici e sui propri sistemi di certificazione;
- danno per scontato che la norma verrà, nel tempo, **richiamata come requisito di accesso** a gare e appalti, sfruttando il noto meccanismo per cui la legislazione e i bandi rinviano a standard tecnici per concretizzare requisiti di qualità, sicurezza, gestione dei rischi filecite turn0file10 turn0file15 ;
- sono consapevoli che **molti requisiti proposti risultano sproporzionati** per le PMI (in termini di costi, strutture organizzative, sistemi di gestione, dotazioni tecnologiche).

In assenza di:

- regole stringenti sulla **dichiarazione preventiva di interessi** da parte di chi promuove la norma;
- obblighi di trasparenza sulle motivazioni economiche e strategiche della proposta;
- valutazioni di impatto ex ante sugli **stakeholder vulnerabili** (PMI, artigiani, professionisti minori, utenti finali),

il processo di impulso può risultare **opacizzato**: la narrazione ufficiale è quella della "qualificazione del mercato", mentre l'effetto concreto – nella simulazione – è la predisposizione di un futuro **strumento competitivo esclusivo**.

In questo contesto, il conflitto di interesse non è (solo) individuale, ma **di sistema**: soggetti con un interesse economico diretto all'adozione di certe soluzioni tecniche orientano la nascita stessa del progetto di norma, senza che tale posizione venga resa esplicita, discussa e bilanciata alla luce dei principi di imparzialità e integrità richiamati anche nella Carta Deontologica UNI filecite turn0file5 turn0file11 .

38.2. CT/OT sostanzialmente monoculturale

La proposta viene accolta e si istituisce – o si individua – l'Organo Tecnico competente. In uno scenario sano, la composizione della CT/OT dovrebbe assicurare un **equilibrio effettivo** tra interessi industriali forti, PMI, professioni, consumatori, lavoratori, ambiente. Nello scenario aberrante, invece, una serie di fattori concorre a un esito diverso:

- i **Soci di rappresentanza e i grandi gruppi** che hanno promosso l'iniziativa occupano la gran parte dei posti disponibili nella CT/OT, grazie alla possibilità di designare rappresentanti e osservatori di supporto in un numero di Commissioni proporzionale alle quote sottoscritte filecite turn0file8 turn0file14 ;
- le **associazioni delle PMI** e dell'artigianato, pur potenzialmente presenti nella base sociale UNI, non esprimono rappresentanti per carenza di risorse, di presidio organizzativo o di consapevolezza della posta in gioco;
- le **associazioni di consumatori, lavoratori, utenti** risultano formalmente ammesse ma di fatto marginalizzate: pochi seggi, presenza discontinua, scarsa capacità di incidere sui testi tecnici;
- alcuni "esperti indipendenti" hanno in realtà **relazioni professionali stabili** (consulenze, collaborazioni, rapporti d'affari) con i grandi operatori che guidano il processo, senza che ciò sia oggetto di specifica dichiarazione e gestione di conflitto di interesse, come pure auspicato dalle regole deontologiche interne sui COI reali, potenziali o apparenti filecite turn0file5 turn0file11 .

Il risultato è una CT/OT **monoculturale**, dominata dal punto di vista di un cluster ristretto di attori. In tale contesto, la "ricerca del consenso" tende a coincidere con il consolidamento di una visione già

condivisa nel gruppo dominante; le voci discordanti (se presenti) vengono percepite come marginali, non informate o “fuori ambito”.
Sul piano tecnico, questo assetto si traduce in:

- **requisiti organizzativi** tarati sulle strutture delle grandi imprese (numero minimo di personale dedicato, presenza obbligatoria di funzioni interne di compliance, certificazioni multiple di sistemi di gestione, ecc.);
- **requisiti tecnologici** che valorizzano soluzioni già adottate o fornite dai grandi attori (software proprietari, infrastrutture costose, apparecchiature di misura di fascia alta), rendendo poco praticabile l’uso di strumenti più semplici ma adeguati alla realtà delle PMI;
- **procedure di verifica e certificazione** onerose (audit complessi, frequenti, presso terzi accreditati), sostenibili per imprese con grandi volumi di affari ma proibitive per piccoli operatori.

Formalmente, ogni requisito è giustificato da argomenti di qualità, sicurezza, tracciabilità. Sostanzialmente, però, si costruisce una **barriera tecnica selettiva**: ciò che per i grandi è “normale dotazione” diventa per le PMI un salto dimensionale insostenibile.
In questo quadro, il conflitto di interesse assume una forma **sistematica e strutturale**: gli stessi soggetti che decidono i requisiti saranno poi tra i pochissimi in grado di soddisfarli pienamente, ottenendo un vantaggio competitivo stabile, mentre gli altri operatori vengono relegati ai margini del mercato o a ruoli subordinati (subfornitura, esternalizzazione).

38.3. Inchiesta pubblica formalmente aperta ma sostanzialmente inaccessibile

Lo scenario prosegue con la fase di **inchiesta pubblica**. Dal punto di vista formale, UNI rispetta gli adempimenti:

- pubblica l’avviso di inchiesta sul proprio sito;
- rende disponibile il progetto di norma (a pagamento o con meccanismi di consultazione non immediatamente fruibili);
- prevede un periodo per l’invio di osservazioni.

Nei documenti di governance UNI, l’ente valorizza molto la diffusione delle norme, l’accesso ai documenti normativi e la fruibilità della normativa come parte del proprio impegno verso la comunità e il sistema Paese filecite turn0file2 turn0file7 turn0file10. Nello scenario aberrante, tuttavia, tali principi restano **debolmente tradotti in presìdi operativi**; di conseguenza, la consultazione si configura come:

- **poco visibile**: l’avviso di inchiesta non raggiunge efficacemente le PMI, gli artigiani, i professionisti minori; non vengono attivate campagne informative mirate, né collaborazioni strutturate con le loro rappresentanze per favorire la partecipazione;
- **tecnicamente opaca**: il testo del progetto è redatto in linguaggio altamente specialistico, con rinvii a normative sovranazionali e a documenti tecnici accessibili solo a pagamento; per un’impresa di piccole dimensioni o per un’associazione di consumatori, è molto difficile ricostruire il quadro complessivo e valutare gli impatti concreti;
- **temporalmente compressa**: la finestra per l’invio delle osservazioni è breve e coincide con periodi dell’anno in cui le strutture più piccole sono maggiormente assorbite da esigenze operative;
- **asimettrica nelle risorse**: i grandi operatori, che hanno promosso il progetto e dominato la CT/OT, dispongono di team legali e tecnici dedicati che seguono puntualmente il processo; le PMI e le organizzazioni della società civile, anche se informate, non hanno capacità di analisi equivalente.

Qualche osservazione critica da parte di un’associazione di PMI o di un organismo di rappresentanza dei consumatori può comunque emergere. Ma nella gestione interna:

- la valutazione delle osservazioni è affidata **agli stessi soggetti** (CT/OT) che hanno definito il testo, senza un presidio indipendente di imparzialità o un obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse sostanziale;
- le proposte che chiedono di **modulare i requisiti** per renderli proporzionati anche alla realtà delle PMI vengono respinte con motivazioni generiche ("fuori campo", "non in linea con il quadro europeo", "eccessiva complicazione del testo"), senza un'analisi di impatto controfattuale;
- nei verbali e nei resoconti, le osservazioni respinte vengono sintetizzate in modo minimale, rendendo di fatto difficile per un esterno comprendere la ratio del rigetto o contestarne la coerenza.

L'inchiesta pubblica, così configurata, è **aperta nella forma ma chiusa nella sostanza**:

- la partecipazione degli stakeholder vulnerabili è scoraggiata da barriere informative, tecniche ed economiche;
- il potere di decidere quali osservazioni accogliere resta concentrato nelle mani di chi già domina la CT/OT, senza contropoteri effettivi;
- i principi di trasparenza e tracciabilità, pur richiamati nei documenti etici e di sostenibilità filecite turn0file3 turn0file6 turn0file10, non si traducono in obblighi di motivazione robusti e in strumenti di ricorso.

Dal punto di vista del conflitto di interesse, il rischio è che **siano proprio i soggetti maggiormente esposti a un interesse economico diretto** a filtrare e respingere le richieste di riequilibrio provenienti dalle PMI e dagli altri stakeholder deboli, consolidando così la forma "di sbarramento" della norma.

38.4. Applicazione della norma come requisito di accesso a gare e appalti

Una volta approvata, la norma viene **pubblicata e diffusa**. A questo punto entra in gioco il meccanismo, ben noto e spesso richiamato anche da UNI stessa, per cui la legislazione e la contrattualistica pubblica e privata si appoggiano alle norme tecniche per definire standard minimi di qualità, sicurezza, gestione del rischio filecite turn0file10 turn0file15.

Nello scenario in esame, la norma viene progressivamente:

- inserita come **requisito obbligatorio** in bandi di gara della Pubblica Amministrazione (es. "l'operatore deve essere conforme alla norma UNI X:YYYY" o "deve possedere certificazione rilasciata ai sensi della norma");
- utilizzata da grandi committenti privati come condizione di prequalifica nei propri albi fornitori;
- incorporata da enti di certificazione e accreditamento come base di schemi che, di fatto, diventano **porta di ingresso unica** per l'accesso a determinati mercati o segmenti di essi.

Poiché i requisiti della norma sono stati progettati sulle caratteristiche dei grandi operatori, si determina una serie di **effetti di esclusione**:

1. **PMI e microimprese**:
    - non dispongono delle strutture, delle certificazioni di sistema o delle tecnologie richieste;
    - si trovano nella condizione di dover compiere investimenti sproporzionati rispetto al loro fatturato solo per mantenere l'accesso a gare e clienti storici;
    - sono costrette, in molti casi, a uscire dal mercato diretto dei contratti principali, ripiegando sul ruolo di subfornitrici dei grandi operatori che invece risultano pienamente conformi.
2. **Nuovi entranti e innovatori**:
    - proposte tecnologiche o organizzative innovative, non perfettamente allineate ai modelli incorporati nella norma, vengono di fatto penalizzate;
    - l'innovazione dirompente è scoraggiata, perché la norma fa riferimento a pratiche consolidate e a specifici sistemi già adottati dal cartello iniziale;
    - il risultato è un **effetto di lock-in tecnologico**: il mercato si cristallizza intorno alle soluzioni esistenti, riducendo la concorrenza dinamica.

3. **Stakeholder vulnerabili** (consumatori, lavoratori, comunità locali, ambiente):
    - possono trovarsi di fronte a standard che, pur migliorando alcuni aspetti di qualità, non ottimizzano necessariamente la tutela dei loro interessi, perché non sono stati rinegoziati con una adeguata rappresentanza di tali gruppi;
    - nei casi peggiori, una norma di sbarramento può essere **più rigida sugli aspetti di forma** (certificazioni, procedure) che non sugli aspetti sostanziali di sicurezza, sostenibilità e inclusione.

Da un punto di vista di conflitto di interesse, si realizza così un **circolo autoreferenziale**:

- i soggetti che hanno promosso la norma, guidato la CT/OT e filtrato le osservazioni sono gli stessi che, in quanto operatori conformi o facilmente conformabili,
- beneficiano del fatto che la norma diventi riferimento quasi obbligato in gare, appalti e schemi di certificazione;
- rafforzano nel tempo la propria posizione di mercato, anche grazie al riconoscimento istituzionale che deriva dall'essere "allineati" a una norma UNI.

Per le PMI – incluse molte Socie UNI – l'effetto combinato è quello di una **norma "di sbarramento"**:

- lo standard, anziché fungere da **livellatore ragionevole** che aiuta tutti ad alzare gradualmente il proprio livello di qualità,
- diventa una **soglia selettiva**, difficilmente raggiungibile senza alleanze o dipendenze da soggetti forti,
- e pone le imprese più piccole di fronte a un bivio: investimenti sovradimensionati, uscita dal mercato, o subordinazione strutturale ai grandi player.

Sul piano della fiducia, lo scenario lascia intravedere due ulteriori rischi:

- **perdita di credibilità della normazione tecnica** agli occhi degli operatori esclusi, che possono percepire UNI non più come "infrastruttura neutrale" ma come attore allineato agli interessi dei grandi;
- **tensione con i principi etici e di integrità** che UNI stessa si è data nelle Carte Deontologiche e nel Modello 231, laddove questi richiamano la necessità di prevenire conflitti di interesse, promuovere imparzialità e assicurare un disegno etico dei documenti normativi filecite turn0file3 turn0file12 turn0file18 .

In sintesi, lo Scenario 1 mostra come, in assenza di presidi robusti contro i conflitti di interesse di sistema e di strumenti effettivi di bilanciamento degli interessi, una norma tecnica possa trasformarsi da leva di competitività diffusa in **meccanismo strutturale di esclusione** per le PMI e per gli stakeholder marginali, pur mantenendo un'apparenza di piena legittimità formale. È proprio per prevenire scenari di questo tipo che, nelle Parti successive del quaderno, vengono proposte riforme mirate a rafforzare trasparenza, rappresentanza equilibrata, gestione dei COI e accountability in tutte le fasi del processo di normazione.

39. Scenario 2 – UNI/PdR costruita intorno agli interessi di un singolo ente di certificazione

Questo scenario ipotetico mette a fuoco il rischio che una UNI/PdR, strumento per sua natura **pre-normativo e sperimentale**, venga di fatto costruita intorno agli interessi commerciali di un solo ente di certificazione, trasformandosi in un potente veicolo di trasferimento di rendita e di consolidamento di posizioni dominanti.

Lo scenario si basa su alcuni elementi strutturali del Regolamento per le Prassi di Riferimento:

- le UNI/PdR possono riguardare, tra l'altro, **"schemi per la valutazione di conformità riferiti a norme tecniche o a UNI/PdR" e "schemi di certificazione proprietari"**;
- tra i soggetti legittimati a promuovere una UNI/PdR vi sono anche gli **organismi di certificazione**, purché "diano evidenza di un interesse ampio delle diverse parti interessate";

- le UNI/PdR sono **elaborate e finanziate** tramite una commessa ad UNI da parte della/e parte/i proponente/i, con l'obiettivo di sostenere i costi e consentire la successiva divulgazione gratuita del documento;
- lo sviluppo avviene tramite un Tavolo Tecnico i cui esperti sono definiti "in accordo con la parte proponente", che può designare fino a cinque esperti per tavolo, coordinato da una segreteria UNI o di un Ente Federato.

Questi elementi, in sé non illeciti e anzi coerenti con la natura flessibile e "di mercato" delle PdR, aprono tuttavia **zone di rischio**: se non adeguatamente presidiati, possono permettere che un soggetto fortemente interessato allo sviluppo di un proprio schema di certificazione **usi il canale UNI/PdR per "istituzionalizzare" un prodotto proprietario sotto l'ombrello del marchio UNI**, con vantaggi competitivi rilevanti.

39.1. Conflitti di interesse nella definizione dello schema

Nel nostro scenario, un **ente di certificazione privato** (di seguito "l'Ente") ha sviluppato nel tempo uno schema proprietario di certificazione in un settore in forte crescita (ad es. servizi digitali, sostenibilità, sicurezza di filiera, ecc.), con un discreto successo commerciale ma senza ancora un pieno riconoscimento istituzionale.
L'Ente individua nella UNI/PdR un'opportunità strategica:

- trasformare il proprio schema in **riferimento "quasi pubblico"**, appropriandosi del prestigio del marchio UNI;
- rafforzare la propria posizione rispetto ad altri organismi di certificazione concorrenti;
- predisporre le condizioni perché Pubbliche Amministrazioni e grandi committenti possano, in futuro, **richiamare la PdR come riferimento tecnico nei bandi**, canalizzando di fatto la domanda di certificazione verso lo schema che esso già controlla.

In base al Regolamento PdR, l'Ente può farsi parte proponente in quanto organismo "rappresentativo del mercato", purché dia evidenza di un interesse ampio delle diverse parti interessate. In uno scenario patologico, tale requisito viene soddisfatto **in modo meramente formale**:

- l'Ente costruisce un "consorzio" di firmatari in cui compaiono alcuni partner commerciali o associazioni a esso legate, presentati come rappresentanti di filiere o collettività;
- l'effettiva pluralità di punti di vista – inclusa la presenza di utenti finali, PMI, consumatori, lavoratori, ambiente – è debole o solo simbolica;
- l'analisi dei benefici attesi, richiesta nella fase di proposta, enfatizza la "uniformazione" e la "qualificazione" del mercato, ma **non problematizza affatto** i possibili effetti di locking competitivo e di concentrazione della domanda di certificazione.

Il Regolamento prevede che lo sviluppo della UNI/PdR avvenga tramite un Tavolo Tecnico i cui esperti sono definiti "in accordo con la parte proponente" e che i soggetti proponenti abbiano diritto di nominare fino a cinque esperti ciascuno. Nello scenario aberrante:

- l'Ente nomina al Tavolo un gruppo di esperti **tutti direttamente o indirettamente legati** allo schema proprietario (consulenti, auditor senior, progettisti dello schema, responsabili di prodotto);
- eventuali altri soggetti coinvolti hanno ruoli marginali, non dispongono di risorse per seguire a fondo i lavori e si affidano tecnicamente alle proposte dell'Ente;
- la presunta "rappresentanza ampia" delle parti interessate si riduce, nella pratica, a un **pluralismo apparente**.

Sul piano dei contenuti tecnici, questo si traduce in una serie di **conflitti di interesse sostanziali**:

1. **Definizione dei requisiti di certificazione**
    - I requisiti organizzativi, documentali e procedurali sono modellati sugli strumenti già in uso nell'Ente (format di audit, piattaforme IT proprietarie, schemi di competenze del personale, griglie di valutazione).

    - La UNI/PdR ingloba concetti e terminologia specialistica propri del marchio e dei manuali dell'Ente, rendendo più agevole la "compatibilità" tra il suo schema proprietario e la nuova PdR rispetto agli schemi di altri organismi.
2. **Struttura del processo di valutazione di conformità**
    - Il numero minimo di giornate di audit, la frequenza delle visite, le modalità di sorveglianza e rinnovo sono calibrati sulle prassi operative dell'Ente, senza un reale confronto comparativo con altre possibili soluzioni.
    - La PdR prevede, esplicitamente o di fatto, l'uso di strumenti e piattaforme a cui l'Ente ha accesso privilegiato o esclusivo (es. database proprietari, algoritmi di scoring, format software non aperti).
3. **Ambito di applicazione e riconoscimento dello schema**
    - L'ambito della PdR è disegnato in modo da **corrispondere esattamente** al posizionamento commerciale dell'Ente (settori serviti, tipologie di clienti target, livelli di rischio cui esso è già attrezzato a rispondere).
    - Nel testo possono comparire, in forma diretta o indiretta, riferimenti che di fatto **allineano la "buona pratica"** ai criteri dello schema dell'Ente, creando per gli utilizzatori l'idea che lo schema di quell'Ente sia la naturale o principale via di implementazione della PdR.

In un simile contesto, il rischio di conflitto di interesse – nel senso ampio definito dalla Carta Deontologica, come situazione in cui interessi personali o di terzi interferiscono, anche solo potenzialmente o in apparenza, con l'interesse primario dell'organizzazione e della collettività filecite turn1file4 turn1file3 – è evidente:

- l'Ente partecipa alla costruzione di un documento UNI che dovrebbe avere valore generale, ma lo fa in una posizione di **duplice ruolo**: fornitore di un servizio commerciale (certificazione) e "coautore" del quadro di riferimento tecnico che governerà la domanda di quel servizio;
- in assenza di obblighi stringenti di dichiarazione degli interessi, di astensione su parti di testo che incidono direttamente sul proprio business, o di un controllo indipendente effettivo, il processo rischia di essere percepito come **intrinsecamente sbilanciato**.

39.2. Effetti di mercato: trasferimento di rendita a un soggetto dominante

Una volta pubblicata, la UNI/PdR – come previsto dal Regolamento – viene resa **liberamente accessibile**, in quanto i costi di sviluppo sono stati coperti dalla commessa della parte proponente. Questa caratteristica, pensata per favorire la diffusione di buone pratiche, nello scenario aberrante agisce da amplificatore di un possibile **vantaggio competitivo privato**:

1. **Standard de facto per la certificazione**
    - La PdR, essendo collegata allo schema proprietario dell'Ente, diventa rapidamente un **riferimento di settore**: associazioni, ordini professionali e perfino alcune amministrazioni pubbliche la citano nei propri documenti o nelle linee guida.
    - La naturale aspirazione di UNI a sostenere le politiche pubbliche e a fungere da infrastruttura per la qualità, ampiamente richiamata nel Rendiconto di sostenibilità filecite turn0file2 turn0file4, rende plausibile che la PdR venga vista come uno strumento neutrale e "al servizio della collettività".
2. **Canalizzazione della domanda di certificazione**
    - Gli utilizzatori (imprese, enti, professionisti) che intendono dichiararsi "conformi" alla PdR cercano enti di certificazione che offrano servizi coerenti con essa.
    - Poiché lo schema dell'Ente è già **perfettamente allineato** alla PdR (spesso ne è la matrice), i tempi e i costi per adattare i propri processi di audit sono minimi; altri organismi di certificazione, privi di accesso a know-how interno sullo schema originario, devono investire sensibilmente di più per offrire un servizio competitivo, o rinunciare.

- In un arco di tempo relativamente breve, l'Ente conquista una **posizione dominante** sull'ambito coperto dalla PdR: la gran parte della certificazione "secondo PdR UNI X" confluisce verso di esso.

3. **Trasferimento di rendita e barriere all'ingresso**
   - L'Ente beneficia non solo di un incremento di volumi, ma anche di un **premio reputazionale**: è percepito come "l'ente più autorevole" su quello schema, poiché ha partecipato in modo determinante alla scrittura del documento che lo ispira.
   - Altri organismi – in particolare quelli più piccoli o più orientati a target di PMI – si trovano di fronte a costi di ingresso elevati per allinearsi alla PdR (formazione, sviluppo di metodologie, adeguamento dei sistemi di gestione) a fronte di un mercato ormai presidiato, con margini ridotti.
   - Il risultato è un **trasferimento stabile di rendita** dal complesso del sistema (pluralità di organismi, concorrenza sui prezzi e sulla qualità) verso un singolo soggetto, che si trova a incassare corrispettivi di certificazione in un quadro concorrenziale indebolito.
4. **Effetti su PMI e operatori deboli**
   - Le imprese più grandi possono negoziare condizioni contrattuali, sconti, pacchetti integrati; le PMI e i professionisti minori, invece, subiscono prezzi e condizioni quasi "di listino", con ridotte possibilità di comparazione tra più organismi.
   - L'assenza di un **vero pluralismo dell'offerta** rende più difficile per le PMI discutere aspetti pratici della certificazione (modalità di audit, scalabilità dei requisiti, tempistiche), poiché l'ente dominante può imporre prassi standardizzate concepite su operatori di dimensioni diverse.

Nella prospettiva del Modello 231, uno scenario simile non implica di per sé la realizzazione di reati, ma evidenzia un **rischio strutturale di non allineamento** con i principi di correttezza e di leale concorrenza, tanto più se consideriamo che il Modello e i suoi allegati contemplano proprio i rischi di corruzione tra privati e le dinamiche di favoritismo/condizionamento a vantaggio di soggetti terzi filecite turn1file10 turn0file12 .

39.3. Rischi per la credibilità di UNI e per gli utilizzatori della PdR

L'effetto forse più insidioso dello scenario ipotizzato non è solo economico, ma **istituzionale e reputazionale**.

1. **Percezione di cattura del processo UNI/PdR**
   - Se osservatori esterni (Soci, stakeholder, media) percepiscono che una UNI/PdR è nata, nella sostanza, da un processo **fortemente trainato** da un singolo ente commerciale che, al contempo, vende i servizi di certificazione collegati, si genera l'impressione di una **"cattura" del canale PdR**.
   - Questo appare in tensione con l'immagine che UNI dà di sé nei propri documenti pubblici, dove richiama con forza i principi di imparzialità, equità, prevenzione dei conflitti di interesse, sia nella Carta Deontologica filecite turn1file3 turn1file7 , sia nel Rendiconto di sostenibilità, che sottolinea il ruolo della normazione come strumento di interesse generale filecite turn0file2 turn0file10 .
   - Anche se le regole formali del Regolamento PdR sono rispettate, il **conflitto di interesse apparente** – cioè percepito dall'esterno – può risultare elevato, con rischio di danno reputazionale per UNI.
2. **Ambiguità tra "buona prassi" e "prodotto commerciale"**
   - Per gli utilizzatori (imprese, professionisti, PA), una UNI/PdR è facilmente percepita come un documento "neutro" di buona pratica, verificato da un processo tecnico e multi-stakeholder.
   - Nello scenario descritto, però, la PdR incorpora in modo rilevante le logiche operative e commerciali di un singolo Ente; di conseguenza, gli utilizzatori possono

trovarsi **inconsapevolmente vincolati** a scelte tecniche che non derivano da un confronto aperto tra diverse opzioni, ma dall'evoluzione di uno schema proprietario.
    - Ciò genera una forte **asimmetria informativa**: chi utilizza la PdR non ha strumenti agevoli per distinguere ciò che è realmente "stato dell'arte" condiviso dal mercato da ciò che riflette vantaggi competitivi di un attore specifico.
3. **Rischio di affidamento eccessivo sul marchio UNI**
    - Il marchio UNI – e, in prospettiva, il possibile successivo passaggio da PdR a norma tecnica nazionale, previsto dal Regolamento filecite turn1file19 turn1file14 – rafforza l'affidamento di utenti e istituzioni sulla bontà dello schema.
    - Se emergono problemi applicativi (costi eccessivi, requisiti poco proporzionati, difficoltà di accesso al servizio di certificazione, contenziosi tra operatori), la critica non si limiterà all'Ente, ma investirà direttamente UNI, accusata, in termini generali, di **aver prestato il proprio nome** a un'iniziativa percepita come di parte.
    - Questo si riflette negativamente anche sulla credibilità di altre PdR e norme pienamente corrette, perché alimenta la narrazione di una normazione "al servizio dei più forti".
4. **Rischi per gli utilizzatori della PdR** Per imprese e organizzazioni che adottano la PdR, si profilano ulteriori rischi:
    - **dipendenza da un fornitore quasi unico** di servizi di certificazione, con scarso potere contrattuale e minori possibilità di scelta;
    - possibili **incrementi di costo nel medio periodo**, qualora l'Ente dominante, acquisita una posizione forte, aumenti tariffe o condizioni senza il correttivo della concorrenza;
    - rischio che i requisiti della PdR siano **più centrati sulla conformità formale allo schema** che non sugli effettivi risultati di qualità, sicurezza o sostenibilità; in altri termini, si certifica più l'aderenza a un "format" che la sostanza delle performance;
    - in caso di successiva revisione o trasformazione della PdR in norma tecnica, la posizione privilegiata dell'Ente – che il Regolamento riconosce al project leader della PdR come possibile coordinatore della futura norma – può perpetuare nel tempo questa asimmetria.
5. **Tensione con i presidi interni su conflitti di interesse**
    - La Carta Deontologica e le Regole di Condotta UNI insistono sul dovere di dichiarare tempestivamente i conflitti di interesse, astenersi dalle decisioni quando si è coinvolti e agire con trasparenza nelle relazioni con soggetti esterni, inclusi fornitori e partner filecite turn1file4 turn1file2 turn1file17.
    - Se, a livello di processi PdR, non esistono (o non sono percepiti come tali) meccanismi altrettanto chiari di dichiarazione e gestione dei conflitti di interesse per soggetti proponenti fortemente interessati economicamente (come gli organismi di certificazione), si crea **una frattura tra principi dichiarati e prassi operative**.
    - Anche in assenza di violazioni giuridicamente rilevanti, l'impressione di "uso improprio dell'autorità" o di favoritismo – entrambe categorie considerate violazioni dell'integrità nella Carta filecite turn1file7 turn1file13 – può minare la fiducia degli stakeholder nel sistema interno di controllo e nel ruolo degli organi di garanzia (OdV, Commissione Etica).

In conclusione, lo Scenario 2 mostra come l'attuale configurazione del canale UNI/PdR, pur dotata di presìdi significativi e di richiami al carattere rappresentativo dei soggetti proponenti, **esponga il sistema a rischi non trascurabili di conflitto di interesse di sistema** quando il proponente è un organismo di certificazione con un forte interesse commerciale diretto nello schema oggetto della PdR.

Questo scenario aberrante evidenzia la necessità di:

- rafforzare le regole sulla **dichiarazione e gestione dei conflitti di interesse** nelle PdR, in particolare quando il proponente è un ente di certificazione o un soggetto che trae beneficio diretto da schemi di valutazione di conformità;

- garantire un effettivo **pluralismo sostanziale** nella composizione dei Tavoli Tecnici;
- rendere più trasparenti, verso l'esterno, i **legami tra PdR e schemi commerciali esistenti**, in modo che gli utilizzatori possano valutare consapevolmente vantaggi e rischi.

Solo in questo modo il canale UNI/PdR può continuare a essere percepito come uno strumento di innovazione e sperimentazione al servizio del sistema Paese, evitando che casi di "cattura" reale o percepita compromettano la credibilità complessiva di UNI e la fiducia degli stakeholder più vulnerabili.

40. Scenario 3 – Norme che incidono su salute, sicurezza o ambiente "ammorbidite" per interessi economici

Questo scenario ipotetico riguarda un ambito particolarmente sensibile: **le norme tecniche che incidono direttamente su salute, sicurezza delle persone e tutela dell'ambiente**. In tutti i documenti pubblici UNI ribadisce che la normazione è strumento di benessere sostenibile, tutela dei diritti umani, protezione di lavoratori, consumatori, ambiente e biodiversità filecite turn2file0 turn2file5 turn2file3 turn2file4.
Lo scenario si interroga su ciò che potrebbe accadere **se**, in tensione con questi principi, la combinazione di:

- pressioni economiche da parte di settori industriali ad alta regolazione;
- composizione squilibrata delle CT/OT;
- logiche di "semplificazione" dei controlli fondate su standard tecnici "light" filecite turn2file1 turn2file16;

portasse, di fatto, ad **"ammorbidire" requisiti o controlli** in norme che regolano rischi gravi per la salute, la sicurezza o l'ambiente.
Si tratta di uno **scenario estremo, costruito a fini di analisi**: non descrive casi concreti attribuibili a specifiche norme o soggetti, ma mette in fila passaggi plausibili in assenza di presìdi efficaci contro i conflitti di interesse di sistema.

40.1. Pressioni su CT/OT da parte di settori industriali

In questo scenario, il processo di normazione riguarda un ambito ad **elevato rischio intrinseco** (ad esempio: ambienti confinati, esposizione a sostanze pericolose, emissioni in atmosfera, impatti su risorse idriche, sicurezza di infrastrutture critiche, prodotti ad uso di massa). Nel Rendiconto di sostenibilità UNI illustra come la propria attività normativa su tali temi si collochi a supporto della protezione della salute, della sicurezza e dell'ambiente, spesso in stretto raccordo con la legislazione nazionale e con i Ministeri competenti filecite turn2file1 turn2file2 turn2file10 turn2file18.
Proprio questa **interconnessione con la regolazione pubblica** – si pensi, ad esempio, al D.Lgs. 81/2008 per la sicurezza nei luoghi di lavoro o al D.Lgs. 103/2024 sulla semplificazione dei controlli e la definizione di "rischio basso" mediante riferimenti a standard di sistema filecite turn2file1 turn2file16 – rende la normazione tecnica un terreno molto appetibile per i settori industriali più esposti a:

- costi di adeguamento significativi;
- potenziale contenzioso;
- rischio di chiusura impianti o limitazione di attività in caso di incidenti o superamenti di soglia.

In uno **scenario ipotetico di pressione distorsiva**, possono verificarsi dinamiche come:

- **Lobbying strutturato verso la composizione delle CT/OT**: grandi associazioni industriali e consorzi di imprese ottengono un numero rilevante di seggi, anche tramite Soci di rappresentanza e accordi di collaborazione; stakeholder portatori di interessi diffusi (ambientalisti, comunità locali, rappresentanze dei lavoratori, organizzazioni di cittadini, PMI ad alto rischio impatto) sono debolmente rappresentati o assenti.

- **Interlocuzione asimmetrica con la PA**: i rappresentanti di ministeri o autorità regolatorie, pur formalmente presenti, operano spesso con risorse limitate e possono essere più attenti a obiettivi di semplificazione amministrativa e riduzione degli oneri che non alla difesa rigorosa del principio di precauzione, soprattutto se si prospetta la possibilità di "alleggerire" il carico dei controlli attraverso l'uso di certificazioni basate su norme tecnichefilecitefile1turn2file16.
- **Narrative economiche come leva di pressione**: all'interno delle CT/OT, attori industriali enfatizzano temi quali:
    - "perdita di competitività rispetto a Paesi meno regolati";
    - "rischio di delocalizzazione produttiva";
    - "oneri sproporzionati per il tessuto industriale"; spostando così il baricentro del dibattito da **"quanto è necessario per proteggere salute, sicurezza e ambiente?"** a **"quanto possiamo permetterci di spendere per farlo?"**.
- **Pressioni informali sui coordinatori e sulle segreterie tecniche**: in uno scenario aberrante, la vicinanza relazionale tra alcuni coordinatori/relatori e i cluster industriali più forti, non adeguatamente bilanciata da procedure stringenti di dichiarazione e gestione dei conflitti di interesse, può tradursi in:
    - resistenza ad introdurre requisiti più rigorosi suggeriti da esperti indipendenti o da rappresentanti di lavoratori/ambientalisti;
    - tendenza a rinviare a futuri "step normativi" alcuni miglioramenti, mantenendo per il momento un impianto più permissivo.

Queste dinamiche configurano un **conflitto di interesse di sistema**, non necessariamente intenzionale nelle singole persone, ma derivante da:

- sbilanciamento strutturale dei poteri in CT/OT;
- inadeguatezza dei presidi di imparzialità nei processi decisionali, rispetto ai valori di integrità, equità e responsabilità sociale che UNI afferma nelle proprie Carte Etiche e Deontologichefilecitefile8turn2file9turn2file7.

40.2. Riduzione di requisiti di sicurezza o controlli per contenere costi

In presenza di tali pressioni, lo scenario ipotizza che il processo di normazione approdi a **compromessi al ribasso** su alcuni punti chiave, pur mantenendo in apparenza una struttura tecnica coerente.
Tra i possibili meccanismi di "ammorbidimento" si possono delineare, sempre in via astratta, i seguenti:

1. **Margini di sicurezza ridotti**
    - Le soglie di esposizione, le distanze minime, i fattori di sicurezza (in ambito ambientale o strutturale) vengono fissati non sul valore più cautelativo tecnicamente proponibile, ma su parametri più permissivi, giustificati con argomenti di "allineamento al minimo standard europeo" o di "compatibilità economica".
    - Invece di anticipare l'innovazione normativa verso soluzioni più sicure – obiettivo che UNI dichiara come parte della propria missione di sostenibilitàfilecitefile0turn2file5turn2file18 – la norma si limita a fotografare prassi industriali già esistenti, anche quando queste non rappresentano il livello più avanzato di protezione.
2. **Limitazione dell'ambito di applicazione**
    - La norma concentra i requisiti più stringenti solo su **imprese di grandi dimensioni** o su impianti classificati come "maggiore rischio", lasciando un perimetro più blando per migliaia di piccoli siti, officine, impianti diffusi sul territorio.
    - Questa scelta può essere giustificata con la necessità di "non gravare sulle PMI", ma in assenza di una vera analisi di rischio (anche territoriale e cumulativo) rischia di

spostare gran parte dell'esposizione su comunità meno visibili: piccoli comuni, aree periurbane, lavoratori di imprese subfornitrici.

3. **Indebolimento dei requisiti di controllo e ispezione**
    - Vengono ridotte la frequenza e l'intensità dei controlli (interni o di parte terza), enfatizzando l'adozione di sistemi di gestione certificati come garanzia sufficiente, in linea con la logica del D.Lgs. 103/2024 che associa il "rischio basso" al possesso di certificazioni di sistema filecite turn2file1 turn2file16.
    - In assenza di condizioni chiare e stringenti, questa impostazione può favorire uno **spostamento dal controllo sostanziale al controllo documentale**: l'importante diventa dimostrare di avere un sistema, più che assicurare che i rischi reali su salute/ambiente siano efficacemente mitigati.
4. **Transizioni temporali e deroghe estese**
    - L'entrata in vigore di requisiti più severi viene accompagnata da periodi transitori lunghi, con la possibilità di mantenere in esercizio impianti o tecnologie **obsoleti ma economicamente convenienti** per gli operatori.
    - Deroghe o regimi "semplificati" vengono riconosciuti a intere categorie di attività sulla base di argomentazioni di competitività, anziché di analisi dettagliate dei rischi.
5. **Ambiguità nelle formulazioni**
    - La norma utilizza espressioni generiche ("ove possibile", "compatibilmente con le risorse disponibili", "in misura adeguata") su elementi cruciali per la sicurezza (formazione, DPI, sistemi di monitoraggio, piani di emergenza), lasciando un ampio spazio interpretativo che, in pratica, può tradursi in **implementazioni minime**.
    - In Commissioni già influenzate da pressioni economiche, tali ambiguità funzionano da **valvole di sfogo**: tecnicamente nessun requisito è negato, ma tutto può essere messo in pratica in forma attenuata.

È importante sottolineare che in uno scenario di questo tipo **non si afferma** che UNI "voglia" deliberatamente ridurre la sicurezza o la protezione ambientale. Il punto critico è la **possibilità strutturale** che, in mancanza di presidi solidi di indipendenza delle CT/OT e di chiara priorità data ai principi di tutela della salute, sicurezza e ambiente (principi che UNI afferma, anche nel proprio Modello 231 e nel MOG-SSL, come centrali nella gestione dei rischi e nella responsabilità sociale d'impresa filecite turn2file14 turn2file12), prevalgano compromessi che rispondono primariamente alla logica del contenimento dei costi industriali.

40.3. Impatti potenzialmente gravi su popolazione, lavoratori e territori

Una volta che norme "ammorbidite" in questo modo siano state:

- pubblicate come standard volontari;
- eventualmente richiamate da leggi, regolamenti, capitolati tecnici;
- utilizzate come riferimento in schemi di certificazione e nei modelli di controllo "a rischio basso" da parte delle PA filecite turn2file1 turn2file16 turn2file13;

gli impatti potenziali su popolazioni, lavoratori e territori possono essere rilevanti. In uno scenario estremo ma coerente, si possono delineare almeno quattro livelli di conseguenze:

1. **Impatti sui lavoratori e sulle lavoratrici**
    - Procedure operative meno stringenti, requisiti formativi ridotti, controlli meno frequenti e margini di sicurezza inferiori possono tradursi in:
        - incremento di infortuni, incidenti gravi, "quasi incidenti" non tracciati;
        - maggiore esposizione a sostanze nocive (con effetti a lungo termine su malattie professionali e croniche);
        - peggioramento delle condizioni psico–sociali, se la percezione diffusa è quella di un ambiente in cui la riduzione dei costi prevale sulla sicurezza reale.
    - Ciò risulterebbe in tensione con la narrazione che UNI fa del proprio ruolo nella promozione di standard che migliorano la salute, la sicurezza e il benessere delle

persone filecite turn2file5 turn2file9, generando un evidente scarto tra principio dichiarato e percezione sul campo.

2. **Impatti su comunità locali, ambiente e biodiversità**
    - Limiti meno rigorosi, deroghe prolungate e minori controlli sulle emissioni, sugli scarichi, sulla gestione dei rifiuti o su altre pressioni ambientali possono comportare:
        - inquinamento cronico di aria, acqua, suolo in aree industriali o periurbane;
        - effetti sulla salute della popolazione (malattie respiratorie, tumori, disturbi neurologici, etc.), spesso con latenza temporale lunga e difficoltà di correlazione diretta;
        - degrado di ecosistemi locali, perdita di biodiversità, peggioramento della qualità della vita.
    - Questo contrasterebbe con l'impegno che UNI dichiara a favore dell'ambiente, della circolarità e dell'allineamento agli SDGs, e con l'idea di "un mondo fatto bene" che permea tanto il Rendiconto quanto la Carta Etica filecite turn2file0 turn2file5 turn2file15 turn2file8.
3. **Impatti su consumatori e utenti finali**
    - Quando le norme "ammorbidite" riguardano prodotti o servizi di largo consumo, o infrastrutture di pubblica utilità, i consumatori possono essere esposti a:
        - prodotti meno sicuri (es. dispositivi, arredi, impianti domestici, servizi digitali critici) perché i requisiti di progettazione e prova sono stati contenuti;
        - informazioni incomplete o tecnicamente "sufficienti" ma non pienamente chiare, in un contesto in cui la stessa UNI riconosce il ruolo delle norme nella protezione della salute e sicurezza dei clienti filecite turn2file16 turn2file13.
    - In caso di eventi avversi (incidenti, richiamo di prodotti, scandali ambientali) il **marchio UNI** – spesso richiamato per testimoniare qualità e sicurezza – potrebbe essere percepito come **compromesso**.
4. **Impatti di sistema: fiducia, accountability, responsabilità**
    - Se emergono casi in cui norme tecniche ritenute "coperte" dal prestigio di UNI si rivelano ex post **insufficienti** a prevenire danni significativi, la fiducia nel sistema di normazione consensuale rischia di subire un colpo duraturo.
    - L'opinione pubblica e i decisori politici possono interpretare tali eventi come segnale che il processo tecnico è stato **eccessivamente permeabile a interessi particolari**, soprattutto quando la filiera normazione–legislazione–controlli ha delegato a norme "soft" parte cruciale della tutela.
    - UNI stessa, che nei propri documenti enfatizza trasparenza, responsabilità, corrette pratiche gestionali e centralità della salute e sicurezza filecite turn2file3 turn2file4 turn2file9 turn2file14, potrebbe trovarsi esposta al rischio di percezione pubblica di incoerenza, anche laddove le scelte siano state formalmente corrette.

In ultima analisi, questo scenario mette in luce un nodo cruciale del tema conflitti di interesse nella normazione tecnica:

- **più la norma è vicina alla tutela di beni fondamentali (salute, sicurezza, ambiente), più dovrebbe essere "blindata" sotto il profilo dell'indipendenza, del pluralismo degli interessi, della priorità assegnata alla protezione delle persone e dei territori rispetto a logiche puramente economiche**;
- se, al contrario, la configurazione delle CT/OT e il rapporto con settori industriali dominanti non è accompagnato da presidi solidi di gestione dei COI (come quelli richiamati in astratto dalla Carta Deontologica per le persone di UNI filecite turn2file7 turn2file11), esiste il rischio che il processo tecnico produca standard "formalmente validi ma sostanzialmente deboli".

Lo Scenario 3, pertanto, non accusa UNI di voler deliberatamente "abbassare" le tutele, ma mostra come, **in mancanza di riforme strutturali della governance dei conflitti di interesse**, anche un ente che dichiara con forza il proprio impegno per salute, sicurezza e ambiente possa trovarsi, in condizioni

avverse, a veicolare norme che non realizzano appieno tali obiettivi, con **potenziali conseguenze gravi e diffuse** per lavoratori, cittadini e territori.

41. Scenario 4 – Conflitti istituzionali tra UNI e soggetti pubblici o para-pubblici

Questo scenario ipotetico mette in luce una particolare forma di conflitto di interesse "istituzionale", che non oppone UNI a singoli operatori economici, ma riguarda la **relazione strutturale tra UNI e soggetti pubblici o para-pubblici**: ministeri, autorità di regolazione e vigilanza, enti territoriali, organismi dell'Infrastruttura per la Qualità Italia (ACCREDIA, INRIM, ecc.), enti bilaterali, camere di commercio, soggetti pubblici committenti di UNI/PdR filecite turn3file7 turn3file13 turn1file14.
UNI, nei propri documenti, rivendica con forza il ruolo di partner della Pubblica Amministrazione, sottolineando l'obiettivo strategico di:

- integrare legislazione e normazione consensuale;
- favorire partnership pubblico-privato per semplificare la legislazione;
- codificare modelli di relazione tra norme cogenti e standard volontari;
- formare soggetti pubblici (Ministeri, stazioni appaltanti) all'uso delle norme UNI nelle politiche pubbliche filecite turn3file7 turn3file12.

Nello stesso tempo, la Carta Etica e la Carta Deontologica richiamano principi di **partecipazione, democrazia, trasparenza, responsabilità sociale** e tutela dei diritti fondamentali, come declinazione dell'art. 1 dello Statuto filecite turn3file17 turn3file19.
Lo scenario 4 esplora ciò che potrebbe accadere **se questa partnership pubblico-privata, pur legittima e potenzialmente virtuosa, evolvesse in forme di "allineamento" eccessivo**:

- norme tecniche costruite prevalentemente intorno a interessi regolatori di breve periodo;
- riduzione di fatto degli spazi di controllo democratico sulle scelte tecniche rilevanti;
- tendenza delle istituzioni pubbliche a spostare su UNI (e più in generale sulla normazione tecnica) parte della propria responsabilità politica e decisionale.

Si tratta di uno scenario astratto, che combina elementi plausibili del quadro attuale con sviluppi estremi ma coerenti, senza riferirsi a casi concreti o a specifiche persone o organi.

41.1. Norme tecniche allineate a interessi regolatori di breve periodo

Negli ultimi anni si è accentuata la **delegazione a UNI di compiti connessi alla regolazione**. Un esempio emblematico, richiamato espressamente nel Rendiconto di sostenibilità 2024, è il D.Lgs. 103/2024 sulla semplificazione dei controlli sulle attività economiche:

- il decreto istituisce un sistema di identificazione e gestione del rischio su base volontaria;
- prevede che UNI elabori norme tecniche o prassi di riferimento idonee a definire un livello di rischio "basso" associato a un report certificativo;
- l'accertamento del rischio basso dipende, tra l'altro, da certificazioni accreditate di sistemi di gestione, da ulteriori certificazioni ESG, dall'esito dei controlli nei tre anni precedenti e da caratteristiche del settore e dell'attività filecite turn3file6 turn3file8 turn3file15 turn3file18.

In uno **scenario istituzionale conflittuale**, questo tipo di deleghe potrebbe essere spinto oltre il limite fisiologico, fino a configurare:

1. **Norme concepite come strumenti di policy di breve periodo**
    - Il decisore politico, sotto la pressione di emergenze (crisi economiche, necessità di "semplificazione", obiettivi PNRR con scadenze ravvicinate), vede nella normazione tecnica **un canale rapido** per introdurre misure di alleggerimento dei controlli o di flessibilizzazione dei requisiti.
    - Invece di dibattere in sede parlamentare o regolamentare scelte tecniche controverse (es. livelli minimi di vigilanza, criteri per classificare imprese "virtuose", riduzione ex

lege di alcuni oneri), il Governo o i ministeri competenti **indirizzano politicamente il mandato a UNI**, aspettandosi che la norma o la UNI/PdR recepisca l'impostazione desiderata.

2. **Conflitto tra missione di lungo periodo di UNI e interessi regolatori contingenti**
    - Da un lato, UNI dichiara di ispirarsi a principi di dignità della persona, diritti umani, sviluppo sostenibile, protezione dell'ambiente e delle generazioni future filecite turn3file17 turn2file8 turn2file5.
    - Dall'altro, in situazioni di forte connessione con indirizzi di Governo, può emergere una pressione implicita a "calibrare" documenti tecnici in modo da **servire obiettivi regolatori di breve termine**: ridurre il carico di controlli, facilitare l'attuazione di programmi politici, sostenere la narrativa della semplificazione anche quando il bilancio costi–benefici sul piano sociale e ambientale è controverso.
3. **Rischi di cattura istituzionale delle CT/OT**
    - UNI dichiara tra i propri obiettivi quello di stimolare la partecipazione della PA alle attività di normazione, rafforzando la presenza di tecnici e funzionari delle amministrazioni centrali e locali negli organi tecnici filecite turn3file7 turn3file12.
    - In astratto è un obiettivo positivo (maggiore competenza regolatoria nei lavori delle CT/OT). Tuttavia, in uno scenario patologico, si potrebbe assistere a CT/OT **fortemente dominate da rappresentanti di amministrazioni pubbliche o enti para-pubblici**, che portano in Commissione l'agenda del proprio dicastero o ente, con scarsa dialettica da parte di altri stakeholder (PMI, società civile, consumatori, lavoratori, comunità locali).
    - Il Modello 231 di UNI prende in considerazione proprio il rischio che componenti di organi di governance o commissioni tecniche appartenenti ad altri enti pubblici o privati favoriscano, nell'esercizio delle funzioni in UNI, gli interessi delle organizzazioni di appartenenza, condizionando in modo non corretto l'attività dell'Ente filecite turn3file0 turn3file2.
4. **Allineamento selettivo alle priorità governative**
    - Laddove la priorità politica del momento sia, ad esempio, "ridurre drasticamente i controlli sulle imprese che adottano sistemi certificati", la norma tecnica rischia di essere **modellata più sulla logica di deflazione del controllo pubblico** che non su una valutazione neutrale del rischio effettivo.
    - Analogamente, in altri contesti (es. attuazione accelerata di piani infrastrutturali, semplificazioni in materia ambientale, nuove tecnologie), le norme UNI potrebbero essere orientate soprattutto a supportare l'agenda del Governo in carica, sacrificando quegli approfondimenti tecnici o quelle cautele che mal si conciliano con la tempistica politica.

In questo quadro, il conflitto non è tra UNI e lo Stato inteso in astratto, ma tra:

- **funzione di lungo periodo della normazione tecnica** (equilibrio degli interessi, tutela delle parti deboli, stabilità e prevedibilità delle regole);
- **interessi regolatori contingenti** di governi, ministeri, enti di vigilanza che possono spingere per soluzioni tecniche funzionali a esigenze immediate (semplificare, "fare presto", ridurre ostacoli a certe attività economiche), talvolta a scapito di una visione più ampia di sostenibilità e diritti fondamentali.

41.2. Riduzione degli spazi di controllo democratico sulle scelte tecniche

Quando la legislazione rinvia in modo sempre più ampio a "norme tecniche UNI" per definire i contenuti concreti di obblighi, controlli, livelli di rischio, requisiti di accesso a benefici o regimi agevolati, si apre un tema di **democrazia tecnica**.
UNI, nel proprio Rendiconto, rivendica il ruolo di ponte tra normazione e legislazione, proponendo di:

- mappare le norme a supporto della legislazione;
- codificare i modelli di relazione tra cogente e volontario;

- esaminare disegni di legge e collaborare con Commissioni parlamentari e uffici legislativi dei Ministeri;
- supportare le Missioni del PNRR e le iniziative del Governo sugli obiettivi ONU 2030filecitturn3file7turn3file12turn3file18.

In uno scenario fisiologico, questo rafforza la qualità tecnica delle politiche pubbliche. Nel **nostro scenario aberrante**, al contrario:

1. **La "sostanza" delle regole si sposta in sedi tecniche poco visibili**
    - Il Parlamento o il Governo approvano norme che stabiliscono solo principi generali o rinviano in bianco a "norme UNI vigenti" per definire parametri, soglie, criteri di classificazione (es. individuazione di imprese a basso rischio, requisiti per accesso a regimi semplificati, specifiche tecniche che incidono su diritti fondamentali).
    - Le modifiche future a tali requisiti – anche se rilevanti per la vita di imprese, lavoratori, cittadini e territori – avvengono **non più attraverso leggi o regolamenti sottoposti a controllo politico e pubblico**, ma tramite revisioni di norme tecniche adottate in CT/OT, con processi deliberativi accessibili solo agli addetti ai lavori.
2. **Limitata accountability esterna sulle CT/OT**
    - Le Commissioni Tecniche sono organi multi-stakeholder, ma non sono elette, non rispondono direttamente a un corpo elettorale, e le loro dinamiche interne sono difficilmente conoscibili dall'esterno.
    - Pur essendo formalmente aperte alla partecipazione di vari soggetti, permangono barriere economiche, organizzative e informative che limitano l'accesso di stakeholder vulnerabilifilecitturn0file8turn0file14.
    - Quando la scelta tecnica ha effetto equivalente a una "micro-legislazione" (detta di fatto cosa è ammesso, cosa è vietato, quali controlli si fanno o non si fanno), il fatto che avvenga in un organo a limitata visibilità rischia di configurare una **riduzione de facto degli spazi di controllo democratico sulle decisioni sostanziali**.
3. **Opacità nella definizione di interessi pubblici vs interessi settoriali**
    - Il Rendiconto di sostenibilità descrive una mappa degli stakeholder di UNI che include, tra i soggetti con relazioni dirette e consapevoli, sia le istituzioni pubbliche (MIMIT, regolatori, stazioni appaltanti) sia le imprese, le associazioni di categoria e gli altri attori economici e sociali.
    - Nel processo di normazione, tuttavia, la distinzione tra ciò che serve all'"interesse pubblico generale" e ciò che risponde a interessi specifici di apparati amministrativi o di settori economici può divenire sfumata, soprattutto se non esistono meccanismi chiari per:
        - rendere trasparenti le posizioni espresse dalle amministrazioni pubbliche nelle CT/OT;
        - confrontarle criticamente con quelle di altri stakeholder;
        - assoggettare le scelte tecniche con grande impatto sociale ad un controllo democratico indiretto (es. informativa sistematica al Parlamento, audizioni pubbliche, possibilità per la società civile di conoscere e contestare i contenuti).
4. **Norme tecniche come "zona grigia" tra diritto e tecnica**
    - Più una norma tecnica è richiamata dalla legislazione come elemento determinante per la definizione di diritti, doveri, controlli, sanzioni, più essa assume, nella percezione dei cittadini, una **valenza quasi normativa in senso stretto**filecitturn2file16turn2file13.
    - Tuttavia, le garanzie di partecipazione, trasparenza e responsabilità tipiche del processo legislativo (dibattito pubblico, maggioranze e minoranze, controlli giurisdizionali sulla legittimità delle fonti, possibilità di iniziativa politica) non si applicano nella stessa misura alla produzione di norme tecniche.

- Si crea così un “cuscinetto tecnocratico” in cui scelte che hanno forte contenuto valoriale e distributivo (chi paga i costi, chi beneficia dei vantaggi, chi è più esposto ai rischi) vengono prese in sede tecnica, con un controllo democratico **molto attenuato**.

In un simile scenario, il conflitto istituzionale non è necessariamente esplosivo, ma si traduce in una **tensione latente**:

- le istituzioni pubbliche possono trovare comodo affidare a UNI scelte tecniche che, se affrontate in Parlamento o nei regolamenti, esporrebbero a conflitti politici;
- UNI, da parte sua, può trovarsi al centro di aspettative contrastanti: da un lato, essere “braccio tecnico” delle politiche pubbliche; dall’altro, mantenere indipendenza, equilibrio e tutela degli interessi deboli.

41.3. Rischi di deresponsabilizzazione delle istituzioni

L’ultimo tassello dello scenario riguarda il rischio che l’intreccio norme tecniche–legislazione–politiche pubbliche produca **derive di deresponsabilizzazione** delle istituzioni pubbliche, con possibili danni per la stessa credibilità di UNI.

1. **“Colpa dei tecnici” come narrazione di fuga**
   - In caso di fallimenti regolatori (incidenti, disastri ambientali, crisi sanitarie legate a standard inadeguati, controlli insufficienti su attività a rischio), è plausibile che istituzioni politiche e amministrative tendano a difendersi richiamando il fatto di aver “seguito le norme tecniche UNI” o di essersi affidate a metodologie tecniche condivise.
   - La responsabilità politica di scelte normative troppo permissive o di controlli troppo deboli viene così **spostata sui “tecnici”**, con una narrazione del tipo: “ci siamo attenuti agli standard di settore”.
   - Questo approccio è in evidente tensione con i principi di responsabilità, trasparenza e partecipazione che UNI stessa indica tra i propri valori fondamentali, soprattutto in relazione alla dimensione di governance e ai doveri di accountability verso la società filecite turn3file17 turn3file11 turn3file13.
2. **Ambiguità nella linea di responsabilità tra UNI e PA**
   - Quando una legge (come il D.Lgs. 103/2024) attribuisce a UNI il compito di elaborare norme o PdR che determinano criteri per classificare il rischio delle organizzazioni e, conseguentemente, l’intensità dei controlli pubblici filecite turn3file6 turn3file8 turn3file15 turn3file18, la linea di responsabilità diventa complessa:
     - da un lato, il decisore politico è responsabile dell’aver scelto la strada della delega tecnica;
     - dall’altro, UNI diventa co-autore di un pezzo rilevante dell’architettura di controllo amministrativo.
   - In assenza di meccanismi che chiariscano chi risponde di cosa (es. valutazioni ex ante ed ex post di impatto, audizioni parlamentari sulle scelte tecniche, possibilità per le istituzioni di discostarsi motivatamente da raccomandazioni tecniche), si rischia una **“terra di nessuno” della responsabilità**:
     - le istituzioni dicono: “ci siamo basati su UNI”;
     - UNI può dire: “abbiamo lavorato su mandato delle istituzioni e in un quadro di consenso tecnico”.
3. **Deresponsabilizzazione anche verso stakeholder deboli**
   - Quando cittadini, PMI, lavoratori o comunità locali subiscono effetti negativi da scelte tecniche “istituzionalizzate” (es. allentamento di controlli ambientali in aree fragili, classificazione di attività a rischio elevato come “basso rischio” grazie a certificazioni di sistema, norme che trascurano esigenze di gruppi vulnerabili), si trovano di fronte a **un sistema di responsabilità diffusa**:
     - il Parlamento ha delegato;

        - il Ministero ha recepito norme tecniche;
        - UNI ha elaborato standard in CT/OT dove gli stessi soggetti pubblici sono presenti come stakeholder;
        - le autorità di vigilanza applicano metodologie tecniche che esse stesse hanno contribuito a costruire.
    - Questa configurazione può indebolire la possibilità, per i soggetti più deboli, di contestare le scelte, perché non è chiaro **a chi rivolgere la critica**: al legislatore, a UNI, al ministero, all'autorità indipendente, all'organo tecnico misto?
4. **Rischio reputazionale per UNI come "scudo tecnico"**
    - Se, nel discorso pubblico, le istituzioni utilizzano sistematicamente la formula "abbiamo seguito le norme UNI", il marchio UNI rischia di diventare, agli occhi dei cittadini, un **"marchio di copertura"** per decisioni politiche impopolari o controverse.
    - Ciò è tanto più paradossale se si considera che UNI, nella propria comunicazione, insiste sul ruolo di infrastruttura a servizio dell'interesse generale, della sostenibilità e della tutela dei diritti umani filecite turn2file5 turn3file17 turn3file18.
    - Una percezione di UNI come "scudo tecnico delle istituzioni" anziché come organismo indipendente di normazione rischia di erodere la fiducia, non solo nelle singole norme ma nella **legittimità complessiva del sistema di normazione consensuale**.
5. **Tensioni con il Modello 231 e i presidi anticorruzione**
    - Il Modello 231 di UNI considera i rapporti con la Pubblica Amministrazione principalmente in chiave di rischio penale (corruzione, indebita percezione di fondi, truffa ai danni dello Stato), valutando tale rischio come basso ma non trascurabile, e indicando contromisure procedurali e formative filecite turn3file4 turn3file2 turn3file1.
    - Tuttavia, lo scenario di conflitto istituzionale qui descritto si colloca su un piano **non penalistico**:
        - il problema non è tanto l'ipotesi di corruzione o traffico di influenze illecite;
        - quanto piuttosto la progressiva **ibridazione tra ruolo tecnico di UNI e funzioni regolatorie proprie della PA**, con conseguente sfocatura delle responsabilità politiche e tecniche.
    - In assenza di una chiara mappatura, nel Modello 231 e nei documenti di governance, di questi rischi "non penali ma sistemici", le istituzioni possono muoversi in una zona di comfort in cui le decisioni più delicate vengono presentate come "tecniche" e quindi, implicitamente, sottratte al confronto democratico.

In sintesi, lo Scenario 4 evidenzia che:

- la **partnership** tra UNI e soggetti pubblici/para-pubblici è strutturalmente ambivalente;
- senza presidi forti su conflitti di interesse istituzionali, trasparenza delle interazioni, chiara delimitazione delle responsabilità e garanzie di controllo democratico,
- essa può degenerare in una forma di **conflitto di interesse di sistema**, in cui:
    - norme tecniche vengono allineate a interessi regolatori di breve periodo;
    - scelte tecniche con impatto politico elevato sfuggono al vaglio pubblico e parlamentare;
    - le istituzioni tendono a deresponsabilizzarsi richiamando l'autorità tecnica di UNI, mentre UNI rischia di vedere compromessa la propria immagine di ente indipendente al servizio dell'interesse generale.

Questo scenario non intende mettere in stato d'accusa UNI o le istituzioni pubbliche, ma mostra perché – se non adeguatamente presidiata – la dimensione dei **conflitti istituzionali** possa diventare una delle aree più critiche per l'integrità della normazione tecnica, e perché le riforme proposte nelle Parti successive del quaderno dovranno necessariamente confrontarsi anche con questo livello, e non soltanto con conflitti di interesse individuali o di mercato.

42. Scenario 5 – Interferenza di soggetti apicali UNI (Presidente CCT, Vicepresidente UNI) nelle attività di normazione tecnica degli OT/CT/GL UNI

Questo scenario ipotetico affronta un profilo delicatissimo: **il rischio che soggetti apicali del sistema UNI**, in particolare la Presidenza della Commissione Centrale Tecnica (CCT) e il/la Vicepresidente UNI titolare di delega CCT, esercitino una **influenza indebita** sulle attività tecniche di Organi Tecnici (OT), Commissioni Tecniche (CT) e Gruppi di Lavoro (GL).
La cornice regolamentare assegna a queste figure un ruolo di indirizzo e garanzia "di sistema", non di gestione micro-tecnica dei singoli progetti. Il Modello 231 richiama esplicitamente la necessità che i soggetti apicali operino secondo principi di legalità, fedeltà e trasparenza, evitando che interessi particolari, anche legati alle organizzazioni di appartenenza, condizionino l'attività di UNIfilecite turn4file0 turn4file8 turn4file2.
Lo scenario seguente, costruito come **esercizio astratto**, ipotizza tuttavia che, in condizioni di regole deboli e prassi distorte, tali soggetti possano utilizzare:

- i poteri formali connessi alla CCT (approvazione finale delle norme, risoluzione di controversie, gestione delle ferme opposizioni, monitoraggio del bilanciamento delle parti interessate)filecite turn4file5 turn4file10 turn4file17;
- il legame stretto tra governance politica UNI e Presidenza CCT (si pensi al fatto che al Vicepresidente UNI è riconosciuta un'indennità specifica legata alla delega CCT, come indicato nei documenti di bilancio)filecite turn0file17 turn3file7;

per intervenire in maniera non neutrale sui lavori tecnici, alterando l'equilibrio tra gli interessi rappresentati e l'autonomia degli organi tecnici periferici.
Si tratta di uno **scenario ipotetico di "uso improprio dell'autorità"**, in tensione con le regole deontologiche UNI che qualificano come violazione dell'integrità il bypassare regole sostanziali o procedurali per il raggiungimento di uno scopo, anche se ritenuto "nobile"filecite turn0file1 turn2file7.

42.1. Contesto: ruoli apicali, poteri formali e confine con la sfera tecnica

Per comprendere lo scenario occorre richiamare, in modo sintetico, la **posizione istituzionale** di Presidente CCT e Vicepresidente UNI nel sistema UNI:

- La **CCT** è l'organo tecnico centrale che:
  - approva in via finale i progetti di norma nazionale (dopo IPP/IPF);
  - risolve controversie non risolte in sede di CT/OT, anche in presenza di ferme opposizioni di soggetti rappresentativi;
  - monitora l'adeguato bilanciamento delle parti interessate nelle CT;
  - costituisce OT misti e gruppi di lavoro su temi intersettoriali;
  - interviene, tramite il proprio Comitato di Presidenza, in caso di contrasti gravi nei processi di normazionefilecite turn4file5 turn4file10 turn4file15 turn4file12.
- Il **Comitato di Presidenza della CCT** è un organo ristretto che, ai sensi dei regolamenti, ha poteri decisivi in situazioni critiche (ferme opposizioni in IPP, contrasti tra OT o tra UNI ed Enti Federati, ricorsi su decadenze di delegati CEN/ISO, ecc.), con decisioni che possono diventare operative salvo appello alla CCTfilecite turn4file5 turn4file10 turn4file18 turn4file15.
- Il/la **Vicepresidente UNI**, come evidenziato nei documenti di governance, riceve una specifica indennità legata alla delega CCT, segno di un **collegamento funzionale stretto** fra vertice politico-organizzativo e vertice tecnico centralefilecite turn0file17 turn3file7.
- Le **CT e gli OT/GL** devono, per regolamento, gestire l'elaborazione tecnica delle norme in modo collegiale, nel rispetto dei principi di apertura, trasparenza, consenso e indipendenza. La Presidenza della CT è responsabile del rispetto dei principi di normazione; la Segreteria

tecnica (FTE) è “garante” del corretto processo, con obbligo di attivare il Comitato di Presidenza CCT in caso di contrasti gravi o opposizioni non risolte filecite turn4file4 turn4file12 turn4file15.
- I/le componenti di CT e OT, compresi Presidenti e Coordinatori, **non hanno poteri di rappresentanza UNI** salvo deleghe ad personam della Presidenza UNI o dell’Ente Federato competente filecite turn4file4 turn4file16 turn4file19.

In teoria, dunque, la governance è disegnata per mantenere:
- **separazione** tra indirizzo strategico (CCT/Presidenza UNI) e autonomia tecnica degli OT/CT/GL;
- **controlli incrociati** (FTE garante del processo, Comitato di Presidenza CCT chiamato solo in caso di conflitti non risolti, bilanciamento delle parti interessate monitorato dalla CCT).

Il Modello 231 richiama esplicitamente che, proprio perché al governo e ai lavori di UNI partecipano persone appartenenti a organizzazioni portatrici di interessi particolari, il principio di fedeltà all’interesse generale di UNI deve essere particolarmente presidiato.
Lo scenario 5 esplora cosa potrebbe avvenire se, **nonostante tali regole**, soggetti apicali utilizzassero la propria posizione di vertice per orientare in modo sistematico e non trasparente le decisioni tecniche degli organi subordinati.

42.2. Meccanismi ipotetici di interferenza sulle attività tecniche

In uno scenario patologico, l’interferenza dei soggetti apicali può manifestarsi attraverso **una combinazione di leve formali e informali**. Di seguito alcune tipologie, descritte come esempi astratti.

a) Uso “estensivo” dei poteri del Comitato di Presidenza CCT

Il regolamento prevede che il Comitato di Presidenza CCT intervenga in presenza di:
- ferme opposizioni tecnicamente motivate in IPP/IPF;
- contrasti tra CT, OT misti, Enti Federati;
- controversie sui ruoli di delegati ed esperti CEN/ISO filecite turn4file5 turn4file10 turn4file12 turn4file17.

In uno scenario aberrante:
- il Comitato di Presidenza viene **attivato in modo frequente e anticipato**, anche in situazioni che potrebbero essere fisiologicamente risolte in CT/OT, trasformando un organo di ultima istanza in **centro decisionale ordinario**;
- il Presidente CCT (eventualmente unitamente al Vicepresidente UNI delegato) **indirizza le decisioni del Comitato** in linea con preferenze politiche, relazioni esterne o priorità della governance, piuttosto che con una valutazione neutrale del merito tecnico;
- alcune CT o gruppi di esperti percepiscono che, al di là del loro lavoro, la **vera decisione** sarà comunque presa “più in alto”, sviluppando atteggiamenti di adeguamento preventivo e di autocensura.

Così, il meccanismo pensato per risolvere casi limite di conflitto si trasforma, nello scenario, in **strumento di centralizzazione del potere tecnico**, con conseguente compressione dell’autonomia degli organi periferici.

b) Influenza sulle scelte di composizione e leadership degli OT/CT/GL

I regolamenti attribuiscono alle CT il potere di eleggere Presidenti e, se necessario, Vicepresidenti, e di proporre alla CCT la costituzione, modifica o chiusura degli OT dipendenti filecite turn4file16 turn4file19 turn4file4. La CCT, a sua volta, ratifica OT, valuta il bilanciamento delle parti interessate e può proporre OT misti o altre soluzioni organizzative filecite turn4file5 turn4file10.
In uno scenario di interferenza apicale:
- nella fase di designazione o conferma dei Presidenti di CT e Coordinatori di OT, **posizioni provenienti dalla Presidenza CCT o dal vertice UNI** (pur non formalizzate) diventano sostanzialmente vincolanti:

    - candidati percepiti come “non allineati” alle linee della governance vedono ridotte le possibilità di essere eletti o confermati;
    - si privilegiano figure ritenute “affidabili” perché vicine a determinati orientamenti, organizzazioni o interessi istituzionali.
- nelle scelte sugli OT (creazione, chiusura, trasformazione in OT misti, revoca di deleghe a Enti Federati), il parere della Presidenza CCT assume un peso determinante, fino a funzionare, di fatto, come **potere di vita o di morte su singoli tavoli tecnici**filecite turn4file7 turn4file19 turn4file5.
- nei casi più estremi, si possono immaginare **“riorganizzazioni tecniche” guidate dall’alto**: fusioni o chiusure di OT, spostamento della competenza da una CT a un’altra, ricorso selettivo a OT misti, con l’effetto di indebolire o diluire quelle sedi in cui emergono posizioni critiche rispetto a progetti o linee considerate sensibili per la governance.

Questi interventi, pur mascherati da ragioni organizzative o di efficienza, producono nel tempo un **riequilibrio silenzioso dei rapporti di forza** dentro il sistema tecnico, con possibili ricadute sulla libertà di discussione e sulla capacità delle minoranze di incidere.

c) Pressioni dirette e indirette su FTE, Presidenti di CT e relatori

Il Regolamento CT attribuisce ai Funzionari Tecnici (FTE) il ruolo di garanti del processo normativo e ai Presidenti di CT la responsabilità di assicurare il rispetto dei principi basilari della normazione; entrambi devono, in caso di contrasti gravi, coinvolgere il Comitato di Presidenza CCTfilecite turn4file4 turn4file12 turn4file15.

Nello scenario ipotetico:

- FTE e Presidenti di CT possono subire **pressioni informali** (telefonate, indicazioni verbali, “raccomandazioni”) da parte del Presidente CCT o del Vicepresidente UNI, volte a:
    - orientare l’agenda dei lavori (quali progetti mettere in priorità, quali tenere “congelati”);
    - influenzare la scelta dei relatori/relatrici e dei coordinatori di GL su progetti particolarmente sensibili;
    - suggerire la gestione “prudente” di opposizioni e osservazioni critiche, privilegiando soluzioni compatibili con indirizzi predefiniti.
- quando emergono posizioni minoritarie forti in CT/OT (ad es. richieste di requisiti più stringenti, critiche a PdR ritenute sbilanciate, rilievi su squilibri di rappresentanza), FTE e Presidenti possono essere **indotti a scoraggiare** formalizzazioni di “ferme opposizioni” o ad evitare escalation alla CCT, per non “disturbare” la linea della Presidenza CCT.
- i relatori/relatrici, specie se afferenti a organizzazioni con forti legami con il vertice UNI o con istituzioni pubbliche coinvolte, possono sentirsi **vincolati a mantenere i testi entro un perimetro politicamente gradito**, limitando la disponibilità a recepire commenti tecnici che alterino equilibri percepiti come sensibili.

Tali dinamiche avvicinano il comportamento al modello di “uso improprio dell’autorità” descritto dalla Carta Deontologica, che stigmatizza la tendenza a bypassare regole o a esercitare pressioni in virtù di posizioni gerarchiche, anche per finalità ritenute positivefilecite turn0file1 turn4file14 turn2file7.

42.3. Effetti sistemici su conflitti di interesse, qualità delle norme e fiducia nel sistema

L’interferenza apicale nelle attività tecniche non è solo un problema di stile di leadership; nelle aree di conflitto di interesse, essa può avere **impatti sistemici** su:

a) Configurazione dei conflitti di interesse di sistema

Il Modello 231 riconosce la particolare criticità del fatto che gli organi di governance e le CT/OT siano composti da persone appartenenti a organizzazioni esterne portatrici di interessi particolarifilecite turn4file0 turn4file2 turn4file11.

In uno scenario di interferenza apicale:

- se il Presidente CCT o il Vicepresidente UNI appartengono (a titolo esemplificativo e astratto) a grandi gruppi industriali, a enti di certificazione, ad amministrazioni pubbliche o altri soggetti fortemente coinvolti in specifici ambiti normativi, la **loro influenza sulle decisioni tecniche** può tradurre tali interessi organizzativi in **orientamenti di sistema**, difficilmente contrastabili da CT/OT;
- anche senza alcun intento doloso, si configura un conflitto di interesse **potenziale o apparente**: agli occhi degli stakeholder esterni, scelte tecniche contestate possono apparire influenzate dalla posizione istituzionale di chi appartiene a soggetti che ne traggono beneficio, con possibili danni reputazionali per UNIfilecitturn4file3turn2file9turn4file14.

Ciò è in tensione con la stessa Carta Deontologica, che chiede di dichiarare tempestivamente conflitti di interesse (attuali, potenziali, apparenti) e di astenersi dal partecipare ai processi decisionali coinvoltifilecitturn4file3turn2file7.

b) Qualità tecnica e imparzialità sostanziale delle norme

Laddove i soggetti apicali intervengano per:

- accelerare progetti in linea con determinate agende politiche o di mercato;
- rallentare o depotenziare proposte percepite come "scomode" per certi interessi;
- addomesticare la gestione delle opposizioni in IPP/IPF;

la **sostanza tecnica** delle norme rischia di essere progressivamente plasmata più su obiettivi di **convenienza istituzionale** che su valutazioni tecniche neutre.

Gli effetti possibili comprendono:

- norme che recepiscono in modo parziale o sbilanciato le evidenze scientifiche disponibili, perché l'OT/CT si adatta preventivamente alla linea apicale;
- scarsa attenzione a stakeholder vulnerabili (PMI, consumatori, lavoratori, comunità locali, ambiente) quando le loro esigenze confliggono con priorità percepite come "alte" dal vertice;
- impoverimento del dibattito tecnico: esperti e rappresentanti sanno che oltre una certa soglia di dissenso "decide la Presidenza CCT", e quindi rinunciano a sostenere fino in fondo posizioni minoritarie ma fondate.

c) Demotivazione, autocensura e fuga di competenze dagli organi tecnici

Un ambiente in cui:

- gli orientamenti del vertice sono percepiti come **rigidamente vincolanti**;
- il Comitato di Presidenza CCT interviene con frequenza a correggere o ribaltare esiti di CT/OT;
- segnalazioni di comportamenti non corretti (che, secondo il Codice di comportamento dei componenti OT, dovrebbero essere rivolte alla Presidenza UNI) appaiono poco realistiche proprio perché riguardano soggetti apicali;

può determinare:

- **demotivazione** tra esperti e rappresentanti che partecipano a titolo volontario o con forte impegno professionale;
- **autocensura** nelle prese di posizione, per evitare conflitti con la governance;
- **abbandono** di CT/OT da parte di competenze indipendenti che non si riconoscono in un processo percepito come troppo centralizzato.

Ne deriva un rischio di **impoverimento qualitativo** delle norme, che si riflette sul sistema Paese e sulla credibilità internazionale di UNI come ente di normazione indipendente e imparziale.

d) Rischi 231, etici e reputazionali

Pur rimanendo in un ambito non necessariamente penalmente rilevante, lo scenario solleva questioni serie rispetto a:

- **allineamento al Modello 231**:
    - se soggetti apicali utilizzano il proprio ruolo per perseguire interessi di organizzazioni di appartenenza o di terzi privilegiati, condizionando "in modo non corretto" l'attività di UNI, si avvicinano proprio alla fattispecie di rischio descritta nei documenti di analisi dei rischi (perseguimento di interessi particolari da parte di componenti di organi di governance o CT, a scapito dell'interesse generale di UNI)filecitturn4file2turn4file11;

- **coerenza con la Carta Etica e Deontologica**:
    - l'uso improprio dell'autorità, il favoritismo, il conflitto di interesse apparente, la mancata astensione da decisioni che coinvolgono interessi personali o istituzionali sono esplicitamente indicati come violazioni dell'integrità e oggetto di specifiche regole di condotta filecite turn4file14 turn2file7 turn4file3;
- **reputazione di UNI verso l'esterno**:
    - se filtra la percezione che alcuni dossier normativi vengano "decisi dalla Presidenza" più che dai tavoli tecnici, la fiducia di Soci, istituzioni, mercato e opinione pubblica nella neutralità del processo di normazione consensuale può risultare seriamente compromessa.

In conclusione, lo Scenario 5 mostra come la **concentrazione di potere tecnico-decisionale al vertice**, in un contesto di conflitti di interesse non presidiati e di prassi poco trasparenti, possa trasformare un assetto formalmente equilibrato – in cui CCT, Presidente CCT e Vicepresidenza UNI hanno funzioni di garanzia e coordinamento – in **un punto di vulnerabilità sistemica**:

- gli OT/CT/GL perdono autonomia sostanziale;
- i conflitti di interesse di soggetti apicali, se non dichiarati e gestiti, possono irradiarsi su tutta la filiera di normazione;
- gli stakeholder marginali vedono ulteriormente ridotta la propria capacità di incidere;
- le istituzioni e il pubblico potrebbero percepire UNI non più come infrastruttura neutrale di qualità, ma come **processo tecnico fortemente influenzato da indirizzi di vertice**.

Proprio per prevenire scenari di questo tipo, le Parti successive del quaderno – dedicate agli strumenti di tutela e alle proposte di riforma – dovranno interrogarsi, in modo particolarmente rigoroso, su:

- trasparenza e limiti del potere di intervento del Comitato di Presidenza CCT;
- regole specifiche di dichiarazione e gestione dei conflitti di interesse dei soggetti apicali coinvolti nella normazione;
- rafforzamento dei contro-poteri interni (CCT plenaria, OdV 231, Commissione Etica, Assemblea dei Soci) rispetto a eventuali interferenze indebite nelle attività tecniche di OT/CT/GL.

43. Sintesi dei pattern ricorrenti negli scenari aberranti

I cinque scenari aberranti delineati (norma "di sbarramento" per le PMI, UNI/PdR costruita intorno a un singolo ente di certificazione, "ammorbidimento" di norme su salute/sicurezza/ambiente, conflitti istituzionali con soggetti pubblici, interferenze apicali sulle attività tecniche) non vanno letti come episodi isolati, ma come **varianti di uno stesso nucleo problematico**:

- **conflitti di interesse di sistema non presidiati**,
- **asimmetrie di potere strutturali**,
- **regole formali deboli o poco applicate**,
- **prassi operative opache o formalistiche**,

che, combinandosi, possono condurre a esiti molto distanti dai principi dichiarati da UNI nei propri documenti statutari, etici, deontologici e 231.

Dalla lettura trasversale degli scenari emergono almeno cinque pattern ricorrenti:

1. **Cattura delle fasi chiave del processo di normazione**
    - Fase di impulso e agenda-setting dominata da interessi forti (grandi imprese, ente di certificazione, apparati pubblici, vertice UNI).
    - Costituzione e composizione di CT/OT/GL sbilanciata, con sovra-rappresentanza di alcuni cluster (industria, organismi di certificazione, amministrazioni) e sotto-rappresentanza di PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e comunità locali.

- Fasi di inchiesta pubblica, approvazione e revisione gestite in modo da **cristallizzare** scelte già orientate a monte, con scarso spazio effettivo per correzioni.

2. **Utilizzo selettivo degli strumenti UNI per fini competitivi o regolatori di parte**
   - Norme tecniche che, di fatto, operano come **barriere all'ingresso** per le PMI o come veicoli di consolidamento di schemi proprietari (Scenario 1 e 2).
   - UNI/PdR che recepiscono e istituzionalizzano schemi di certificazione già esistenti, proposti e guidati da un unico soggetto, in contrasto con la logica di rappresentanza ampia richiamata dal Regolamento PdR filecite turn1file14 turn1file16 turn1file18.
   - Norme su salute, sicurezza e ambiente disegnate in modo coerente con esigenze di riduzione dei costi o di semplificazione dei controlli, più che con il massimo livello ragionevole di tutela (Scenario 3).
   - Norme alignate a obiettivi regolatori di breve periodo o a esigenze contingenti di semplificazione amministrativa (Scenario 4).
3. **Interazione asimmetrica con soggetti pubblici e para-pubblici**
   - Deleghe legislative a UNI (come nel caso del D.Lgs. 103/2024 sul "rischio basso" e i controlli sulle attività economiche filecite turn3file6 turn3file8 turn3file15 turn3file18) che, se non presidiate, possono trasformare norme tecniche in **veicoli di policy di governo**, con scarso controllo democratico sulle scelte di merito.
   - Presenza crescente di funzionari e tecnici della PA nelle CT/OT senza chiari presìdi contro conflitti di interesse istituzionali, in potenziale tensione con la necessità di bilanciare le diverse parti interessate filecite turn3file7 turn3file13 turn4file2.
   - Tendenza delle istituzioni a **"coprirsi" dietro alle norme UNI** in caso di scelte controverse, con rischio di deresponsabilizzazione politica (Scenario 4).
4. **Centralizzazione "di fatto" del potere tecnico al vertice**
   - Ruolo del Comitato di Presidenza CCT, legato anche alla Vicepresidenza UNI, che da organo di ultima istanza può diventare, nello scenario patologico, **centro decisionale sostanziale** sulle controversie tecniche e sulle posizioni nazionali, anche attraverso l'indirizzo della composizione di OT, la gestione delle ferme opposizioni, la scelta dei relatori e dei coordinatori filecite turn4file5 turn4file10 turn4file15 turn4file16.
   - Interferenze informali di soggetti apicali nei lavori quotidiani di CT/OT/GL, fino a generare percezioni di "linee da seguire" indipendentemente dall'esito del confronto tecnico (Scenario 5).
5. **Scarto tra principi dichiarati e prassi operative**
   - I documenti UNI (Carta Etica, Carta Deontologica, Modello 231, Rendiconto di sostenibilità) enfatizzano integrità, imparzialità, prevenzione dei conflitti di interesse, responsabilità verso i diritti umani, salute, sicurezza, ambiente e stakeholder vulnerabili filecite turn4file0 turn2file8 turn2file5 turn3file11 turn3file19.
   - Gli scenari mostrano come, in presenza di regole deboli o non applicate, possano radicarsi prassi che:
     - **formalmente** rispettano procedure (convocazioni, voti, inchieste pubbliche, delibere CCT, ratifiche presidenziali);
     - ma **sostanzialmente** producono norme squilibrate, con effetti lesivi per PMI, consumatori, lavoratori, ambiente e comunità locali.

In tutti gli scenari, la cattiva gestione dei COI appare meno come un atto eclatante e più come **un accumulo di piccoli slittamenti**: composizioni sbilanciate mai rimesse in discussione, opposizioni non prese sul serio, processi di PdR lasciati nella zona grigia tra interesse collettivo e interesse del proponente, rapporti con la PA impostati più sulla logica della "semplificazione" che su quella della tutela, accentuazione del ruolo del vertice CCT senza adeguati contrappesi.

43.1. Segnali precoci di cattiva gestione dei COI

Gli scenari aberranti, letti come "stress test" del sistema, consentono di individuare una serie di **segnali precoci** che, se osservati nella realtà, dovrebbero attivare immediatamente l'attenzione di Soci, organi di controllo interni (OdV 231, Commissione Etica), componenti di CT/OT e stakeholder esterni.

Si possono raggruppare in quattro famiglie:

a) Segnali sulla composizione e sul funzionamento degli organi tecnici

- **Monocultura nelle CT/OT/GL**:
  - ripetuta presenza degli stessi grandi operatori/enti di certificazione/autorità pubbliche nelle posizioni chiave;
  - scarsa o nulla partecipazione di PMI, associazioni di consumatori, sindacati, ONG ambientali, portatori di interessi "deboli", pur in settori che li riguardano direttamente;
  - mancanza di dati o trasparenza sul bilanciamento delle parti interessate, nonostante il Regolamento CT richiami la necessità di tener conto delle categorie di stakeholder ISO (industria, governo, consumatori, lavoro, accademia, ONG ambientali, ecc.)filecite turn4file16 turn4file4.
- **Leadership tecniche eccessivamente stabili e concentrate**:
  - Presidenti di CT, Coordinatori di OT e relatori che ricoprono gli stessi incarichi per mandati multipli, con deroghe ripetute ai limiti temporali previsti, o con ruoli paralleli di rilievo in organizzazioni fortemente interessate agli esiti normativifilecite turn4file16 turn4file19 turn4file4.
- **Assenza di dichiarazioni di interessi visibili e aggiornate**:
  - nessuna informazione pubblica o interna strutturata sugli interessi professionali/associativi/istituzionali di Presidenti, Coordinatori, relatori e componenti CCT, nonostante le Carte Etica e Deontologica insistano sulla gestione trasparente dei COI reali, potenziali e apparentifilecite turn4file3 turn3file17 turn2file7.

b) Segnali sulle fasi di consultazione e decisione

- **Inchieste pubbliche "deserte" o dominate da pochi attori**:
  - consultazioni con poche osservazioni, quasi tutte provenienti da soggetti già seduti in CT/OT o da grandi operatori;
  - assenza sistematica di contributi da parte di PMI, ordini professionali "minori", consumatori, associazioni territoriali;
  - documentazione di progetto difficilmente comprensibile per non addetti ai lavori, senza iniziative UNI per facilitarne la fruizione (nonostante l'impegno dichiarato a diffondere la cultura normativa e l'accessibilità alle normefilecite turn2file0 turn2file5 turn3file16).
- **Pattern di rigetto delle osservazioni degli stakeholder deboli**:
  - frequente respingimento, con motivazioni generiche o stereotipate, delle proposte provenienti da soggetti meno forti;
  - accoglimento selettivo delle proposte di attori istituzionali o di grandi operatori, senza una reale comparazione argomentata delle osservazioni.
- **Verbali e decisioni poco tracciabili**:
  - verbali sintetici che non riportano adeguatamente le diverse posizioni, le motivazioni di accoglimento/rigetto e l'eventuale esistenza di dissenting opinions;
  - difficoltà oggettiva, per un Socio o un osservatore esterno, di ricostruire il percorso decisionale che ha portato a certe soluzioni tecniche.

c) Segnali sugli strumenti specifici: UNI/PdR, schemi di certificazione, norme "di sistema"

- **UNI/PdR promosse e controllate da un singolo soggetto economicamente interessato**:
  - tavoli tecnici di PdR nei quali la parte proponente (soprattutto se ente di certificazione, grande committente o PA) nomina la quasi totalità degli esperti, con partecipazione simbolica di altri attori;

    - contenuti della PdR che riproducono, quasi senza filtro, uno schema di certificazione proprietario o pratiche di un unico soggetto filecite turn1file14 turn1file16 turn1file18 turn1file9.
- **Norme "di sistema" che diventano rapidamente prerequisito in bandi, controlli, accreditamenti**:
    - leggi o atti amministrativi che richiamano norme UNI/PdR come condizione di accesso a regimi di "rischio basso", a benefici, a mercati regolati, senza un dibattito pubblico adeguato sulla proporzionalità dei requisiti filecite turn3file6 turn3file8 turn2file16.

d) Segnali sul ruolo del vertice tecnico e politico

- **Interventi frequenti e determinanti del Comitato di Presidenza CCT**:
    - uso esteso del potere di intervenire su contrasti tecnici, ferme opposizioni, nomine di delegati/esperti, fino a far percepire alle CT/OT che "la vera decisione" è presa a livello di Presidenza CCT filecite turn4file5 turn4file10 turn4file12 turn4file15.
- **Accentramento di ruoli in soggetti apicali con forti interessi esterni**:
    - Presidente CCT o Vicepresidente UNI con delega CCT che contemporaneamente ricoprono incarichi di vertice in organismi pubblici, di certificazione o grandi imprese, in ambiti direttamente toccati dai lavori della CCT, senza che ciò sia accompagnato da regole stringenti di dichiarazione, astensione e controllo indipendente filecite turn4file0 turn4file2 turn0file17.
- **Assenza di segnalazioni o whistleblowing su COI, nonostante il quadro formale**:
    - nessuna (o pochissime) segnalazioni interne o esterne su situazioni di possibile conflitto di interesse, pur in contesti dove, per la loro complessità, sarebbe fisiologico attendersi casi dubbi;
    - segnale di possibile sottoutilizzo o sfiducia nei confronti dei canali di segnalazione delineati nel Modello 231, nella Carta Deontologica e nelle procedure di whistleblowing filecite turn3file19 turn4file6 turn4file3.

Questi segnali, presi singolarmente, potrebbero essere spiegati con ragioni contingenti; **quando però si presentano in combinazione e in modo ripetuto**, configurano pattern di cattiva gestione dei COI che rendono plausibili gli scenari aberranti descritti.

43.2. Leve correttive che sarebbero state possibili e non attivate

In ciascuno degli scenari 1–5 è possibile individuare, "a posteriori", una serie di **leve correttive** che, se fossero state previste e attivate per tempo, avrebbero potuto:

- impedire il consolidarsi delle derive descritte;
- almeno limitarne significativamente gli effetti negativi su stakeholder vulnerabili e sulla credibilità del sistema UNI.

Pur senza attribuire a UNI il fatto di non averle attuate nella realtà, è utile elencarle in chiave tipologica, come **agenda implicita** per le riforme proposte nelle Parti successive del quaderno.

a) Leve di natura normativa e regolamentare

1. **Disciplina organica e vincolante dei conflitti di interesse**
    - Estensione dei principi di gestione dei COI già previsti per il personale UNI dalla Carta Deontologica (dichiarazione tempestiva, astensione, gestione di COI attuali, potenziali e apparenti filecite turn4file3 turn2file7 turn3file19) a:
        - componenti di CT/OT/GL;
        - membri della CCT e del Comitato di Presidenza CCT;
        - soggetti apicali (Presidente, Vicepresidente UNI, Presidenti CT, Presidenti CCT);
        - parti proponenti di UNI/PdR, in particolare quando si tratta di organismi di certificazione o grandi committenti.
    - Introduzione di **obblighi formali di dichiarazione periodica degli interessi** (professionali, associativi, istituzionali, economici) per tutte le figure chiave, con pubblicità almeno interna e, nei casi rilevanti, esterna.

2. **Regole stringenti per le UNI/PdR in presenza di forti interessi di parte**
    - Rafforzamento dei requisiti di rappresentatività "ampia" del mercato per le parti proponenti, già evocati nel Regolamento PdR filecite turn1file14 turn1file16 turn1file18 turn1file9, trasformandoli da enunciati in condizioni operative verificabili (soglie minime di pluralità di soggetti, obbligo di includere rappresentanti di categorie vulnerabili, limiti al peso di un singolo ente).
    - Divieto o forti cautele nel caso di PdR che incorporino **schemi di certificazione proprietari** di un solo ente, prevedendo:
        - la separazione tra ruolo di "fornitore di schema" e ruolo di proponente o project leader PdR;
        - l'obbligo di coinvolgere almeno un altro organismo di certificazione con pari ruolo nel tavolo;
        - la valutazione preventiva del rischio di COI da parte dell'OdV 231.
3. **Criteri minimi di rappresentanza e limiti ai mandati in CT/OT/GL e CCT**
    - Introduzione di **quote o criteri di soglia** per garantire la presenza minima di categorie di stakeholder deboli (PMI, consumatori, lavoratori, ONG ambientali) nei tavoli su temi che li riguardano, in coerenza con le categorie ISO già richiamate nei regolamenti filecite turn4file16 turn4file4.
    - Limiti più stringenti e non derogabili ai mandati di Presidenti CT, Coordinatori OT, relatori e componenti CCT, per prevenire la personalizzazione eccessiva del potere tecnico.
4. **Delimitazione dei poteri del Comitato di Presidenza CCT**
    - Riduzione delle ipotesi in cui il Comitato di Presidenza CCT può assumere decisioni immediatamente operative;
    - previsione di controlli interni (CCT plenaria) e, per i casi di maggior impatto, di informative esterne (es. al Consiglio Direttivo, all'OdV 231) sulle decisioni che risolvono opposizioni significative o contrasti di vasta portata filecite turn4file5 turn4file10 turn4file15.

b) Leve di natura organizzativa e procedurale

1. **Integrale integrazione del rischio COI nella mappatura 231**
    - Estensione del lavoro già avviato nel Modello 231 e nel suo allegato di analisi rischi, che oggi considera anche il rischio di condizionamento da parte di componenti di organi di governance e CT/OT filecite turn4file0 turn4file2 turn4file11, per includere:
        - scenari di "cattura" delle norme di mercato;
        - scenari di conflitti istituzionali con PA;
        - scenari di interferenza apicale nelle attività tecniche.
    - Previsione di **audit periodici mirati sui COI**, condotti dall'OdV 231, sui processi di:
        - elaborazione di PdR;
        - definizione di norme "di sistema" collegate a controlli pubblici (es. rischio basso);
        - gestione di opposizioni forti in IPP/IPF;
        - esercizio dei poteri del Comitato di Presidenza CCT.
2. **Check-list di COI per ogni fase del processo di normazione**
    - Introduzione, nelle procedure operative UNI, di **check-list obbligatorie** (per FTE, Presidenti CT, Coordinatori OT) per identificare COI di persone e di sistema in ciascuna fase: proposta, analisi preliminare, costituzione CT/OT, drafting, inchiesta pubblica, approvazione CCT, applicazione e revisione.
    - Obbligo di compilazione e conservazione di tali check-list come parte integrante del fascicolo di progetto, con possibilità di accesso da parte di OdV, Commissione Etica, organi di garanzia e, per estratto, da parte dei Soci interessati.
3. **Rafforzamento dei canali di segnalazione e tutela dei segnalanti**

- Messa in coerenza delle procedure di whistleblowing con il quadro normativo nazionale e con le Linee guida ANAC già richiamate nel Modello 231filecite turn4file1 turn4file6 turn3file19, estendendo esplicitamente la tutela a:
  - esperti CT/OT/GL;
  - rappresentanti di Soci;
  - parti interessate esterne che interagiscono con il processo di normazione (es. durante l'inchiesta pubblica).
- Previsione di un **canale specifico per segnalazioni di possibili COI di sistema** (es. PdR percepite come "di parte", interferenze apicali, composizioni squilibrate), con impegno alla presa in carico formale e alla risposta motivata.

4. **Monitoraggio strutturato di composizione e dinamiche decisionali**
   - Raccolta e pubblicazione (almeno interna) di indicatori quali:
     - distribuzione delle categorie di stakeholder in CT/OT/GL;
     - tassi di rinnovo di Presidenti e Coordinatori;
     - numero di interventi del Comitato di Presidenza CCT per anno e per CT;
     - percentuali di osservazioni accolte/respinte per tipologia di soggetto proponente.
   - Utilizzo di tali indicatori come base per **interventi correttivi automatici** (es. obbligo di riequilibrio della composizione, revisione di un tavolo PdR, audit 231 straordinario, ecc.).

c) Leve di natura culturale, etica e reputazionale

1. **Estensione della cultura dei COI oltre il personale interno UNI**
   - Le Carte Etica e Deontologica, così come il Codice di comportamento dei componenti OT, già tracciano valori e regole di integrità, imparzialità, prevenzione dei COI e uso corretto dell'autorità filecite turn2file8 turn2file7 turn4file3 turn4file9 turn4file14.
   - Una leva non ancora pienamente sfruttata (nel senso di scenario) è l'estensione sistematica di formazione, sensibilizzazione e riflessione etica a:
     - Presidenti CT, Coordinatori OT, relatori;
     - membri CCT e soggetti apicali;
     - rappresentanti di PA e grandi operatori nelle CT/OT.
2. **Trasparenza comunicativa sulle criticità, non solo sulle buone pratiche**
   - Il Rendiconto di sostenibilità presenta con ampiezza le iniziative positive e le partnership pubblico–private di UNIfilecite turn2file0 turn3file7 turn3file18 turn3file13. Una leva correttiva potente sarebbe:
     - introdurre nel Rendiconto e/o in report dedicati **sezioni specifiche su "COI e gestione dei COI"**, con:
       - casi-studio (anonimizzati) di criticità affrontate;
       - indicatori su composizione CT/OT, PdR ad alto rischio, rapporti con PA e OdC;
       - azioni correttive intraprese e loro esito.
   - Questo sposterebbe l'attenzione da una narrazione solo autocelebrativa a una logica di accountability sostanziale.
3. **Coinvolgimento di soggetti terzi indipendenti nella valutazione dei COI di sistema**
   - In coerenza con la mappa degli stakeholder che già include società civile, comunità locali, generazioni future e ambientefilecite turn3file13 turn2file6 turn2file5, UNI potrebbe avvalersi – come leva correttiva – di:
     - comitati consultivi indipendenti su integrità e conflitti di interesse;
     - pareri pro veritate di esperti accademici su scenari ad alto rischio;
     - confronti pubblici con associazioni di consumatori, lavoro e ONG quando si elaborano norme o PdR con forti implicazioni sociali e ambientali.

In tutti gli scenari aberranti costruiti nella Parte V, si può individuare un punto in cui **almeno una di queste leve** avrebbe potuto essere attivata preventivamente o in corso d'opera:

- nella norma di "sbarramento" per le PMI (Scenario 1), una politica di rappresentanza equilibrata e di forte trasparenza sugli impatti per le piccole imprese;
- nella PdR costruita intorno a un unico ente di certificazione (Scenario 2), regole più rigide su COI dei proponenti e composizione dei tavoli PdR;
- nelle norme "ammorbidite" su salute/sicurezza/ambiente (Scenario 3), presidi rafforzati di indipendenza e priorità esplicita al principio di precauzione;
- nei conflitti istituzionali con soggetti pubblici (Scenario 4), chiara delimitazione delle responsabilità e spazi di controllo democratico sulle scelte tecniche;
- nelle interferenze apicali sulle attività di CT/OT/GL (Scenario 5), regole effettive di astensione e controllo sul potere del Comitato di Presidenza CCT.

La **denuncia** che questa sintesi intende formulare non è contro UNI come soggetto in sé, ma contro **l'inerzia**: ogni volta che, pur esistendo gli strumenti potenziali (normativi, organizzativi, etici), il sistema non li attiva o li attiva solo formalmente, gli scenari aberranti qui descritti cessano di essere meri esercizi teorici e diventano **orizzonti di rischio concreto** per il sistema Paese, per le parti più deboli del mercato e per la credibilità stessa della normazione tecnica consensuale.

PARTE VI – STRUMENTI DI TUTELA E AZIONE PER I SOCI UNI E GLI STAKEHOLDER

43. Mappatura degli strumenti oggi disponibili (formali e informali)

Nel quadro dell'"Infrastruttura dell'integrità" di UNI – composta da Carta Etica, Carta Deontologica e Regole di Condotta, Codice Etico e Codice Deontologico, integrata nel Modello Organizzativo 231 – esiste oggi un insieme articolato di strumenti di segnalazione, prevenzione e gestione delle violazioni di integrità, conflitti di interesse inclusi.filecite turn2file4 turn2file11 turn3file6 Questi strumenti, tuttavia, risultano disomogenei per destinatari, soglie di attivazione e garanzie, ed esprimono una forte concentrazione sulle "Persone di UNI" (dipendenti e collaboratori/trici), mentre sono meno esplicitati e strutturati per Soci, esperti/e degli organi tecnici e stakeholder esterni.
La mappatura che segue distingue tra:

- canali interni di segnalazione e consulenza (43.1),
- canali esterni verso autorità e opinione pubblica (43.2),
- strumenti "politici" interni di intervento e riforma (43.3),

e li valuta in chiave specifica di tutela rispetto ai conflitti di interesse nella normazione tecnica.

43.1. Canali interni: segnalazioni a organi UNI, OdV 231, organismi etici/deontologici

43.1.1. Carta Deontologica, Infrastruttura dell'integrità e doveri di dichiarazione

La Carta Deontologica e Regole di Condotta dedica una sezione ampia e dettagliata al conflitto di interesse, definendone le diverse forme (reale, potenziale, apparente) e prevedendo quale regola di condotta generale l'obbligo per la persona di UNI di dichiarare per iscritto ogni situazione di conflitto – attuale, potenziale o apparente – alla/ao propria/o responsabile, all'Unità organizzativa del personale e alla struttura preposta alla decisione, con contestuale astensione dai processi decisionali coinvolti.filecite turn6file8 turn1file7
In termini sistemici, questo significa che, almeno per il personale di UNI:

- il primo livello di gestione del conflitto di interesse è "di linea", attraverso la catena gerarchica e la funzione HR;
- la rimozione o gestione del conflitto avviene spostando la decisione su soggetti non coinvolti o collegializzando la decisione;
- il conflitto è concepito come violazione dell'integrità al pari di corruzione, favoritismo, frode, abuso di autorità, ecc.filecite turn4file3 turn6file12

Questa impostazione, in sé avanzata, presenta però due criticità rilevanti in chiave COI nella normazione tecnica:

- è centrata sulle persone dipendenti di UNI, mentre l'area a più alta esposizione al rischio di conflitti di interesse (CT, OT, soggetti proponenti UNI/PdR, grandi Soci di rappresentanza) è composta in larga parte da esterni, per i quali i canali e i doveri di dichiarazione sono meno esplicitamente normati o meno conosciuti;
- rimette la gestione del conflitto alla stessa linea manageriale che potrebbe, in alcuni casi, essere parte del problema (ad es. se il conflitto riguarda scelte strategiche "sensibili" per la Direzione o per gli organi statutari), aprendo potenziali zone d'ombra e margini di autoreferenzialità.

43.1.2. Commissione Etica e Commissione dell'Integrità Strategica

La Rendicontazione di sostenibilità descrive la Commissione Etica come organo di consulenza continua, cui le persone di UNI possono rivolgersi in caso di dubbi o dilemmi etici; i casi affrontati

diventano “patrimonio comune” alimentando il Codice Deontologico e fungendo da precedenti interpretativi.filecitefile6file13
Nella stessa logica, il nuovo Statuto ha introdotto la Commissione dell’Integrità, articolata in un’unità strategica – che ha sviluppato la Carta Etica degli stakeholder – e in una futura unità operativa dedicata a declinare principi e valori nei processi di normazione.filecitefile1file8
Questi organismi rappresentano:

- **canali interni di secondo livello**, orientati più alla prevenzione, interpretazione e sviluppo di policy che alla gestione contenziosa dei singoli casi;
- **luoghi di ascolto “qualificato”** in cui portare anche conflitti di interesse complessi, non immediatamente sussumibili sotto violazioni formali.

Dal punto di vista dei conflitti di interesse nelle norme:

- costituiscono potenzialmente il punto di snodo per trasformare segnalazioni individuali in “lezioni apprese” e in revisione di regole o prassi organizzative;
- tuttavia non sono oggi configurati – almeno nella documentazione esaminata – come veri e propri “garanti” indipendenti sui COI nella normazione, con poteri di iniziativa, indagine e raccomandazione vincolante verso gli organi tecnici e di governo.

Resta inoltre poco chiaro, per soci, esperti CT/OT e stakeholder esterni, se e come possano interloquire formalmente con la Commissione Etica o con la Commissione dell’Integrità su conflitti di interesse che non coinvolgono direttamente personale UNI ma incidono sulla qualità delle norme.

43.1.3. Modello Organizzativo 231 e OdV come canale strutturato di segnalazione

Il Modello Organizzativo 231 di UNI prevede un Organismo di Vigilanza (OdV) interno, dotato di casella e-mail dedicata (odv@uni.com) e destinatario di “informazioni e segnalazioni da parte del personale anche nelle forme del whistleblowing previste dal D.Lgs. 24/2023”.filecitefile6file15
Lo stesso Modello chiarisce che l’OdV:

- deve essere informato, tra l’altro, di “segnalazioni o reclami importanti formulati da addetti/e dell’Ente o soggetti esterni”;
- vigila non solo sull’osservanza del Modello ma anche sull’adeguatezza e aggiornamento dei documenti dell’Infrastruttura dell’integrità.

In linea di principio, quindi, l’OdV è un canale interno “forte” per:

- segnalare conflitti di interesse che assumano rilievo ai fini 231 (es. casi borderline con reati societari, corruzione tra privati, abuso di ufficio in contesti ibridi pubblico/privato) o che comunque segnalino una violazione sistemica del Modello;
- porre all’attenzione un disallineamento tra principi dichiarati (integrità, indipendenza, equità) e prassi reali nei processi di normazione.

Tuttavia, sul piano dei COI:

- il baricentro resta ancorato ai **reati presupposto** e alle violazioni con potenziale rilevanza penale o para-penale, lasciando in ombra i conflitti “solo” sistemici o di governance, che pure possono distorcere in modo significativo la normazione senza integrare fattispecie di reato;
- l’accesso diretto di stakeholder esterni (PMI, associazioni, consumatori, esperti CT non dipendenti) è formalmente possibile ma non chiaramente comunicato come “strumento a loro disposizione”; ciò può alimentare asimmetrie informative e rendere di fatto questo canale prerogativa di chi conosce a fondo il sistema UNI.

43.1.4. Procedura di whistleblowing (D.Lgs. 24/2023) e integrazione con la Carta Deontologica

La procedura UNI di whistleblowing, adottata in attuazione del D.Lgs. 24/2023, è oggi il fulcro dei canali interni di segnalazione protetta.
Essa:

- definisce chi può segnalare: lavoratori/trici subordinati/e, autonomi/e e collaboratori/trici, consulenti, volontari/e e tirocinanti, persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza presso UNI o presso soggetti che forniscono beni/servizi all’Ente;

- stabilisce cosa si può segnalare: violazioni di disposizioni normative nazionali o UE, del Modello 231 e delle regole interne (inclusi Statuto, regolamenti e documenti dell'Infrastruttura dell'integrità) che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Ente;
- precisa cosa non rientra nel perimetro (es. contestazioni e rivendicazioni legate a interessi puramente personali e al rapporto individuale di lavoro), rinviando tali casi ad altri canali ordinari;
- identifica l'OdV quale destinatario unico delle segnalazioni interne WB, con obbligo di riscontro entro termini definiti e garanzie di riservatezza, protezione da ritorsioni e gestione conforme al GDPR.filecite turn1file2 turn1file16 turn1file13

La Carta Deontologica, a sua volta, declina un doppio regime di whistleblowing:

- **rule based**, per violazioni di norme e regolamenti, potenzialmente sanzionabili;
- **value based**, per situazioni percepite in contrasto con i principi e i valori della Carta Etica, anche in assenza di una regola giuridica violata, con funzione prevalentemente preventiva e di apprendimento etico.filecite turn1file11 turn1file5

In chiave COI, questo impianto:

- **apre uno spazio significativo** per segnalare conflitti di interesse che, pur non integrando reati, violano regole deontologiche o principi etici (es. favoritismi sistematici a determinati operatori nei lavori di CT, uso improprio dell'autorità per orientare scelte normative, conflitti non dichiarati in relazioni con fornitori, consulenti o enti di certificazione);filecite turn6file3 turn6file16
- **rafforza la tutela del segnalante**, riducendo il rischio di ritorsioni formali sul lavoro.

Permangono, tuttavia, alcune zone critiche:

- la **soglia di "interesse pubblico" o "integrità dell'Ente"** può risultare opaca per chi intenda segnalare conflitti di interesse "di processo" (es. composizione squilibrata di una CT, spinta verso una UNI/PdR "su misura"), con il rischio che questi casi vengano letti come "lamentele personali" e quindi esclusi dal perimetro WB;
- la procedura è costruita sul rapporto di lavoro o collaborazione con UNI: Società PMI toccate da una norma distorsiva ma non fornitrici di UNI, associazioni di consumatori esterne o singoli cittadini/distributori potrebbero trovarsi **di fatto privi di accesso ai canali protetti**, dovendo ricorrere a strumenti informali o ad autorità esterne (v. infra 43.2);
- non vi è – allo stato dei documenti esaminati – una formalizzazione specifica del conflitto di interesse nella **normazione tecnica** come categoria tipica di violazione segnalabile, con il rischio di sottovalutare questo profilo rispetto ad altre fattispecie (corruzione, frode, abuso di risorse).

43.1.5. Altri canali interni di ascolto: management, funzione HR, RLS/RSU, punti di contatto

La procedura di whistleblowing sottolinea che il WB "è un ulteriore strumento che si somma agli altri canali già disponibili" – responsabile diretto, funzione del personale, Direzione, RLS, RSU – ciascuno tenuto a "gestire la questione sollevata e a risolvere o sollecitare la soluzione del problema con un'azione appropriata".

Il Rendiconto di sostenibilità conferma l'esistenza di "punti di contatto e vari canali (…) come punti di ascolto di varia natura: manager, vicedirezioni, Direzione generale, Comitato guida PdR 125, RLS, RSU", che si integrano con il sistema di whistleblowing e con la Commissione Etica.filecite turn2file6 turn2file1

Questa pluralità di punti di ascolto:

- è potenzialmente un **fattore positivo** di prossimità e accessibilità, specie per persone che esitano a rivolgersi subito a un organo "forte" come l'OdV;
- ma rischia di generare **frammentazione e incertezza** sul "canale giusto" per i conflitti di interesse nella normazione: chi deve essere coinvolto se il problema riguarda, ad esempio, la gestione di un tavolo tecnico UNI/PdR o la composizione di una CT dominata da pochi grandi Soci?

In particolare per lavoratori/trici e collaboratori/trici di livello più basso, o per figure periferiche nei processi tecnici, la molteplicità di canali può tradursi in:

- timore di “sbagliare porta” e quindi rinuncia alla segnalazione;
- rischio che il tema del conflitto di interesse venga riassorbito in chiave meramente relazionale (problema col/la capo, disagio di clima) senza affrontare il profilo sistemico di cattura o distorsione della normazione.

43.2. Canali esterni: autorità pubbliche, autorità garanti, organismi giudiziari, stampa

43.2.1. Whistleblowing esterno ad ANAC e divulgazione pubblica

La procedura UNI prevede esplicitamente, in conformità al D.Lgs. 24/2023, la possibilità per le persone abilitate a segnalare di utilizzare un **canale esterno** presso ANAC – Autorità Nazionale Anticorruzione – quando ricorrono determinate condizioni (assenza o inattività del canale interno, mancato seguito alla segnalazione interna, rischio di ritorsioni, pericolo imminente o palese per il pubblico interesse).
Inoltre, è contemplata la **divulgazione pubblica** (ad es. tramite stampa o mezzi elettronici), come ulteriore livello di segnalazione esterna in casi di mancato riscontro sia interno sia ANAC o in presenza di rischi particolarmente gravi.filecite turn1file2 turn0file4
Per i conflitti di interesse in UNI ciò implica che:

- quando il conflitto di interesse si traduce in una **violazione di norme cogenti** (es. impatti su appalti pubblici, uso distorto di norme nei bandi, interferenze con obblighi di imparzialità nella pubblica amministrazione), gli stakeholder che rientrano nel perimetro soggettivo della legge possono, almeno in astratto, ricorrere anche al canale ANAC;
- quando si tratta di **COI puramente “di sistema”** nella produzione di norme volontarie, non immediatamente collegati a violazioni di legge ma potenzialmente lesivi dell’interesse pubblico (es. standard “di sbarramento” per le PMI, norme tecniche attenuate su temi di sicurezza o ambiente), la strada del whistleblowing esterno è più incerta e richiede una forte capacità di argomentare il nesso con gli interessi protetti dalle disposizioni normative rilevanti.

Di fatto, l’accesso a questi canali esterni:

- è più facilmente praticabile da **attori forti** (grandi imprese, organizzazioni strutturate, ordini professionali maggiori) che dispongono di competenze legali e tecniche per qualificare la violazione;
- appare poco realistico come strumento di tutela per PMI non organizzate, professionisti/e debolmente rappresentati/e, associazioni di base o singoli consumatori, che difficilmente avranno risorse per attivare e sostenere una segnalazione esterna complessa.

43.2.2. Autorità giudiziarie e autorità di vigilanza settoriale

Al di là del sistema whistleblowing, restano sempre aperti:

- il ricorso alle **autorità giudiziarie** (civili, penali, amministrative) per controversie relative all’uso distorto delle norme UNI (es. clausole di gara discriminatorie basate su norme “catturate”, accordi anticoncorrenziali che si appoggiano a standard tecnici selettivi);
- le segnalazioni ad **autorità di regolazione o vigilanza settoriale** (ad esempio nell’ambito dei mercati regolamentati, della concorrenza, della tutela dei consumatori o dell’ambiente), quando le norme UNI o le UNI/PdR entrano nel perimetro di atti regolatori, bandi o schemi di certificazione.

Questi strumenti, pur non essendo specifici di UNI, costituiscono canali esterni di possibile denuncia di conflitti di interesse che abbiano già prodotto effetti distorsivi nel mercato o sugli interessi protetti (sicurezza, ambiente, diritti dei lavoratori, ecc.).
La loro efficacia, però:

- dipende da **soglie probatorie e procedurali molto elevate**;
- richiede capacità di mobilitare consulenze tecniche, perizie, rappresentanze legali – risorse di cui, ancora una volta, dispongono più facilmente grandi operatori economici piuttosto che stakeholder marginali.

Il rischio complessivo è quello di una **doppia asimmetria**:

- da un lato, gli attori forti che riescono a plasmare le norme in senso favorevole possono anche difendersi meglio in sede giudiziaria o regolatoria;
- dall'altro, gli attori deboli, più colpiti da norme sbilanciate, hanno meno strumenti per contestarle efficacemente.

43.2.3. Stampa, opinione pubblica e società civile

Infine, anche al di fuori delle previsioni formali di legge, esiste la possibilità di:

- **coinvolgere media, accademia, organizzazioni della società civile**, attraverso dossier, studi indipendenti, prese di posizione pubbliche, per portare all'attenzione casi emblematici di conflitti di interesse nella produzione o applicazione di norme UNI;
- utilizzare la **pressione reputazionale** come leva per indurre UNI e i principali stakeholder interni (Soci di rappresentanza, enti di certificazione, grandi imprese) a correggere situazioni percepite come squilibrate.

Si tratta di strumenti informali ma potenzialmente incisivi, soprattutto quando:

- vi è una chiara ricaduta su diritti fondamentali (salute, sicurezza, ambiente);
- il conflitto di interesse è facilmente comunicabile al pubblico (es. norma percepita come "tagliata su misura" per poche aziende dominanti).

D'altra parte, questi canali:

- non garantiscono nessuna formalizzazione di responsabilità o di rimedio;
- espongono i soggetti più deboli (piccoli operatori, whistleblower isolati) a rischi reputazionali e relazionali significativi, specie in assenza di una cultura consolidata di ascolto e risposta sistematica da parte di UNI.

43.3. Strumenti "politici" interni: mozioni in Assemblea, proposte di modifica statutaria/regolamentare

Accanto ai canali di segnalazione e alle vie di ricorso esterne, il sistema UNI offre strumenti "politici" interni, ossia leve attraverso cui i Soci e gli stakeholder interni possono tentare di orientare in senso riformatore le regole e le prassi relative ai conflitti di interesse.

43.3.1. Assemblea dei Soci e potere di indirizzo complessivo

Lo Statuto attribuisce all'Assemblea dei Soci un ruolo centrale:

- in sede ordinaria, approva bilanci, Bilancio di sostenibilità, definizione delle quote associative, elegge Presidente, Consiglio Direttivo, Collegio dei Revisori e dei Probiviri;filecite turn3file8 turn5file14
- in sede straordinaria, delibera sulle proposte di modifica dello Statuto (art. 40) e sull'eventuale scioglimento dell'ente.

Sebbene lo Statuto non dettagli nel passaggio esaminato le modalità concrete di presentazione di mozioni, emendamenti o richieste di integrazione dell'ordine del giorno, è evidente che:

- l'Assemblea costituisce il **luogo istituzionale privilegiato** per porre il tema dei conflitti di interesse come questione politica complessiva (ad es. in occasione dell'approvazione del Bilancio di sostenibilità, che include riferimenti specifici all'integrità organizzativa, ai conflitti di interesse e all'Infrastruttura dell'integrità);filecite turn3file2 turn2file10
- mozioni o interventi assembleari possono chiedere al Consiglio Direttivo e al Comitato di Indirizzo Strategico di sviluppare una politica organica sui COI, di rivedere regolamenti CT/OT, di rafforzare il ruolo dell'OdV o della Commissione dell'Integrità.

Dal punto di vista delle asimmetrie di potere:

- il Regolamento di politica associativa e quello sull'Assemblea disciplinano un sistema in cui Soci di rappresentanza e "grandi Soci" possono disporre di più quote e quindi di maggiore peso di voto, oltre a un accesso privilegiato agli organi tecnici e di governance;filecite turn4file12 turn3file13

- di conseguenza, la capacità di usare l'Assemblea come strumento di riforma in materia di COI è **disugualmente distribuita**: i soggetti già più forti nel processo di normazione sono anche quelli che più facilmente possono influenzare agenda e deliberazioni assembleari, mentre PMI, associazioni di consumatori minori e altri stakeholder vulnerabili rischiano di rimanere marginali.

43.3.2. Comitato di Indirizzo Strategico, Commissione dell'Integrità e Cabine di Regia

Il Comitato di Indirizzo Strategico (CIS) è definito come grande piattaforma multi-stakeholder, incaricata di:

- definire la visione dell'ente e la mappatura degli stakeholder;
- stabilire le linee strategiche di medio-lungo periodo;
- definire il Bilancio di sostenibilità da sottoporre all'Assemblea.filecite turn3file16 turn2file12

In questo quadro, il CIS – insieme alla Commissione dell'Integrità e alle Cabine di regia settoriali istituite dal Consiglio Direttivo – rappresenta uno **spazio politico di indirizzo**, nel quale:

- si possono portare proposte di riforma in materia di gestione dei conflitti di interesse (es. criteri di composizione delle CT, requisiti di trasparenza sulle dichiarazioni di interesse, meccanismi di riequilibrio per stakeholder vulnerabili);
- si possono collegare tali proposte alla strategia complessiva, alla responsabilità sociale di UNI e ai temi materiali individuati nella rendicontazione (integrità organizzativa, rapporti contrattuali trasparenti, ecc.).filecite turn5file9 turn2file10

Tuttavia:

- l'accesso effettivo al CIS e alle Cabine di regia è mediato da designazioni e nomine decise dagli organi apicali e da Soci di rappresentanza, con un rischio strutturale che interessi forti risultino **sovra-rappresentati** rispetto alle voci critiche;
- la Commissione dell'Integrità, pur richiamata nel Modello 231 e nel Rendiconto come presidio valoriale importante, non è ancora configurata – almeno nei documenti esaminati – come organo con **mandato esplicito e poteri operativi** sui conflitti di interesse nella normazione.

In assenza di una chiara procedura che consenta, ad esempio, a un gruppo di Soci PMI o a un cluster di associazioni di consumatori di chiedere formalmente al CIS o alla Commissione dell'Integrità l'apertura di un dossier sui COI, questi organi rischiano di rimanere **luoghi di indirizzo "top-down"** più che strumenti effettivi di tutela per stakeholder marginali.

43.3.3. Regolamento di Politica Associativa, partecipazione a CT/OT e proposte di attività

Il Regolamento di politica associativa definisce diritti e servizi associativi differenziati per tipologia di socio, prevedendo, per i soci di rappresentanza:

- la partecipazione all'Assemblea con voto proporzionale alle quote;
- la partecipazione ai lavori di un numero di Commissioni Tecniche pari alle quote sottoscritte, con possibilità di proporre e sostenere attività progettuali specifiche (es. segreterie CEN/ISO, UNI/PdR, progetti finanziati);filecite turn4file12 turn3file7

In prospettiva COI, ciò comporta che:

- l'accesso agli **snodi chiave del processo di normazione** (CT/OT, proposte di UNI/PdR, posizioni nazionali in CEN/ISO) è strutturalmente più ampio per i soggetti che già detengono maggiore potere economico e associativo;
- gli stessi strumenti che permettono a un socio di rappresentanza di attivare rapidamente una Prassi di riferimento o di presidiare una Commissione Tecnica rilevante potrebbero essere utilizzati anche per **promuovere riforme in senso anti-COI** (es. introduzione di regole più stringenti di dichiarazione e gestione degli interessi nei regolamenti CT/OT), ma richiedono consapevolezza e volontà politica dei soggetti forti.

Per contro, Soci ordinari di piccole dimensioni, consumatori organizzati in associazioni minori o ordini professionali "periferici":

- dispongono di **minori possibilità di "mettere in agenda"** il tema dei conflitti di interesse all'interno degli organi tecnici;

- rischiano di vivere la partecipazione alle CT/OT in una posizione di minoranza strutturale, dove eventuali proposte di riforma interna possono essere sistematicamente neutralizzate.

43.3.4. Valutazione complessiva in chiave COI

Nel complesso, la mappatura degli strumenti "politici" interni mostra:

- la presenza di **leve formali importanti** (Assemblea, CIS, poteri regolamentari del Consiglio Direttivo, Regolamento di politica associativa, Commissione dell'Integrità) che, in teoria, potrebbero essere mobilitate per costruire una politica organica sui conflitti di interesse;
- ma anche **rilevanti criticità strutturali**:
    - concentrazione dell'agenda-setting in capo al Consiglio Direttivo e ai Soci di rappresentanza, con scarso spazio formalizzato per iniziative provenienti da cluster di Soci deboli;
    - assenza, nei testi esaminati, di una procedura esplicita per mozioni assembleari o richieste collettive di riforma specificamente in materia di conflitti di interesse;
    - sovrapposizione tra soggetti che beneficiano della configurazione attuale del sistema (in termini di influenza sulle norme) e soggetti che detengono gli strumenti per riformarlo.

Per stakeholder marginali e vulnerabili – PMI, professionisti/e non fortemente rappresentati/e, associazioni di consumatori minori, gruppi sociali vulnerabili – gli strumenti "politici" interni esistenti appaiono, allo stato:

- difficili da utilizzare senza forme di coordinamento e alleanza (tema che sarà approfondito nelle sezioni successive della Parte VI);
- potenzialmente percepiti come poco efficaci, alimentando il rischio di **rassegnazione o disintermediazione**, anziché di partecipazione critica e costruttiva.

In sintesi, la mappa degli strumenti oggi disponibili rivela un sistema relativamente sofisticato sul piano dei presidi interni di integrità (Carta Deontologica, Modello 231, whistleblowing, Commissione Etica), ma ancora **sbilanciato e incompleto** sul piano dei canali di denuncia e azione effettivamente accessibili e incisivi per contrastare i conflitti di interesse "di sistema" nella normazione tecnica UNI.

44. Segnalazione di conflitti di interesse e protezione dei segnalanti

La tematica della segnalazione dei conflitti di interesse rappresenta un banco di prova decisivo per verificare se l'"Infrastruttura dell'integrità" di UNI – Modello 231, Carta Deontologica e Regole di Condotta, Carta Etica, procedura di whistleblowing – sia effettivamente in grado di intercettare e correggere i COI che attraversano il processo di normazione tecnica, e se chi li segnala sia realmente protetto da ritorsioni formali e informali.

44.1. Esistenza o meno di procedure di whistleblowing interne a UNI

Sul piano formale, UNI dispone oggi di una **procedura di whistleblowing strutturata**, adottata in attuazione del D.Lgs. 24/2023 e integrata nel Modello Organizzativo 231.filecite turn7file0 turn7file11
Secondo il Modello 231:

- UNI ha definito una specifica procedura che disciplina le segnalazioni da parte delle persone che intrattengono con UNI un rapporto lavorativo o professionale, relative a violazioni di norme o regole interne che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'Ente;
- l'**Organismo di Vigilanza 231 (OdV)** è identificato come soggetto destinatario delle segnalazioni previste dal D.Lgs. 24/2023;

- la procedura – pubblicata sul sito UNI – dettaglia contenuti, requisiti, modalità e canali di segnalazione, misure di tutela della riservatezza, divieto di ritorsione, e un sistema sanzionatorio per atti illeciti connessi alla procedura stessa.filecite turn7file0 turn7file7

La procedura P57 sul whistleblowing, a sua volta, precisa in particolare che:

- possono segnalare lavoratori/trici subordinati/e, autonomi/e e collaboratori/trici, consulenti, volontari/e e tirocinanti, nonché persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza presso UNI o presso fornitori e soggetti che operano in favore di UNI;filecite turn7file10 turn7file11
- sono segnalabili informazioni (anche sospetti fondati) su illeciti amministrativi, civili o penali e su comportamenti che violano il Modello 231, lo Statuto, i regolamenti, i documenti dell'Infrastruttura dell'integrità e le procedure interne, purché lesivi dell'interesse pubblico o dell'integrità dell'Ente;filecite turn7file10 turn7file1
- rientrano nel perimetro anche "azioni contrarie ai principi di comportamento definiti nel Modello 231 e in particolare nella Carta Deontologica" e pratiche percepite in contrasto con i Principi e Valori della Carta Etica (whistleblowing value-based), a tutela dell'integrità aziendale.filecite turn7file1 turn7file5

La **Carta Deontologica e Regole di Condotta** completa il quadro, distinguendo:

- un whistleblowing *rule-based*, orientato a violazioni delle tipologie di integrità codificate nella Carta (corruzione, favoritismo, conflitto di interesse in generale e nelle relazioni personali, doni, attività collaterali, uso improprio dell'autorità, ecc.);filecite turn7file15 turn7file19
- un whistleblowing *value-based*, volto a segnalare pratiche percepite in contrasto con i Principi della Carta Etica anche quando non vi sia una regola specifica violata, con finalità soprattutto preventive e di sviluppo del ragionamento morale.filecite turn7file5 turn7file6

Sul piano dei canali:

- il **canale interno** è centrato sull'OdV, raggiungibile tramite raccomandata al Presidente o colloquio personale (anche da remoto), con modalità che separano fisicamente dati identificativi del segnalante e contenuto della segnalazione, e contemplano anche la gestione di segnalazioni anonime purché sufficientemente circostanziate;filecite turn7file18 turn7file12
- è previsto un **canale esterno** ad ANAC, utilizzabile quando il canale interno non esiste, non funziona, non ha dato seguito o espone a rischio di ritorsioni, nonché in caso di pericolo imminente o palese per il pubblico interesse;
- in casi limite, il decreto e la procedura consentono la **divulgazione pubblica** (ad es. tramite stampa o mezzi elettronici) se, dopo l'uso dei canali interni/esterni, non vi sia stato riscontro adeguato.filecite turn7file2 turn7file8

Il Rendiconto di sostenibilità 2024 ribadisce che:

- il sistema di whistleblowing è diventato uno dei pilastri dell'"Infrastruttura dell'integrità";
- l'OdV è il responsabile della ricezione delle segnalazioni;
- sono stati attivati canali molteplici (e-mail dedicata, posta ordinaria in busta chiusa, colloquio telefonico/in presenza, piattaforma on-line) con "massima protezione e riservatezza" di chi segnala.filecite turn1file8 turn6file18

In chiave specifica di conflitto di interesse nella normazione tecnica, si possono trarre alcune considerazioni:

- Esistono **procedure interne formalizzate e relativamente avanzate** che, almeno sul piano astratto, permettono di segnalare anche COI, in quanto:
    - i conflitti di interesse sono esplicitamente classificati come violazioni dell'integrità nella Carta Deontologica (con indicazioni operative su come dichiararli e gestirli);filecite turn7file19 turn6file8
    - rientrano nelle "azioni contrarie ai principi del Modello 231" e nelle pratiche contrarie alla Carta Etica, quindi potenzialmente nel perimetro della procedura di whistleblowing.

- Il campo soggettivo della procedura, però, è centrato su chi intrattiene con UNI un **rapporto lavorativo o professionale** in senso stretto. La stessa procedura precisa che soggetti diversi (es. semplici utilizzatori delle norme, soci senza relazioni contrattuali, portatori di interesse "esterni") devono utilizzare le altre modalità di reclamo/segnalazione previste da UNI, non coperte dalle specifiche tutele del whistleblowing.filecite turn7file10 turn7file1

Ne consegue che:

- personale UNI, collaboratori/trici e alcune figure apicali hanno a disposizione canali di segnalazione protetta per i conflitti di interesse;
- **membri CT/OT esterni, rappresentanti di Soci, PMI, associazioni di consumatori o di lavoratori non legate da un rapporto diretto con UNI** possono trovarsi in una posizione più incerta: possono certamente segnalare conflitti di interesse tramite reclami o canali informali, ma non è evidente che godano della stessa cornice di protezione garantita dal D.Lgs. 24/2023 e dalla procedura interna.

In termini di exposure al rischio COI, questa asimmetria appare particolarmente delicata, poiché proprio gli organi tecnici e i tavoli UNI/PdR sono composti in larga parte da soggetti esterni, esposti a dinamiche di potere specifiche (dipendenza da grandi clienti, associazioni di categoria, enti di certificazione, ecc.), per i quali la possibilità di segnalare in condizioni di piena tutela è cruciale.

44.2. Rischi di ritorsione o marginalizzazione per i segnalanti

Sul piano normativo, UNI recepisce correttamente il **divieto di ritorsione** previsto dal D.Lgs. 24/2023. La procedura P57 stabilisce che la persona che segnala "non può subire alcuna ritorsione per effetto della segnalazione effettuata" e elenca, a titolo esemplificativo, condotte ritorsive quali:

- licenziamento, sospensione, retrocessione di grado, mancata promozione;
- mutamento di funzioni, cambio di sede, riduzione dello stipendio, modifica dell'orario di lavoro;
- sospensione o restrizione dell'accesso alla formazione;
- note di merito negative, referenze negative;
- misure disciplinari o sanzioni, anche pecuniarie.filecite turn7file3 turn7file4

La procedura richiama anche l'**inversione dell'onere della prova**: in caso di contenzioso, sarà la persona che ha posto in essere il comportamento contestato a dover dimostrare che non si tratta di ritorsione collegata alla segnalazione.filecite turn7file3 turn7file16

La tutela della riservatezza è curata attraverso:

- limitazione dell'accesso alle informazioni identificative del segnalante ai soli componenti OdV e soggetti autorizzati;
- divieto di rivelare l'identità senza il consenso, salvo casi in cui ciò sia indispensabile per difesa in procedimenti disciplinari;
- gestione dei dati nel rispetto del GDPR, con conservazione per un periodo massimo di cinque anni.filecite turn7file3 turn7file4

La Carta Deontologica incoraggia esplicitamente una **cultura di trasparenza e segnalazione**, invitando le persone di UNI a:

- segnalare responsabilmente pratiche percepite come illecite o in contrasto con i Principi e Valori aziendali;
- partecipare alla formazione sulla procedura di whistleblowing;
- promuovere attivamente un clima in cui il whistleblowing sia percepito come strumento di tutela e miglioramento dell'organizzazione.filecite turn7file9 turn7file6

Tuttavia, proprio alla luce delle analisi sulle asimmetrie di potere e sulla struttura del sistema UNI, emergono **rischi residui significativi** per i segnalanti, soprattutto riguardo ai conflitti di interesse nella normazione:

1. **Ritorsioni "soft" o indirette difficili da provare** Anche a fronte del divieto formale di ritorsioni, rimangono possibili – in via ipotetica ma realistica – forme di marginalizzazione non immediatamente riconducibili alle categorie esplicite della procedura, quali:

- esclusione informale da gruppi di lavoro o da tavoli tecnici “strategici”;
- mancata riconferma come esperto/a in CT/OT, o come referente per progetti di norma o UNI/PdR, senza motivazioni trasparenti;
- riduzione dell’accesso a informazioni non pubbliche o a reti di relazione interne, con effetti di isolamento professionale;
- etichettatura implicita del segnalante come “conflittuale” o “non allineato”, con riflessi sulla progressione di carriera o sulle opportunità di collaborazione.

Si tratta di scenari che non sono esclusi dal quadro attuale e che, in contesti caratterizzati da forte densità relazionale (come le commissioni tecniche), possono produrre effetti di **chilling effect**: anche se formalmente protetti, i potenziali segnalanti possono valutare il rischio di “pagare un prezzo” in termini di reputazione interna o di perdita di accesso ai tavoli che contano.

2. **Debolezza della tutela per soggetti non coperti pienamente dal D.Lgs. 24/2023** Come visto, la protezione whistleblowing si applica in primo luogo a chi ha un rapporto lavorativo o professionale diretto con UNI.filecite turn7file10 turn7file1 Invece:
   - membri CT/OT che operano come rappresentanti di Soci, ma senza un rapporto contrattuale con UNI;
   - rappresentanti di associazioni di PMI, di consumatori, di lavoratori;
   - esperti/e di enti federati che interagiscono nei tavoli misti;

possono trovarsi in una posizione di **protezione attenuata**: denunciare conflitti di interesse può significare, nella pratica, esporsi a:

- rimozione o mancata designazione da parte del proprio ente di appartenenza;
- perdita di possibilità di influenza sulla normazione futura;
- deterioramento di rapporti con grandi attori di filiera o enti di certificazione che dominano i tavoli.

Queste forme di ritorsione “esterna” rispetto a UNI non sono presidiate in modo diretto dalla procedura interna, pur potendo derivare da segnalazioni riguardanti proprio COI nel sistema di normazione UNI.

3. **Ambiguità sul confine tra interesse pubblico e conflitto di interesse “di processo”** La procedura circoscrive il perimetro delle segnalazioni a violazioni che ledono l’interesse pubblico o l’integrità dell’Ente, escludendo lamentele puramente personali o conflitti relazionali non strutturati.filecite turn7file8 turn7file1 In mancanza di esempi espliciti, esiste il rischio che:
   - un conflitto di interesse “di sistema” nella composizione di una CT o nella costruzione di una UNI/PdR venga percepito come opinione sulla “politica aziendale” o come divergenza tecnica, e quindi non sia percepito come segnalazione legittima;
   - potenziali informatori si autocensurino, temendo che la propria segnalazione venga riletta come disputa personale con altri esperti o con la struttura tecnica.

In sintesi, l’impianto di protezione dei segnalanti appare solido sul piano normativo e procedurale, ma **espone ancora rilevanti rischi pratici** di ritorsione o marginalizzazione – soprattutto per chi interviene su COI che toccano interessi forti nella normazione e per categorie di stakeholder non pienamente coperte dalla disciplina di whistleblowing.

44.3. Misure auspicabili di tutela del segnalante (anche in chiave 231 e normativa whistleblowing)

Alla luce dei punti precedenti, e senza entrare nel merito di valutazioni giuridiche di dettaglio, si possono individuare alcune **linee di rafforzamento auspicabili** per la tutela dei segnalanti di conflitti di interesse nel sistema UNI, in coerenza con il Modello 231 e con il D.Lgs. 24/2023.

a) Estendere e chiarire il perimetro soggettivo e oggettivo della tutela

- **Inclusione esplicita dei conflitti di interesse nella normazione tecnica** Sarebbe opportuno che:

    - il Modello 231, la Carta Deontologica e la procedura P57 richiamassero espressamente i conflitti di interesse che incidono sui processi di normazione (composizione delle CT/OT, gestione dei lavori, elaborazione di UNI/PdR "di parte", rapporti strutturali con enti di certificazione, ecc.) tra le tipologie di violazioni segnalabili;
    - venissero introdotti esempi concreti di situazioni di COI "di sistema" per cui il ricorso al canale WB è considerato legittimo e auspicato.
- **Ampliare la platea dei soggetti coperti dalla protezione interna** Pur nel rispetto del perimetro legale del D.Lgs. 24/2023, UNI potrebbe adottare, come misura organizzativa autonoma:
    - una policy che estenda, per quanto possibile, garanzie analoghe (in termini di non ritorsione e gestione riservata) a **membri CT/OT, esperti/e e rappresentanti di Soci** che segnalino in buona fede conflitti di interesse legati ai processi di normazione;
    - meccanismi contrattuali o regolamentari con Soci di rappresentanza e Enti Federati che impegnino tali soggetti a **non porre in essere ritorsioni** nei confronti dei propri rappresentanti che segnalano COI in sede UNI, quantomeno per i casi di segnalazioni ammissibili ai sensi della procedura.

Queste estensioni, anche se non necessariamente imposte dalla legge, sarebbero coerenti con la prospettiva di responsabilità sociale che il Modello 231 e la Carta Etica dichiarano come riferimento per l'azione di UNI.filecitefile4turn3file2

b) Rafforzare le garanzie organizzative e i controlli sulle ritorsioni "soft"

- **Monitoraggio dei percorsi delle persone che hanno segnalato** In chiave 231, si potrebbe prevedere che l'OdV:
    - tenga traccia, in forma anonima o pseudonimizzata, dei casi di segnalazioni fondate collegate a conflitti di interesse, monitorando nei mesi successivi eventuali cambiamenti anomali nella posizione lavorativa o nella partecipazione ai processi tecnici delle persone coinvolte;
    - segnali al Consiglio Direttivo e alla Commissione dell'Integrità pattern sospetti di marginalizzazione, anche quando non integrino formalmente una ritorsione vietata dal decreto.
- **Definizione interna di ritorsioni "organizzative" in ambito CT/OT** Potrebbe essere utile integrare i regolamenti CT/OT e il Codice di comportamento dei partecipanti agli organi tecnici prevedendo che:
    - la mancata riconferma sistematica in CT/OT o l'esclusione da tavoli tecnici **non possano essere motivate, neppure implicitamente, da segnalazioni in buona fede** su conflitti di interesse;
    - siano considerate ritorsioni, almeno dal punto di vista deontologico interno, anche condotte come: ignorare sistematicamente gli interventi di un esperto che ha segnalato COI, escluderlo da documentazione di lavoro, o non coinvolgerlo in consultazioni su temi di cui è competente.

Queste previsioni avrebbero un effetto simbolico e sostanziale nel ridurre il timore diffuso di "pagare un prezzo" in termini di carriera tecnico-normativa per aver sollevato conflitti di interesse.

c) Canali dedicati e "triangolati" per i conflitti di interesse nella normazione

- **Canale tematico COI-normazione** UNI potrebbe istituire, a fianco del canale WB generale verso l'OdV, un **canale tematico specifico per i conflitti di interesse nei processi di normazione**, gestito congiuntamente da:
    - OdV (per il profilo 231 e di conformità alla procedura);
    - Commissione dell'Integrità e Commissione Etica (per il profilo valoriale, di imparzialità e di rappresentanza degli stakeholder).filecitefile1turn6file19

Questo canale potrebbe:

    - ricevere segnalazioni anche da soggetti non strettamente coperti dal D.Lgs. 24/2023, garantendo comunque riservatezza e un minimo di tutela organizzativa;

    - produrre raccomandazioni specifiche verso CCT, CT/OT e Consiglio Direttivo quando emergano pattern di cattura o squilibri strutturali.
- **Accesso indiretto per soggetti vulnerabili** In coerenza con la procedura P57, che già prevede la possibilità di farsi rappresentare da altri canali (responsabile, HR, RSU) per mantenere la riservatezza, sarebbe utile formalizzare:
    - la possibilità per associazioni di PMI, di consumatori o di professionisti di fungere da "facilitatori" o proxy nella presentazione di segnalazioni su COI sistemici, con adeguate garanzie di anonimizzazione per i soggetti deboli direttamente colpiti.

d) Formazione mirata e comunicazione trasparente

- **Formazione specifica su COI e whistleblowing nella normazione** Le attività formative già previste sulla procedura di whistleblowing e sul Modello 231 potrebbero essere integrate da moduli specifici che:
    - illustrino casi tipici di conflitto di interesse nella normazione, distinguendo tra divergenza tecnica legittima e COI strutturale;
    - chiariscano quando e come tali situazioni rientrano legittimamente nel perimetro del whistleblowing (rule-based e value-based).filecitefile7file14
- **Comunicazione chiara agli stakeholder esterni** Sarebbe auspicabile predisporre:
    - linee guida pubbliche, sintetiche e accessibili, rivolte a Soci, esperti CT/OT e altri stakeholder, che spieghino come segnalare situazioni di conflitto di interesse e quali protezioni sono concretamente garantite;
    - un rendiconto periodico anonimo sulle segnalazioni ricevute in materia di COI (numero, tipologia, esito), come parte integrante della sezione su integrità organizzativa del Rendiconto di sostenibilità.filecitefile9file10

e) Integrazione nella mappatura dei rischi 231 e negli indicatori di efficacia

- **Riconoscere i COI nella normazione tra i rischi-reato e i rischi di violazione del Modello** L'analisi dei rischi 231 di UNI già considera, in via generale, i rischi di corruzione tra privati, di reati nei rapporti con la PA e di altre fattispecie che possono essere correlate a un uso distorto delle norme tecniche.filecitefile11file15 Potrebbe essere rafforzata:
    - la connessione esplicita tra conflitti di interesse nella normazione (ad es. norme "su misura" per pochi operatori, prassi di riferimento costruite attorno a interessi proprietari) e rischi di commissione di reati o di violazioni gravi del Modello;
    - la previsione di **protocolli specifici** per la gestione delle segnalazioni di COI in quelle fasi del processo di normazione mappate come "ad alto rischio" (PdR, norme su salute/sicurezza/ambiente, norme richiamate in appalti pubblici, ecc.).
- **Indicatori e verifica di efficacia mirati** In coerenza con la stessa procedura P57, che già richiede di monitorare la quantità delle segnalazioni, il livello di sicurezza e riservatezza dei canali e l'efficienza degli strumenti, si potrebbe:
    - introdurre indicatori dedicati alle segnalazioni relative a conflitti di interesse (numero, ambito, tempi di gestione, misure correttive adottate);
    - coinvolgere, almeno su base periodica, un soggetto terzo indipendente (ad es. esperti accademici o organismi di certificazione specializzati in compliance) nella valutazione dell'efficacia del sistema di tutela dei segnalanti su COI.

In conclusione, il sistema UNI dispone già di una **infrastruttura procedurale di whistleblowing non banale**, in linea con il D.Lgs. 24/2023 e integrata nel Modello 231 e nella Carta Deontologica. Tuttavia, rispetto ai conflitti di interesse che attraversano i processi di normazione tecnica, permane un divario tra:

- la robustezza delle tutele previste "sulla carta";
- e la loro effettiva accessibilità ed efficacia per coloro che, collocati in posizioni deboli o periferiche nel sistema, potrebbero avere più motivo – e più difficoltà – a segnalare i COI.

Le misure auspicate mirano a colmare questo divario, trasformando il whistleblowing sui conflitti di interesse da strumento potenziale ma poco utilizzato a leva concreta di prevenzione, correzione e democratizzazione del processo di normazione tecnica UNI.

45. Strumenti di azione collettiva per i Soci danneggiati

La gestione dei conflitti di interesse nella normazione tecnica, soprattutto quando assume carattere "di sistema", difficilmente può essere affrontata da singoli Soci isolati. Diventa quindi centrale il tema dell'azione collettiva: costruire alleanze tra soggetti deboli, tradurle in iniziative coordinate dentro il perimetro UNI e, se necessario, verso istituzioni e organismi esterni.

45.1. Coordinamento tra Soci PMI, associazioni di consumatori, ordini professionali "minori"

Nel sistema UNI attuale, la **politica associativa** assegna ai diversi tipi di Soci diritti differenziati quanto a partecipazione in Assemblea, accesso alle Commissioni Tecniche (CT) e agli Organi Tecnici (OT), possibilità di proporre e sostenere progetti (es. UNI/PdR). I Soci di rappresentanza, grandi associazioni e soggetti con molte quote possono presidiare più CT e avere maggiore peso assembleare.filecite turn4file12 turn3file7
Per PMI, associazioni di consumatori e ordini professionali "minori" questo produce una doppia criticità:

- dispersione: molti soggetti piccoli, spesso non coordinati fra loro, con poche persone impegnate nei lavori tecnici;
- asimmetria: difficoltà a contrastare posizioni di grandi operatori o di Soci di rappresentanza ben organizzati.

In questo contesto, l'azione collettiva diventa uno **strumento indispensabile** per:

- condividere informazioni sui progetti di norma e UNI/PdR che hanno impatti significativi (es. standard "di sbarramento" per l'accesso a mercati regolati; requisiti tecnici sproporzionati per le PMI);
- mappare in modo sistematico i **danni o svantaggi competitivi** subiti (costi di adeguamento, esclusione da gare, difficoltà ad accedere alla certificazione, ecc.);
- costruire **posizioni tecniche comuni**, evitando che ogni soggetto debole intervenga in solitudine e su basi frammentarie.

Sul piano operativo, forme di coordinamento possibili includono:

- reti tematiche tra Soci PMI e ordini "minori" (es. coordinamento tra associazioni professionali non regolamentate, già presenti come tema nelle Cabine di Regia e nelle attività su norme APNR),filecite turn2file9 turn2file1
- alleanze trasversali PMI–consumatori–lavoratori su dossiers specifici (es. norme che impattano sicurezza sul lavoro o qualità dei servizi all'utenza), in linea con la mappa multistakeholder degli stakeholder UNI;filecite turn6file2 turn2file6
- la produzione condivisa di "contro-analisi" (tecniche, economiche, di impatto sociale) sui progetti di norma percepiti come distorsivi, ripartendo i costi di consulenze e perizie.

L'assenza, nei documenti UNI, di un **luogo formale di coordinamento dedicato** agli stakeholder marginali fa sì che tali reti nascano e operino prevalentemente in modo informale (mailing list, gruppi di lavoro spontanei, piattaforme digitali). Questo comporta:

- una forte dipendenza dalla capacità organizzativa di poche persone motivate;
- il rischio che l'azione collettiva si attivi solo in presenza di "casi eclatanti", senza un presidio continuativo.

In una prospettiva di buona governance, sarebbe auspicabile che UNI stessa riconoscesse e facilitasse, con strumenti minimi (es. momenti periodici di confronto strutturato, accesso a informazioni tecniche in forma aggregata, canali dedicati di interlocuzione), la costruzione di queste

reti di soci minori, in coerenza con la propria missione di “sistema aperto” e con la mappatura degli stakeholder indiretti e vulnerabili.filecite turn6file1 turn3file2

45.2. Azioni coordinate in sede UNI (CT/OT, CCT, Assemblea)

Una volta costruito un minimo di coordinamento, la sfida diventa tradurre l’azione collettiva in **iniziative concrete all’interno del perimetro UNI**.

45.2.1. Azione coordinata in CT/OT

Il Regolamento del sistema UNI prevede che:

- le CT siano composte con un “bilanciamento adeguato delle parti interessate” (industria, governo, consumatori, lavoro, enti accademici, ONG, ecc.);
- Presidenze e Coordinatori abbiano la responsabilità di garantire coerenza, trasparenza, apertura, consenso, indipendenza da interessi particolari e partecipazione delle parti interessate, favorendo il raggiungimento di un “largo consenso” ed evitando che componenti significative rimangano escluse o schiacciate;filecite turn3file17 turn3file18

Su questa base formale, gruppi coordinati di Soci PMI, associazioni di consumatori e ordini minori possono:

- presentare **posizioni tecniche congiunte** su specifici requisiti di norma, chiedendo che siano verbalizzate e discusse nelle CT/OT;
- chiedere formalmente che nei verbali vengano registrate le **opposizioni motivate** di componenti significative (es. cluster di PMI o associazioni con rappresentatività non marginale), ad esempio quando un requisito appare sproporzionato o di fatto tarato su soluzioni proprietarie;
- domandare, quando vi siano squilibri evidenti, un **riesame della composizione** degli OT dipendenti o l’apertura a nuovi esperti provenienti dai gruppi sottorappresentati.

In uno scenario virtuoso, l’azione collettiva in CT/OT può indurre le Presidenze e le Segreterie a:

- strutturare meglio le consultazioni interne (es. circolazione preventiva di bozze, raccolta sistematica dei commenti per cluster di stakeholder);
- ricorrere, in caso di conflitti di interesse sospetti, agli strumenti interni di integrità (Commissione Etica, Commissione dell’Integrità, OdV), con un coinvolgimento esplicito degli stakeholder deboli.filecite turn2file1 turn6file19

Resta, però, il rischio che:

- in CT/OT fortemente “catturate” da pochi attori, le richieste provenienti da gruppi minoritari siano sistematicamente marginalizzate o tradotte in mere “note a verbale” senza effetto sostanziale;
- le componenti deboli, se non numericamente significative o tecnicamente strutturate, fatichino a far valere il proprio punto di vista, soprattutto quando non dispongono di persone con forte legittimazione tecnica.

45.2.2. Azione coordinata in CCT e struttura di governo tecnica

La Commissione Centrale Tecnica (CCT), vertice del sistema tecnico, ha un ruolo di indirizzo, coordinamento e ratifica rispetto alle CT e agli OT (approvazione di nuovi OT, ratifica di modifiche di ambito e composizione, chiusura di OT inattivi, ecc.).filecite turn3file17 turn3file18

Coalizioni di Soci danneggiati possono:

- sollecitare la CCT (anche tramite le CT di afferenza o attraverso la Direzione Normativa) a verificare se specifiche CT/OT rispettino effettivamente i principi di bilanciamento e indipendenza da interessi particolari;
- chiedere che, in presenza di **segnalazioni strutturate di COI** (ad es. OT costruito attorno a uno schema proprietario o a un unico ente di certificazione), siano valutate misure correttive: allargamento della composizione, rotazione di Presidenze e Coordinatori, ricorso a regole più stringenti sulla dichiarazione di interessi.

L’azione collettiva verso la CCT, per essere credibile, dovrebbe:

- presentarsi con **documentazione tecnica e regolamentare accurata** (esempi di requisiti distorsivi, mappa degli interessi in gioco, confronto con principi di trasparenza e consenso richiamati dallo Statuto e dai regolamenti);filecite turn3file12 turn2file11
- evitare di configurarsi come mera lamentela, e proporsi invece come richiesta di *riequilibrio* in linea con i principi UNI e con la responsabilità sociale dichiarata dall'Ente.

45.2.3. Azione coordinata in Assemblea dei Soci e negli organi di governance

Lo Statuto affida all'Assemblea ordinaria, tra l'altro, l'elezione del Presidente, dei membri del Consiglio Direttivo e dei Collegi di Revisori e Probiviri, nonché l'approvazione del Bilancio di sostenibilità e la deliberazione su ogni altra questione sottoposta dal Consiglio Direttivo; l'Assemblea straordinaria decide sulle modifiche statutarie.filecite turn5file14 turn3file8
Il Regolamento di convocazione dell'Assemblea disciplina le candidature alle cariche, includendo l'attenzione al carattere multistakeholder e, in chiave di diversity, all'equilibrio di genere.filecite turn3file13 turn2file1
In questo quadro, l'azione collettiva può assumere forme quali:

- **liste coordinate di candidati** al Consiglio Direttivo e alle altre cariche, espressione di un'alleanza tra PMI, associazioni di consumatori e ordini minori, con un mandato esplicito a:
  - rafforzare la disciplina interna sui conflitti di interesse (Statuto, regolamenti CT/OT, regolamenti associativi),
  - potenziare i poteri e l'indipendenza di OdV e Commissione dell'Integrità sui COI nella normazione;
- **interventi coordinati in Assemblea** in occasione dell'approvazione del Bilancio di sostenibilità, per evidenziare incongruenze tra dichiarazioni su integrità/COI e assetto reale dei processi di normazione (ad esempio rispetto alla rappresentanza degli stakeholder vulnerabili, già esplicitamente richiamati nella mappa degli stakeholder e nelle politiche di responsabilità sociale di UNI);filecite turn6file1 turn5file10
- richieste formali al Consiglio Direttivo perché inserisca all'ordine del giorno:
  - una relazione specifica sul tema dei conflitti di interesse nella normazione,
  - proposte di modifica regolamentare elaborate da gruppi di Soci, da inoltrare eventualmente anche al Comitato di Indirizzo Strategico.

In termini critici, occorre rilevare che:

- la capacità di incidere in Assemblea è proporzionata al numero di quote e quindi alla "massa associativa" dei soggetti coordinati: senza un ampio fronte di PMI, associazioni e ordini minori, le mozioni rischiano di risultare simboliche;
- la procedura per portare formalmente proposte di modifica statutaria è, allo stato dei testi esaminati, saldamente nelle mani degli organi di vertice (Consiglio Direttivo) e non contempla canali diretti per iniziative di base, se non tramite la pressione politica collettiva.filecite turn5file15 turn3file16

45.3. Azioni coordinate verso istituzioni pubbliche e organismi di vigilanza

Quando gli strumenti interni a UNI risultano insufficienti o inerti rispetto a conflitti di interesse percepiti come gravi o sistemici, l'azione collettiva può estendersi verso l'esterno, sempre in modo prudente e non diffamatorio, valorizzando gli spazi di interlocuzione già istituzionalizzati.

45.3.1. Ministeri competenti e Infrastruttura per la Qualità

UNI opera come Organismo Nazionale di Normazione riconosciuto dallo Stato ai sensi del Regolamento (UE) 1025/2012, in rapporto stretto con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e con l'Infrastruttura Qualità Italia.filecite turn5file15 turn6file1
Azioni collettive di Soci danneggiati possono, ad esempio:

- sottoporre a MIMIT istanze documentate quando:
  - norme UNI o UNI/PdR, una volta richiamate in atti normativi o bandi pubblici, producano effetti di chiusura del mercato o barriere indebite all'accesso di PMI;

    - si riscontri una tensione tra il principio di indipendenza e consenso dichiarato nello Statuto e la prassi effettiva di composizione e funzionamento di CT/OT su temi di forte rilevanza pubblica (sicurezza, ambiente, diritti fondamentali);filecite turn5file15 turn3file2
- chiedere che, nelle sedi di coordinamento pubblico (es. Comitato di Coordinamento delle Pubbliche Amministrazioni previsto dallo Statuto), sia portata all'ordine del giorno la questione della **tutela degli stakeholder deboli nella normazione tecnica**, anche in relazione all'uso delle norme nei provvedimenti regolatori e negli appalti pubblici.filecite turn3file16 turn3file12

Queste azioni, per essere efficaci e non essere percepite come mera pressione lobbistica contrapposta a un'altra lobby, richiedono:

- una chiara base tecnica e fattuale (esempi di casi, dati economici, comparazioni internazionali);
- la capacità di proporre **soluzioni strutturali** (es. criteri di consultazione rafforzata per le PMI, obblighi di analisi di impatto ex ante sulle micro e piccole imprese).

45.3.2. Autorità di garanzia e vigilanza (concorrenza, anticorruzione, consumatori, ambiente)

In presenza di conflitti di interesse tali da configurare:

- distorsioni concorrenziali legate a standard "chiusi" o costruiti intorno a specifici operatori;
- utilizzo di norme UNI per legittimare pratiche discriminatorie in appalti o schemi di certificazione;
- attenuazione indebita di requisiti di sicurezza o ambientali per interessi economici forti;

coalizioni di Soci possono valutare, in astratto:

- segnalazioni all'**Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)** su possibili effetti anticoncorrenziali collegati a standard tecnici o schemi di certificazione basati su UNI/PdR;
- segnalazioni ad **ANAC** quando il richiamo a norme UNI in bandi e procedure d'appalto determini clausole discriminatorie non giustificate rispetto agli obiettivi di interesse pubblico;
- interlocuzioni con altre autorità settoriali (ambiente, energia, comunicazioni, sicurezza sul lavoro) quando norme tecniche attenuate incidano su profili rientranti nelle loro competenze.

In questi casi:

- la legittimazione dell'azione collettiva è rafforzata se essa appare come **tutela del pubblico interesse**, e non solo come difesa di interessi corporativi di un singolo segmento;
- l'uso di strumenti tecnico-giuridici (pareri pro veritate, studi indipendenti, contro-perizie) è decisivo per superare lo svantaggio informativo rispetto agli attori forti.

45.3.3. Organismi di normazione sovranazionale, ente di accreditamento, organismi di certificazione

Quando i conflitti di interesse nella normazione tecnica hanno anche una dimensione europea o internazionale (es. norme nazionali che influenzano negativamente l'accesso a mercati esteri o la partecipazione a CEN/ISO), l'azione collettiva può rivolgersi anche:

- agli ambienti CEN e ISO, in coerenza con il ruolo di UNI come membro di tali organismi, segnalando casi in cui norme UNI o prassi di riferimento italiane creino barriere non tariffarie o ostacolino la libera concorrenza e l'innovazione;filecite turn6file1 turn5file11
- all'**ente di accreditamento nazionale** e agli organismi di certificazione quando specifiche UNI/PdR o norme UNI siano utilizzate come base per schemi di certificazione che concentrano rendite su pochi operatori, con criteri di accesso non proporzionati o discriminatori.

Queste azioni richiedono:

- il massimo livello di **prudenza e neutralità personale**, concentrandosi su schemi, assetti e regole, non su singoli soggetti identificabili;
- una forte **capacità di networking** internazionale, spesso non facilmente alla portata di PMI o associazioni periferiche.

In conclusione, gli strumenti di azione collettiva per i Soci danneggiati esistono, in parte impliciti nell'architettura degli organi UNI (CT/OT, CCT, Assemblea, CIS) e nei rapporti con l'Infrastruttura Qualità e le autorità pubbliche. Tuttavia:

- la loro efficacia dipende in misura cruciale dal grado di coordinamento tra soggetti deboli;
- la struttura attuale tende a favorire chi già dispone di risorse, rappresentanza e potere di agenda;
- mancano, allo stato, canali formalizzati che riconoscano ed agevolino il ruolo dei gruppi di PMI, consumatori e ordini minori come *contro-potere legittimo* nella governance della normazione tecnica.

Le sezioni successive del quaderno (in particolare quelle sulla riforma strutturale del sistema UNI) dovranno quindi interrogarsi su come trasformare questi potenziali strumenti in **meccanismi stabili, accessibili e realmente azionabili** a vantaggio degli stakeholder marginali e vulnerabili.

46. Strumenti di ricorso, revisione e contestazione delle norme

Questa sezione affronta il tema – cruciale rispetto ai conflitti di interesse – di come, una volta che una norma UNI o una UNI/PdR sia stata approvata e pubblicata, sia possibile contestarne il contenuto o comunque promuoverne la revisione quando appaia viziata da COI o produca effetti distorsivi su mercato e diritti degli stakeholder più deboli.

46.1. Possibilità (o assenza) di meccanismi formali di contestazione di norme viziate da COI

Nel sistema UNI, i momenti in cui è possibile formulare **opposizioni strutturate** sono prevalentemente concentrati **prima** della pubblicazione delle norme o delle UNI/PdR.

a) Per le norme tecniche UNI

Il Regolamento per lo sviluppo dei progetti di norma nazionale prevede:

- una **Inchiesta Pubblica Preliminare (IPP)** obbligatoria, tramite consultazione on-line di almeno 15 giorni, finalizzata a:
  - vagliare le esigenze del mercato;
  - valutare se la futura norma risponde a una reale e diffusa esigenza;
  - coinvolgere i soggetti che rappresentano gli interessi in gioco;
  - raccogliere documentazione rilevante.
- la possibilità, in IPP, che siano presentate **"ferme opposizioni tecnicamente motivate" da parte di soggetti rappresentativi**. Se tali opposizioni non vengono risolte in CT, interviene il Comitato di Presidenza della CCT, che decide. La decisione è immediatamente operativa, salvo presentazione di **Appello** entro 20 giorni da parte di una parte interessata, nel qual caso la decisione passa alla CCT.
- nella fase successiva di sviluppo del progetto di norma in CT, l'approvazione è subordinata a due condizioni cumulative:
  - assenza di **ferme opposizioni tecnicamente motivate**, sostenute da membri della CT designati da organizzazioni che costituiscono una "componente significativa" degli interessi in gioco;
  - decisione favorevole di almeno il 75% dei votanti (escluse le astensioni), con l'obbligo di aver fatto "tutti i tentativi di tener conto delle posizioni contrastanti"

In caso di mancato accordo, la decisione passa di nuovo al Comitato di Presidenza CCT, con possibilità di Appello alla CCT entro 20 giorni.

Questi elementi configurano, di fatto, **meccanismi interni di "quasi-ricorso"**:

- ma operano **solo nella fase di elaborazione** del progetto;
- coinvolgono, in modo strutturato, soggetti già riconosciuti come "rappresentativi" o "componenti significative" del settore.

Dopo la **pubblicazione della norma**, il Regolamento prevede un **riesame obbligatorio entro 5 anni** per conferma, modifica o ritiro, ma non individua un vero e proprio "ricorso" formale da parte di utenti o stakeholder contro una norma in vigore; l'unico strumento è la proposta di revisione o di nuova norma (v. 46.2).

b) Per le UNI/PdR

Per le Prassi di Riferimento (UNI/PdR), il Regolamento specifico prevede:filecitturn8file8turn8file1

- una **consultazione pubblica aperta a tutti** di almeno 30 giorni, nella quale chiunque può inviare commenti;
- un obbligo, per il Tavolo Tecnico, di analizzare tutti i commenti, decidendo sull'accoglimento e **fornendo spiegazioni sul mancato o parziale accoglimento**;
- la possibilità di coinvolgere i soggetti che hanno presentato i commenti nella loro risoluzione.

Dopo la consultazione, il Consiglio Direttivo è chiamato a confermare la **correttezza del processo** e la coerenza della PdR con la proposta iniziale, prima della ratifica finale da parte del Presidente.

Quanto alla fase successiva:

- la UNI/PdR rimane in vigore per un massimo di 5 anni;
- entro 3 anni dalla pubblicazione è prevista un'**indagine conoscitiva** sull'applicazione, che può essere anticipata "su richiesta esplicita della parte proponente, della CT/Ente Federato competente oppure su sollecitazione da parte del mercato";
- entro i 5 anni, la PdR può essere rivista, trasformata in norma tecnica, prorogata (fino a ulteriori 5 anni) o ritirata; il ritiro può avvenire anche prima, in presenza di "giustificate richieste di ritiro immediato".filecitturn8file1turn8file10

Si tratta, nuovamente, di **meccanismi di revisione e "contestazione funzionale"**, non di ricorso in senso stretto:

- non è previsto un organo terzo che, su istanza di un utente, possa "annullare" o sospendere una UNI/PdR per vizio di conflitto di interesse;
- la decisione è rimessa al Tavolo Tecnico e agli organi UNI (CD e Presidenza), su input del "mercato" o delle istituzioni.

c) Quesiti tecnico-normativi e reclami

Il sistema di gestione UNI prevede anche:filecitturn8file17turn8file16

- canali per **quesiti tecnico-normativi**, rivolti alle CT competenti, per chiarimenti sul contenuto delle norme o delle PdR;
- canali per **reclami** relativi alla fruizione dei prodotti (accesso, prezzi, servizi correlati).

I quesiti tecnico-normativi non sono strumenti di ricorso, ma possono:

- far emergere criticità interpretative o incoerenze tecniche;
- documentare, nel tempo, che una norma produce effetti problematici ricorrenti su specifiche categorie di operatori.

d) Valutazione critica in chiave COI

Alla luce di quanto sopra, si può ritenere che:

- **esistono strumenti procedurali di opposizione e appello** (in IPP, in CT, verso il Comitato di Presidenza CCT e la CCT) e strumenti di revisione periodica (per norme e PdR);
- **non esiste**, allo stato, un meccanismo esplicito di **ricorso formale post-pubblicazione** contro norme o PdR viziate da conflitti di interesse, accessibile a qualsiasi stakeholder (PMI, associazioni di consumatori, ordini minori, soggetti non "rappresentativi");
- l'effettiva tutela contro i COI incorporati nelle norme dipende dunque:
    - dalla disponibilità delle CT/CCT a usare in modo responsabile i poteri di revisione;
    - dalla capacità degli stakeholder deboli di attivare, in modo motivato, i canali di revisione anticipata previsti dalle regole (v. oltre).

Questa configurazione crea una **zona grigia**: conflitti di interesse che si manifestano solo dopo un certo periodo di applicazione (es. effetti esclusivi su PMI, consumatori, concorrenti più deboli) non trovano un "ricorso" proporzionato alla loro gravità, ma solo percorsi di revisione discrezionali e spesso lenti.

46.2. Strategie per promuovere la revisione anticipata di norme problematiche

In assenza di un vero "giudice interno" delle norme, gli strumenti di tutela si concentrano su **strategie di revisione anticipata**, che Soci e stakeholder possono utilizzare in modo strutturato quando ritengano che una norma o una UNI/PdR sia stata influenzata da conflitti di interesse.

a) Sfruttare la possibilità di proporre nuovi progetti o revisioni

Il Regolamento sistema UNI prevede che la proposta di un nuovo progetto di norma possa essere presentata:filecite turn8file7 turn8file14

- da uno o più componenti di una CT;
- **oppure dalla Segreteria della CCT a seguito di formale e motivata richiesta avanzata da qualsiasi soggetto interessato, pubblico o privato.**

Questa previsione apre uno spazio importante:

- un gruppo di Soci PMI, associazioni di consumatori o ordini minori può formulare una **richiesta motivata di revisione anticipata** di una norma già esistente, giustificando:
  - i problemi tecnici o economici riscontrati;
  - eventuali incongruenze con altre norme o con il quadro regolatorio;
  - gli effetti discriminatori o distorsivi sul mercato.

Analogamente, per le UNI/PdR:

- l'indagine conoscitiva entro 3 anni può essere **anticipata su "sollecitazione del mercato"**, espressione che, se assunta sul serio, consente a coalizioni di stakeholder di chiedere formalmente di avviare prima la valutazione/trasformazione o il ritiro di una PdR.filecite turn8file1 turn8file0

b) Colpire nei momenti critici del ciclo di vita

Dal punto di vista operativo, le strategie più efficaci per la revisione anticipata sono quelle che intervengono in momenti in cui il sistema è già chiamato a riesaminare il documento:

- **In occasione del riesame quinquennale delle norme UNI/UNI/TR**: in questa fase, la CT competente deve decidere se confermare, modificare o ritirare la norma. Una documentazione articolata dei problemi (tecnici, concorrenziali, sociali) può rendere difficilmente difendibile una conferma "automatica".
- **In occasione dell'indagine conoscitiva sulle UNI/PdR** (entro 3 anni, ma anticipabile su richiesta): presentare dati su come la PdR si sia tradotta in barriere all'accesso, rendite monopolistiche o abbassamento di standard di tutela, può legittimare:
  - la trasformazione in norma con contenuti corretti;
  - il ritiro o la rielaborazione del documento.
- **In fase di pianificazione annuale dei lavori CT/CCT**: proponere, nell'ambito delle riunioni plenarie delle CT (che devono trattare anche la "revisione periodica delle norme tecniche e delle specifiche tecniche di competenza"), punti specifici sull'avvio di revisioni su norme contestate.filecite turn8file9 turn8file18

c) Collegare la revisione alla responsabilità sociale e alla mappa dei temi materiali

Il Rendiconto di sostenibilità 2024 indica tra i temi materiali di UNI l'**integrità organizzativa**, la trasparenza nei rapporti contrattuali e la qualità dei risultati normativi.filecite turn5file9 turn8file16
Una strategia raffinata consiste nel:

- collocare le richieste di revisione non come interesse particolare di una categoria, ma come:
  - **tutela dell'interesse pubblico**, della concorrenza leale, della sicurezza, dei diritti umani e dell'ambiente;

    - contributo alla coerenza tra i principi di Statuto (dignità della persona, tutela dei diritti fondamentali) e la prassi normativa.filecitefilecite
- utilizzare i canali del Comitato di Indirizzo Strategico e della Commissione dell'Integrità (quando operativa sui processi di normazione) per far emergere le norme problematiche come **casi emblematici** di potenziale scarto tra valori dichiarati e prodotti normativi.filecitefilecite

In questo modo, la revisione anticipata diventa:

- non un favore a specifici operatori, ma una **azione necessaria per la credibilità del sistema** e per il rispetto degli impegni assunti pubblicamente.

46.3. Utilizzo di pareri pro veritate, studi indipendenti, contro-perizie tecniche

Alla luce dei regolamenti UNI, l'intero processo di normazione si fonda sull'idea di **"opposizioni tecnicamente motivate"** e di "componenti significative" degli interessi in gioco.filecitefilecite
Questo rende centrale, per gli stakeholder deboli, l'uso di strumenti che diano forza oggettiva e autorevole alle loro contestazioni.

a) Funzione dei pareri pro veritate e delle contro-perizie

Pareri pro veritate, studi indipendenti e contro-perizie tecniche possono:

- **documentare in modo neutro**:
    - la presenza di conflitti di interesse nel processo di elaborazione (es. composizione sbilanciata del Tavolo o della CT; adozione di soluzioni coincidenti con pratiche proprietarie di pochi operatori);
    - l'esistenza di alternative tecniche equivalenti o superiori che non sono state considerate.
- **analizzare gli impatti concreti**:
    - su concorrenza (barriere all'ingresso, concentrazione delle rendite di certificazione o conformità);
    - su PMI, consumatori, lavoratori, ambiente, con riferimento all'Agenda 2030 e alla responsabilità sociale che UNI dichiara come quadro di riferimento.filecitefilecite
- **mettere in evidenza disallineamenti**:
    - tra la norma contestata e standard internazionali (CEN/ISO) comparabili;
    - tra il contenuto della norma e i principi di imparzialità, indipendenza, democraticità e trasparenza richiamati nello Statuto.filecitefilecite

Questi documenti possono essere allegati:

- a richieste di revisione anticipata in CT/CCT;
- a contributi in IPP o consultazioni pubbliche;
- a segnalazioni verso l'OdV, quando si ritenga che la situazione generi rischi di non conformità rispetto al Modello 231 (es. corruzione tra privati, abuso di posizione dominante, conflitti di interesse sistemici).filecitefilecite

b) Rendere "significative" le opposizioni dei deboli

Il Regolamento norme insiste sul ruolo delle **"componenti significative"** e delle opposizioni "tecnicamente motivate" ai fini delle decisioni di CT e Comitato di Presidenza CCT.filecitefilecite
Se PMI, associazioni di consumatori e ordini minori agiscono:

- in forma disaggregata, con osservazioni poco strutturate;
- senza basi tecniche indipendenti,

rischiano di non essere riconosciuti come "componenti significative", vedendo le proprie obiezioni trattate come rumore di fondo.

L'uso di studi indipendenti consente invece di:

- **elevarsi a controparte tecnica credibile**, mostrando che la contestazione non è basata solo su interessi di parte, ma su argomentazioni fondate;
- mettere la Presidenza di CT e la CCT di fronte alla necessità di:
    - giustificare in modo esplicito il mancato accoglimento delle proposte;
    - o rivedere le scelte alla luce di evidenze non facilmente eludibili.

c) Collegamento con i presidi etico-deontologici

La Carta Deontologica e le Regole di Condotta insistono sulla necessità di:

- documentare adeguatamente le decisioni, applicare criteri oggettivi e trasparenti, registrare le interazioni rilevanti con parti esterne;filecite turn6file3 turn7file19
- promuovere una cultura dell'integrità e della responsabilità, anche nella gestione delle informazioni e delle decisioni che incidono sulla reputazione dell'ente.filecite turn6file13 turn7file5

In questo quadro, pareri pro veritate e contro-perizie:

- aiutano a **ridurre la discrezionalità opaca** nelle scelte normative, fornendo parametri esterni di valutazione;
- costituiscono, per la Commissione Etica e la Commissione dell'Integrità, materiale prezioso per:
    - trasformare casi singoli in **linee guida** per la prevenzione dei conflitti di interesse;
    - proporre interventi di riforma (ad es. criteri più chiari di rappresentanza, obblighi di dichiarazione degli interessi per CT/OT).

In conclusione, gli strumenti di ricorso, revisione e contestazione delle norme nel sistema UNI sono oggi configurati più come **meccanismi interni di revisione tecnica e procedurale** che come veri "rimedi giurisdizionali" contro norme viziate da COI.

La loro efficacia, soprattutto per la tutela degli stakeholder marginali, dipende dal grado in cui:

- si riesce a usare, in modo strategico, le finestre regolamentari esistenti (IPP, opposizioni tecnicamente motivate, Appelli alla CCT, riesami periodici, indagini conoscitive sulle PdR);
- si dota l'azione collettiva di basi tecniche autorevoli (pareri pro veritate, studi indipendenti) in grado di trasformare conflitti di interesse "percepiti" in **criticità oggettivamente argomentate** e difficilmente ignorabili.

47. Costruire pressione pubblica e reputazionale

Dopo aver esaminato strumenti interni (whistleblowing, azioni collettive, richieste di revisione), questa sezione considera come la **pressione pubblica e reputazionale** possa diventare una leva aggiuntiva per riportare il tema dei conflitti di interesse (COI) nella normazione tecnica UNI da questione "interna" a questione di **interesse generale**, in coerenza con il ruolo pubblico che lo stesso Statuto attribuisce all'Ente nel promuovere la cultura della normazione verso società civile, PA, mondo accademico e consumatori.

47.1. Ruolo di media, accademia, società civile nell'evidenziare i COI

UNI dichiara di operare in un quadro di responsabilità sociale e di impegno verso un ampio spettro di stakeholder, inclusa la "società nel suo complesso" (cittadini, consumatori, professionisti/e, società civile, istituzioni) e le generazioni future. Questa auto-rappresentazione – rafforzata dalle politiche di stakeholder engagement e dal Rendiconto di sostenibilità – legittima e anzi richiede l'attenzione critica di media, accademia e organizzazioni della società civile quando emergano potenziali conflitti di interesse nella produzione delle norme.

Media I media, specializzati e generalisti, possono:

- rendere **visibili** dinamiche altrimenti opache (es. norme tecniche che diventano requisiti di accesso ad appalti pubblici e, al contempo, risultano concepite su misura per poche grandi imprese o per specifici schemi di certificazione);
- collegare i COI nella normazione tecnica a **impatti concreti** su consumatori, lavoratori, ambiente, concorrenza, rendendo intellegibili a un pubblico non tecnico processi normalmente confinati alle CT/OT;
- stimolare domande pubbliche sulle coerenze tra:
    - i principi dichiarati nello Statuto (coerenza, trasparenza, democraticità, consensualità, indipendenza) e nella Carta Etica,filecite turn9file14 turn3file5
    - e pratiche effettive di composizione delle commissioni, gestione delle inchieste pubbliche, rapporti con enti di certificazione e grandi Soci di rappresentanza.

Tuttavia, la pressione mediatica comporta rischi:

- **semplificazione eccessiva** di dossier altamente tecnici;
- personalizzazione impropria delle responsabilità, con possibile scivolamento verso narrazioni polarizzate "pro/contro UNI" che oscurano l'analisi strutturale delle regole;
- difficoltà, per gli attori deboli, di farsi ascoltare se non dispongono di un racconto mediaticamente "spendibile".

Per questo appare decisivo che le informazioni fornite ai media siano **circostanziate, documentate e non diffamatorie**, in linea con l'impostazione prudente del presente quaderno.

Accademia e mondo della ricerca Lo Statuto attribuisce a UNI anche il compito di promuovere attività scientifiche e culturali sulla normazione e sulla sua interazione con altre discipline, con particolare attenzione al mondo accademico e della ricerca.

In questa prospettiva, università, centri studi e ricercatori/trici possono:

- produrre **analisi indipendenti** sugli assetti di governance della normazione (rappresentanza degli stakeholder nelle CT, pesi e contrappesi interni, trasparenza dei processi decisionali);
- confrontare il modello UNI con **buone pratiche internazionali**, evidenziando dove la gestione dei COI risulti avanzata e dove emergano ritardi o ambiguità;
- svolgere un ruolo di **"terzo narratore"** tra UNI e opinione pubblica, capace di tradurre i problemi tecnici in questioni di interesse generale (innovazione, concorrenza, diritti, ambiente).

L'indipendenza accademica, se ben esercitata, può riequilibrare la forte capacità di **autonarrazione** di UNI, testimoniata dal significativo investimento in comunicazione e brand awareness (Rendiconto di sostenibilità, campagne digitali, spot televisivi, partnership con grandi media).filecite turn9file2 turn9file17 turn9file19

Società civile organizzata Associazioni di consumatori, organizzazioni ambientali, sindacati, ONG, reti civiche:

- sono tra gli stakeholder esplicitamente inclusi nella mappa UNI e nel processo normativo;filecite turn9file4 turn9file15
- possono raccogliere **segnalazioni diffuse** di effetti negativi di specifiche norme su categorie vulnerabili (PMI, utenti finali, lavoratori/trici, comunità locali);
- sono in grado di esercitare pressione coordinata, anche trans-nazionale, quando norme UNI interagiscono con standard europei o con politiche UE (es. green deal, diritti dei consumatori).

Le criticità, in questo caso, sono:

- la **dipendenza informativa** da canali tecnici spesso poco accessibili;
- il rischio di "cooptazione morbida" quando le stesse organizzazioni siedono in CT/OT o collaborano con UNI su progetti di normazione, riducendo la propensione a muovere critiche strutturali sulla gestione dei COI.

47.2. Pubblicazione di dossier, white paper, denunce circostanziate

La pressione reputazionale più efficace non nasce da generiche accuse, ma da **documenti articolati**, fondati sui fatti e capaci di proporre soluzioni. In questo senso, dossier e white paper su conflitti di

interesse nella normazione UNI possono diventare strumenti chiave di denuncia critica e, al tempo stesso, di proposta.

Contenuti minimi auspicabili Un dossier ben costruito dovrebbe:

1. **Parte descrittiva e fattuale**
    - Identificare con chiarezza:
        - la norma UNI o la UNI/PdR esaminata (titolo, codice, ambito di applicazione);
        - il percorso procedurale essenziale (CT competente, eventuale tavolo UNI/PdR, momenti di inchiesta pubblica);
        - il contesto regolatorio e di mercato in cui la norma opera.
    - Ricostruire, in forma neutra, gli **effetti osservabili**:
        - su quali categorie di operatori (PMI, grandi imprese, professionisti, enti di certificazione, PA);
        - su consumatori, lavoratori, ambiente, concorrenza.
2. **Parte analitica e critica**
    - Evidenziare gli **indizi di conflitto di interesse**, ad esempio:
        - composizione della CT/OT o del tavolo UNI/PdR fortemente sbilanciata;
        - sovrapposizione tra requisiti normativi e schemi proprietari di pochi soggetti;
        - scarsa considerazione sistematica di osservazioni provenienti da stakeholder deboli nelle fasi di consultazione.
    - Mettere a confronto la situazione con:
        - i principi di coerenza, trasparenza, democraticità, consensualità e indipendenza dichiarati nello Statuto;
        - gli impegni su integrità e gestione dei conflitti di interesse descritti nella Carta Deontologica, nel Modello 231 e nel Rendiconto di sostenibilità.filecite turn9file13 turn2file4 turn7file7
3. **Parte propositiva**
    - Indicare quali **azioni correttive** si ritengono necessarie:
        - revisione anticipata della norma o della UNI/PdR;
        - ribilanciamento della composizione degli organi tecnici;
        - rafforzamento delle regole interne sui COI (dichiarazioni di interesse, astensioni, trasparenza delle motivazioni).
    - Suggerire un **percorso istituzionale** chiaro:
        - destinatari interni (CT, CCT, Consiglio Direttivo, Comitato di Indirizzo Strategico, OdV, Commissione dell'Integrità);
        - eventuali interlocutori esterni (MIMIT, autorità di garanzia, organismi sovranazionali di normazione).

Forme e canali di pubblicazione

Questi materiali possono assumere forme diverse:

- **white paper tecnici** multi-firmati da reti di PMI, associazioni, ordini professionali "minori", con eventuale endorsement di centri di ricerca;
- **rapporti periodici ("shadow reports")** sull'integrità dei processi di normazione (indicatori di rappresentanza, trasparenza, tracciabilità delle decisioni, gestione delle opposizioni significative);
- **dossier tematici** su settori ad alto rischio COI (es. norme richiamate in appalti pubblici, schemi di certificazione, salute e sicurezza, ambiente).

La pubblicazione può avvenire:

- attraverso siti e canali delle organizzazioni promotrici;
- in riviste accademiche o professionalizzanti;
- come contributo scritto in consultazioni pubbliche nazionali o europee.

Vantaggi e rischi

Vantaggi:

- forniscono ai media contenuti **già verificati e strutturati**, riducendo il rischio di semplificazioni;
- creano una base oggettiva per il confronto interno a UNI, in particolare nei luoghi dove l'ente già dichiara di coinvolgere stakeholder (CIS, Rendiconto, eventi pubblici).filecitefile10file17

Rischi:

- se impostati in modo approssimativo o polemico, possono essere percepiti come **attacchi di parte**, irrigidendo la reazione di UNI e dei suoi principali Soci;
- se eccessivamente tecnici, rischiano di rimanere confinati a una cerchia ristretta, senza incidere sull'opinione pubblica né sul dibattito politico.

Per questo è coerente con la logica del quaderno:

- differenziare nettamente la **descrizione dei fatti** dalla **valutazione critica**;
- evitare personalizzazioni e accuse non dimostrabili;
- mantenere un orientamento esplicito alla riforma delle regole e al miglioramento del sistema.

47.3. Impatto della pressione reputazionale sulle scelte di UNI

UNI investe in modo significativo nella costruzione e tutela della propria **reputazione**:

- la mappa degli stakeholder include la "società nel suo complesso" e sottolinea la responsabilità dell'Ente verso comunità locali, ambiente e generazioni future;filecitefile0file4
- la brand awareness e la cultura della normazione sono temi esplicitamente inseriti nelle linee strategiche, con campagne di comunicazione su grandi media nazionali, spot televisivi e partnership editoriali;filecitefile2file16file19
- il Rendiconto di sostenibilità – premiato per la comunicazione della sostenibilità – è presentato come strumento di accountability verso tutti gli stakeholder.filecitefile17file7

In parallelo, l'Infrastruttura dell'integrità (Carta Etica, Carta Deontologica, Codice Etico/Deontologico) e il Modello 231 enfatizzano la centralità dell'integrità e della reputazione come beni da proteggere.filecitefile4file17file6

In questo contesto, la pressione reputazionale incide sulle scelte di UNI su almeno tre livelli:

1. Livello interno: coerenza tra valori dichiarati e prassi operative Quando dossier, studi indipendenti o campagne della società civile mettono in luce potenziali COI nella normazione, UNI si trova di fronte al rischio di:

- una percezione di **incoerenza** tra i propri documenti valoriali (Statuto, Carte etiche, Rendiconto) e la realtà dei processi;
- una messa in discussione della propria narrazione come soggetto "imparziale, trasparente e multistakeholder".

Per presidiare questa dimensione, organi come:

- il Comitato di Indirizzo Strategico (responsabile della mappa degli stakeholder e della matrice di materialità),filecitefile10file5
- il Consiglio Direttivo,
- l'OdV e la Commissione dell'Integrità,

hanno un interesse diretto a prevenire che criticità sui COI sfocino in **crisi di credibilità**. Ciò può tradursi, in termini concreti, in:

- disponibilità ad avviare revisioni anticipate di norme controverse;
- rafforzamento delle regole su dichiarazione e gestione dei COI nelle CT/OT e nei tavoli UNI/PdR;
- maggiore trasparenza su composizione degli organi tecnici, interessi dichiarati, posizioni espresse e motivazioni delle decisioni.

2. Livello relazionale: rapporti con istituzioni, partner e sistemi sovranazionali UNI opera in un ecosistema in cui:

- intrattiene rapporti strutturati con MIMIT, altre amministrazioni e l'Infrastruttura per la Qualità Italia;filecitefile15file16
- rappresenta l'Italia in CEN e ISO, aspirando a ruoli di leadership;
- collabora con accademia, centri di ricerca, associazioni e media.

In questo quadro, la comparsa di segnalazioni pubbliche credibili su conflitti di interesse può:

- indurre Ministeri e autorità a chiedere chiarimenti, condizionando il sostegno politico e finanziario;
- pesare sulle valutazioni internazionali (CEN/ISO) di affidabilità della delegazione nazionale;
- rendere più difficile per UNI sostenere un'immagine di **polo di eccellenza etica** nelle relazioni con università e partner scientifici.

La prospettiva di tali riflessi relazionali rappresenta un forte incentivo a:

- anticipare i problemi, intervenendo sui COI prima che diventino casi pubblici;
- accogliere raccomandazioni ragionevoli provenienti da white paper e analisi indipendenti.

3. Livello di mercato e opinione pubblica Sul piano di mercato:

- imprese, professionisti, organismi di certificazione e PA scelgono in che misura **investire nella conformità** a norme UNI percepite come legittime, e in che misura promuoverle presso i propri interlocutori;
- una norma vissuta come "catturata" può incontrare resistenze, applicazioni meramente formali o addirittura contestazioni in sede giudiziaria o regolatoria.

Sul piano dell'opinione pubblica:

- campagne mediatiche ben fondate che colleghino conflitti di interesse nella normazione a incidenti, insicurezze per i cittadini, danni ambientali o discriminazioni possono erodere rapidamente la fiducia nel sistema di standardizzazione;
- in questo scenario, la stessa legittimità del richiamo alle norme UNI nelle leggi, negli appalti o nelle politiche pubbliche può essere rimessa in discussione.

Condizioni perché la pressione reputazionale produca miglioramento, non solo danno

Affinché la pressione reputazionale contribuisca **realmente** a correggere i conflitti di interesse, anziché limitarsi a indebolire l'immagine dell'ente, appaiono essenziali alcune condizioni:

- che media, accademia e società civile:
  - mantengano un approccio **basato su fatti verificabili, analisi tecniche e confronto con i principi dichiarati da UNI**, evitando accuse generiche o personalizzazioni;
  - formulino sempre, accanto alla denuncia, **proposte operative** (revisione di norme, riforme regolamentari, rafforzamento dei controlli);
- che UNI, dal canto suo:
  - consideri tali pressioni non solo come minacce, ma come **segnali precoci** di disallineamento tra missione dichiarata e prassi, integrandoli nei propri processi di stakeholder engagement e di riesame del sistema;filecitefile5file6
  - garantisca canali ordinati di interlocuzione per chi produce dossier e white paper, evitando che il confronto avvenga solo sulla scena mediatica.

In questo equilibrio, la pressione reputazionale può diventare **componente integrante dell'architettura di tutela dai COI**:

- esterna ma dialogante con gli strumenti interni;
- critica ma rivolta a rafforzare, non a demolire, la funzione di interesse generale che la normazione tecnica UNI è chiamata a svolgere.

PARTE VII – PROPOSTE DI RIFORMA STRUTTURALE DEL SISTEMA UNI IN MATERIA DI CONFLITTI DI INTERESSE

48. Linee guida per una politica organica sui conflitti di interesse in UNI

L'analisi condotta nelle Parti precedenti mostra come, nel sistema UNI, il tema dei conflitti di interesse sia oggi affrontato per frammenti: attraverso principi generali di Statuto, riferimenti sparsi in regolamenti CT/OT, previsioni del Modello 231 e della procedura di whistleblowing, nonché nella Carta Deontologica e nelle Regole di Condotta.filecite turn9file14 turn7file7 turn9file13 Ne deriva un quadro articolato ma non ancora pienamente organico, che rende difficile per Soci, esperti/e, personale e stakeholder esterni comprendere "chi deve fare cosa" e con quali responsabilità in presenza di COI, soprattutto nella normazione tecnica e nelle UNI/PdR.
Una politica organica sui conflitti di interesse dovrebbe quindi essere costruita a partire da un insieme di principi ispiratori chiari (48.1) e dalla definizione di una disciplina unitaria e coerente fra Statuto, regolamenti, Modello 231 e Codici etico-deontologici (48.2).

48.1. Principi ispiratori: indipendenza, trasparenza, inclusività, responsabilità

a) Indipendenza
Lo Statuto già afferma, tra le "modalità proprie" dell'attività di normazione, l'indipendenza, insieme a coerenza, trasparenza, democraticità, consensualità e volontarietà. Nella prospettiva dei conflitti di interesse, l'indipendenza dovrebbe essere declinata come:

- **Indipendenza sostanziale** dei processi di normazione da interessi particolari, in particolare:
  - interessi economici di singoli operatori o cluster ristretti;
  - interessi commerciali di organismi di certificazione, enti di accreditamento o grandi Soci di rappresentanza quando non controbilanciati da adeguata pluralità di voci.
- **Indipendenza percepita**:
  - evitare non solo conflitti reali, ma anche conflitti potenziali e apparenti, secondo le stesse definizioni della Carta Deontologica (COI reale, potenziale, apparente);filecite turn7file19 turn7file5
  - strutturare composizione degli organi tecnici, regole di astensione e gestione dei COI in modo tale che un osservatore esterno non possa ragionevolmente ritenere "catturata" una CT, un OT o un tavolo UNI/PdR.
- **Indipendenza degli organismi di controllo**:
  - rafforzare l'autonomia funzionale dell'OdV e della Commissione dell'Integrità nelle questioni di COI collegati alla normazione;
  - evitare sovrapposizioni eccessive tra figure che siedono negli organi decisionali (CCT, Consiglio Direttivo) e coloro che sono chiamati a vigilare sulla gestione dei conflitti.

In assenza di un presidio forte sull'indipendenza, le altre dimensioni (trasparenza, inclusività, responsabilità) rischiano di ridursi a elementi solo formali.

b) Trasparenza
Il Rendiconto di sostenibilità presenta trasparenza e accountability come valori cardine della governance UNI, anche attraverso la mappa degli stakeholder, la matrice di materialità e la rendicontazione degli impatti.filecite turn9file0 turn9file5 turn9file7
Applicata ai conflitti di interesse, la trasparenza dovrebbe comprendere almeno:

- **Trasparenza sugli interessi rilevanti**:

    - obbligo sistematico di dichiarazione degli interessi (professionali, economici, associativi, relazionali) per chi ricopre ruoli chiave: organi statutari, personale dirigente, membri CT/OT, coordinatori/trici, relatori/trici, membri di tavoli UNI/PdR;
    - pubblicità, almeno in forma sintetica, delle dichiarazioni di interesse e dei relativi aggiornamenti, con particolare riferimento agli organi tecnici che elaborano norme ad alto impatto su mercato, salute, sicurezza e ambiente.
- **Trasparenza dei processi decisionali**:
    - verbali CT/OT e tavoli UNI/PdR che evidenzino posizioni divergenti, eventuali opposizioni "tecnicamente motivate" avanzate da componenti significative, e le motivazioni delle decisioni finali;filecite turn8file5 turn8file18
    - tracciabilità delle risposte alle osservazioni formulate in inchiesta pubblica (sia per norme sia per UNI/PdR), con particolare attenzione alle proposte di stakeholder deboli.
- **Trasparenza delle relazioni esterne**:
    - chiarezza su accordi di collaborazione con Soci di rappresentanza, Enti Federati, organismi di certificazione e media partner, quando tali rapporti possano creare rischi di COI nella definizione di norme e PdR.

Una trasparenza effettiva sui COI non serve solo agli "addetti ai lavori", ma è strumentale alla credibilità pubblica del sistema e all'accountability verso società civile, istituzioni e mercato.

c) Inclusività

La mappa degli stakeholder e le politiche UNI richiamano l'impegno verso una partecipazione ampia e multistakeholder, comprendendo industria, PA, consumatori, accademia, ONG, organizzazioni sindacali, ordini e associazioni professionali.filecite turn9file4 turn9file15
In chiave COI, l'inclusività deve essere letta come **antidoto strutturale** al rischio di cattura:

- **Rappresentanza effettiva degli stakeholder vulnerabili**:
    - prevedere, nelle politiche su COI, obiettivi e criteri minimi di presenza per PMI, associazioni di consumatori, sindacati, ONG ambientali, comunità locali nei CT/OT e nei tavoli UNI/PdR, almeno nei settori che li riguardano direttamente;
    - evitare che il requisito di "rappresentatività del mercato" per promuovere UNI/PdR si traduca, di fatto, in un canale privilegiato solo per grandi soggetti o per schemi già fortemente strutturati.filecite turn8file10 turn8file0
- **Accessibilità delle consultazioni**:
    - linguaggio comprensibile nelle inchieste pubbliche e nelle PdR, canali di informazione mirati anche a soggetti non tecnici;
    - supporto attivo (es. guide, FAQ, strumenti di sintesi) per permettere a piccoli operatori e associazioni di partecipare in modo informato.
- **Inclusività nei meccanismi di contestazione e revisione**:
    - consentire, in una futura policy COI, che gruppi di soci minori e stakeholder vulnerabili possano avvalersi di canali strutturati per chiedere la revisione di norme o PdR viziate da COI, anche quando non dispongono di grandi quote associative.

Senza inclusività, i conflitti di interesse strutturali tendono a stabilizzarsi perché le voci che ne subiscono le conseguenze restano ai margini dei luoghi decisionali.

d) Responsabilità

Lo Statuto e la Carta Etica collocano la normazione UNI dentro un modello di responsabilità sociale ispirato alla UNI EN ISO 26000, con particolare attenzione a diritti umani, equilibrio inter-generazionale e impatti su società, ambiente ed economia.filecite turn2file4 turn3file2
Una politica COI credibile deve quindi riflettere la responsabilità di UNI:

- **Responsabilità verso il sistema Paese**:
    - riconoscere che norme viziate da COI possono generare barriere all'ingresso, distorsioni concorrenziali, rischi per sicurezza e ambiente, e che UNI, come Organismo Nazionale di Normazione, ha una responsabilità specifica nel prevenire tali esiti;
    - connettere i presidi COI con gli obiettivi di sviluppo sostenibile e con le politiche pubbliche che si appoggiano alle norme UNI.

- **Responsabilità verso i soggetti più deboli**:
  - assumere esplicitamente, nella policy COI, la prospettiva degli stakeholder vulnerabili (PMI, lavoratori/trici, consumatori meno informati, comunità locali, gruppi a rischio di esclusione), non solo come "parte interessata" ma come **lente privilegiata** per valutare la correttezza degli assetti decisionali.
- **Responsabilità interna e disciplinare**:
  - integrare in modo chiaro, nel sistema disciplinare e nella Carta Deontologica, le conseguenze di condotte in materia di COI (mancata dichiarazione, partecipazione a decisioni in conflitto, uso improprio della posizione negli organi tecnici);filecite turn4file4 turn9file13
  - garantire che la violazione dolosa delle regole su COI sia trattata come violazione grave dell'integrità, con sanzioni coerenti rispetto al modello di "totale conformità alle regole" adottato da UNI.filecite turn9file13 turn7file17

48.2. Necessità di una disciplina unitaria e coerente tra Statuto, Regolamenti, Modello 231 e Codici

L'attuale gestione dei conflitti di interesse in UNI risente di una **stratificazione progressiva** di strumenti:

- lo Statuto 2020 introduce principi di dignità della persona, diritti umani, trasparenza, indipendenza, e richiama la responsabilità sociale come modello di governance;filecite turn3file12 turn9file14
- il Modello 231 e il suo Allegato mappano i rischi-reato, considerano l'integrità (compresi COI e corruzione tra privati) come ambito di attenzione e prevedono l'OdV come presidio di controllo e ricezione delle segnalazioni;filecite turn2file11 turn7file0
- l'Infrastruttura dell'integrità (Carta Etica, Carta Deontologica e Regole di Condotta, Codici) dettaglia definizioni operative di conflitto di interesse (reale, potenziale, apparente, relazionale, attraverso doni e attività collaterali) e regole sulla loro dichiarazione e gestione;filecite turn7file19 turn2file2
- i regolamenti CT/OT e il Regolamento norme contengono riferimenti indiretti (bilanciamento delle parti interessate, opposizioni "tecnicamente motivate", ruolo di FTE come "garante del processo"), ma raramente articolano in modo esplicito un regime di COI per gli organi tecnici;filecite turn8file5 turn8file18 turn3file17
- il Regolamento UNI/PdR disciplina inchieste e consultazioni pubbliche, ma non prevede una sezione dedicata alla gestione dei conflitti di interesse specifici dei tavoli di prassi.filecite turn8file10 turn8file0

Da questa pluralità nasce una serie di criticità sistemiche:

- **Frammentazione normativa**
  - le definizioni di conflitto di interesse sono presenti in forma dettagliata nella Carta Deontologica, ma non risultano sistematicamente riprese e adattate nei regolamenti di governance (CT/OT, CCT, UNI/PdR, politica associativa);
  - le responsabilità e i flussi informativi in caso di COI (chi dichiara, a chi, con quali effetti) variano a seconda che si tratti di personale UNI, membri di organi statutari, esperti CT/OT o soggetti proponenti UNI/PdR.
- **Zone grigie nei processi tecnici**
  - non è sempre chiaro se e come obblighi di dichiarazione dei COI e di astensione si applichino a:
    - Presidenti e Coordinatori/Coordinatrici di CT/OT;
    - relatori/trici;
    - esperti/e dei tavoli UNI/PdR;

    - mancano spesso indicazioni su conseguenze operative (es. sostituzione, rotazione, ricomposizione dei tavoli) quando emergano COI significativi.
- **Scarsa integrazione tra livello 231 e dimensione "non penalmente rilevante" dei COI**
    - il Modello 231 tende, per sua natura, a concentrarsi sui reati presupposto (corruzione, reati societari, ecc.), mentre una vasta area di conflitti di interesse "solo" reputazionali o strutturali nella normazione resta ai margini del perimetro 231, pur essendo ampiamente affrontata dalla Carta Deontologica.filecite turn2file11 turn9file13

In questa prospettiva, una politica organica sui COI richiede la costruzione di una **disciplina unitaria e coerente** che colleghi stabilmente i vari livelli:

a) Statuto

- Introdurre, a livello statutario:
    - un articolo o comma specifico che:
        - riconosca il conflitto di interesse (individuale e di sistema) come rischio strutturale della normazione tecnica;
        - impegni UNI a dotarsi di una politica unitaria sui COI, applicabile a organi statutari, personale, organi tecnici, tavoli UNI/PdR e rapporti con soggetti esterni;
    - riferimenti all'OdV e alla Commissione dell'Integrità come presìdi specifici anche sui conflitti di interesse nella normazione.

Questo darebbe una base "di vertice" alla politica COI, rendendola non solo prassi interna, ma parte dell'identità giuridica dell'Ente.

b) Regolamenti di governance (CT/OT, CCT, UNI/PdR, politica associativa)

- Integrare nei Regolamenti CT/OT:
    - definizioni operative di COI mutuate (e adattate) dalla Carta Deontologica;
    - obblighi di dichiarazione periodica e "al fatto generatore" per membri, Presidenti, Coordinatori/Coordinatrici, Relatori/Relatrici;
    - regole di astensione, incompatibilità e rotazione per prevenire concentrazioni di potere e situazioni di conflitto cronicizzate.
- Integrare nel Regolamento norme e nel Regolamento CCT:
    - una procedura esplicita per la gestione di "ferme opposizioni" legate a sospetti COI, non solo a divergenze tecniche;
    - la possibilità di intervento del Comitato di Presidenza CCT e dell'OdV su segnalazione di conflitto di interesse sistemico in un progetto di norma.
- Integrare nel Regolamento UNI/PdR:
    - clausole specifiche su composizione equilibrata dei tavoli;
    - obblighi di trasparenza sugli interessi dei soggetti proponenti;
    - meccanismi di revisione/ritiro in caso di comprovate criticità di conflitto di interesse.
- Rivedere il Regolamento di politica associativa:
    - per mitigare i conflitti "strutturali" legati al peso dei Soci di rappresentanza e dei grandi Soci (multipli di quote, predominanza in CT/OT), introducendo correttivi che garantiscano spazi di partecipazione reale ai Soci minori.

c) Modello 231 e OdV

- Collegare esplicitamente:
    - i conflitti di interesse nella normazione tecnica (soprattutto quando legati a rapporti con PA, grandi imprese, enti di certificazione, organismi di valutazione della conformità) con i rischi di reato presupposto (corruzione tra privati, reati nei rapporti con PA, reati societari), come già parzialmente avviene nell'Allegato 231;
    - la politica COI con la procedura di whistleblowing, chiarendo che segnalazioni relative a conflitti di interesse nella normazione rientrano, quando appropriato, nel perimetro delle segnalazioni protette.
- Prevedere, nella Parte Speciale del Modello, protocolli per:
    - la gestione delle segnalazioni di COI in progetti di norma o UNI/PdR;

- la cooperazione tra OdV, Commissione dell'Integrità e CCT su casi di conflitto.

d) Carte etico-deontologiche e Codici

- Mantenere nella Carta Deontologica il ruolo di **"codice comportamentale di dettaglio"**, ma:
  - allineare la casistica dei COI con le esigenze dei processi tecnici (esempi che richiamino specificamente ruoli in CT/OT, Tavoli PdR, rapporti con enti di certificazione e organismi di accreditamento);
  - assicurare che le regole di condotta positive e le sanzioni deontologiche corrispondano a quanto previsto nei Regolamenti tecnici e nel Modello 231, evitando contraddizioni o lacune.filecitefile13file19

Una disciplina unitaria e coerente sui conflitti di interesse – radicata nello Statuto, integrata nei Regolamenti, collegata al Modello 231 e resa concreta dalle Carte etico-deontologiche – costituirebbe il presupposto necessario perché le proposte di riforma dettagliate nelle sezioni successive non rimangano interventi puntuali, ma diano vita a un **vero "sistema di prevenzione dei COI"** nel Sistema UNI, riconoscibile, accessibile e azionabile da tutti gli stakeholder, in particolare da quelli oggi più esposti e meno tutelati.

49. Proposte di modifica statutaria e regolamentare

Le proposte che seguono mirano a tradurre in scelte normative concrete i principi delineati al § 48, intervenendo su tre piani:

- le cariche di vertice (49.1);
- la regolazione dei conflitti di interesse negli organi tecnici (49.2);
- la struttura associativa e i conflitti "strutturali" nella base sociale (49.3).

49.1. Introduzione/rafforzamento di clausole su COI nelle cariche di vertice

Lo Statuto 2020 definisce missione, scopi e modalità operative di UNI, valorizzando coerenza, trasparenza, democraticità, consensualità e indipendenza come tratti qualificanti dell'attività di normazione, in un quadro di responsabilità sociale ispirato alla UNI EN ISO 26000.citefile14file2 Tuttavia, esso non contiene ancora una disciplina organica e dettagliata dei conflitti di interesse riferita alle cariche di vertice (Presidente, Consiglio Direttivo, Giunta Esecutiva, Comitato di Indirizzo Strategico, CCT, OdV, Commissione dell'Integrità).
Si può ritenere opportuno prevedere, in sede statutaria e regolamentare, almeno i seguenti interventi:

a) Clausola statutaria generale sui COI delle cariche di vertice

- Inserire nello Statuto un articolo o comma specifico che:
  - definisca in modo generale il conflitto di interesse delle cariche di vertice (in linea con le definizioni già operate dalla Carta Deontologica: COI reale, potenziale, apparente);citefile5file13
  - impegni esplicitamente chi ricopre tali cariche ad evitare situazioni in cui interessi personali, professionali, associativi o istituzionali possano interferire, o apparire interferire, con il perseguimento dell'interesse primario di UNI e della normazione imparziale.

b) Dichiarazioni obbligatorie di interessi per organi di vertice

- Prevedere, nello Statuto e nei regolamenti di funzionamento degli organi statutari, l'obbligo di:
  - presentare, all'atto della nomina e con aggiornamento almeno annuale, una **dichiarazione degli interessi** (incarichi in imprese, associazioni, enti di certificazione o accreditamento, partecipazioni societarie rilevanti, consulenze remunerate, ruoli in organismi pubblici connessi alla normazione, ecc.);
  - comunicare tempestivamente ogni variazione significativa.

- Le dichiarazioni potrebbero essere:
    - custodite dall'OdV e dalla Commissione dell'Integrità, con accesso regolato;
    - sintetizzate in forma non sensibile nel Rendiconto di sostenibilità o in una sezione dedicata del sito, a presidio della trasparenza.cite turn7file7 turn9file7

c) Regole di astensione e incompatibilità puntuali

- Inserire nei regolamenti di Consiglio Direttivo, Giunta Esecutiva e CCT norme che prevedano:
    - obbligo di astensione da discussioni e decisioni quando l'oggetto:
        - incida direttamente su un soggetto (impresa, ente, associazione) con cui la persona in carica intrattiene rapporti economici rilevanti o ruoli di governance;
        - riguardi UNI/PdR o norme collegate in modo stretto ad attività professionali o commerciali in cui la persona stessa o il proprio datore di lavoro traggano un beneficio specifico;
    - incompatibilità tra alcuni ruoli interni (es. Presidenza UNI, componenti di Giunta Esecutiva) e posizioni apicali in organizzazioni che abbiano un interesse economico diretto e sistematico negli esiti della normazione (ad esempio organismi di certificazione che propongono o gestiscono schemi strettamente basati su UNI/PdR).cite turn10file16 turn10file12

d) Rafforzamento del ruolo dell'OdV e della Commissione dell'Integrità

- Prevedere, nello Statuto e nei regolamenti, che:
    - OdV e Commissione dell'Integrità possano esprimere **pareri motivati** sulle situazioni di COI che coinvolgono cariche di vertice, con obbligo di discussione e risposta da parte degli organi interessati;
    - in caso di conflitto non gestibile, sia espressamente contemplata la possibilità di:
        - limitare la partecipazione del soggetto alle decisioni sensibili;
        - non rinnovare incarichi o, nei casi più gravi, sollevare dall'incarico secondo le procedure statutarie.

49.2. Riforma dei Regolamenti CT/OT

I Regolamenti del sistema CT/OT definiscono già principi importanti: bilanciamento adeguato delle parti interessate, partecipazione delle categorie ISO A–G, responsabilità di Presidenti e Coordinatori nel garantire coerenza, trasparenza, apertura, consenso e indipendenza da interessi particolari.cite turn10file17 turn10file9 Tuttavia, le disposizioni sui conflitti di interesse sono implicite e non sempre traducibili in prassi operative chiare. Si propongono tre linee di riforma.

49.2.1. Obblighi stringenti di dichiarazione degli interessi

Si propone di:

- Introdurre, nei Regolamenti CT/OT, un obbligo esplicito per:
    - tutti i componenti delle CT e degli OT (compresi Presidenti, Vicepresidenti, Coordinatori/Coordinatrici, Relatori/Relatrici, componenti temporanei, esperti/e non soci),cite turn10file1 turn10file8
    - di compilare una **dichiarazione degli interessi** all'atto della nomina e con aggiornamento almeno annuale, nonché ogni volta che intervenga un fatto nuovo rilevante.
- La dichiarazione dovrebbe coprire:
    - incarichi direttivi o di consulenza in imprese, associazioni, organismi di certificazione, enti di accreditamento, enti pubblici connessi ai temi trattati;
    - partecipazioni societarie significative;
    - rapporti contrattuali di particolare rilevanza economica con soggetti che possono essere influenzati dalle norme elaborate;
    - relazioni personali rilevanti (familiari, economiche) con soggetti che potrebbero trarre vantaggio/svantaggio dalle norme, in linea con quanto già previsto dalla Carta Deontologica per i conflitti relazionali.cite turn10file5 turn10file15

- Le dichiarazioni dovrebbero:
    - essere depositate presso le Segreterie Tecniche (FTE) e messe a disposizione di OdV e Commissione dell'Integrità;
    - dare luogo, per i ruoli di particolare rilevanza (Presidenze, Coordinamenti, Relatori), a una **sintesi pubblica** (es. indicazione di appartenenza organizzativa e ruolo), per rafforzare la percezione di trasparenza.

49.2.2. Norme di astensione, rotazione, incompatibilità

Sulla base dei limiti temporali già previsti (3+3 anni per Presidenze CT e OT, con possibilità di deroghe),cite turn10file1 turn10file2 si propone di:

- **Astensione obbligatoria**:
    - prevedere che il componente CT/OT:
        - dichiari il conflitto ogniqualvolta la decisione riguardi direttamente un'organizzazione con cui ha un interesse qualificato (ruolo di governance, consulenza significativa, rapporto economico stabile);
        - si astenga dal voto e, se opportuno, anche dalla discussione, con annotazione a verbale.
    - estendere questo principio in modo chiaro anche a Presidenti e Coordinatori/Coordinatrici, i quali, in caso di astensione, dovrebbero delegare temporaneamente la conduzione della discussione ad altro componente.
- **Rotazione rafforzata**:
    - limitare in modo più stringente le deroghe ai mandati:
        - subordinandole a una verifica specifica di assenza di rischi di COI e di "cattura" (ad esempio quando la stessa persona o lo stesso socio detiene la Presidenza da più mandati consecutivi);
    - per gli ambiti ad alto rischio di conflitto (norme richiamate in regolazione pubblica, appalti, schemi di certificazione, salute/sicurezza/ambiente), valutare:
        - mandati più brevi per funzioni apicali negli OT;
        - alternanza di Presidenze tra soggetti appartenenti a categorie di stakeholder diverse (es. industria, consumatori, lavoro, PA).
- **Incompatibilità mirate**:
    - prevedere incompatibilità, da disciplinare regolamentarmente, tra:
        - il ruolo di Project Leader o Relatore/Relatrice di UNI/PdR e posizioni apicali in enti proponenti che abbiano un interesse economico diretto negli schemi di certificazione connessi;cite turn10file10 turn8file8
        - il cumulo, in uno stesso settore, di ruoli chiave (Presidenza CT, Coordinamento OT, Relatore di norma, guida di tavolo PdR) nelle mani di persone riconducibili allo stesso soggetto economico o gruppo;
    - introdurre un principio di "**nessun soggetto dominante**", volto a evitare che un'unica organizzazione occupi contemporaneamente tutte le posizioni di leva nei processi tecnici relativi a una certa filiera.

49.2.3. Quote o criteri per equilibrata rappresentanza degli stakeholder vulnerabili

Il Regolamento CT afferma che le Commissioni devono essere composte con un "bilanciamento adeguato delle parti interessate", individuate secondo le categorie ISO (industria, governo, consumatori, lavoro, accademia/ricerca, applicazione delle norme, ONG/ambiente).cite turn10file17 turn10file19 Tuttavia, non sono previsti criteri vincolanti o soglie minime. Si propone di:

- **Formalizzare criteri minimi di rappresentanza**:
    - per le CT e gli OT che operano in ambiti con forte impatto su:
        - PMI e micro-imprese (es. settori ad alto tasso di subfornitura, servizi professionali, certificazioni costose),
        - consumatori e utenti,
        - lavoratori/trici,

        - ambiente e comunità locali,
    - prevedere che:
        - sia presente almeno un rappresentante per ciascuna delle categorie C (consumatori), D (lavoro) e G (ONG/ambiente), salvo motivata impossibilità;
        - nessuna categoria possa detenere, di regola, più di una certa soglia (es. 50–60%) dei seggi deliberativi nella CT o nell'OT.
- **Sistemi positivi di riequilibrio**:
    - introdurre, per i settori in cui le PMI sono particolarmente esposte, misure analoghe a quelle già sperimentate per la CT 006 (professioni non regolamentate), dove la politica associativa ha previsto criteri ad hoc di partecipazione per fornitori, fruitori e autorità.cite turn10file4 turn10file17
    - favorire, nell'ambito delle politiche associative e delle nomine, la presenza di rappresentanti di PMI, associazioni di consumatori e sindacati anche come Presidenti o Coordinatori/Coordinatrici di OT, e non solo come componenti "periferici".
- **Monitoraggio e rendicontazione**:
    - prevedere che la CCT, nel proprio rapporto annuale o nel Rendiconto di sostenibilità, riporti indicatori sulla composizione per categorie di stakeholder delle CT/OT, evidenziando eventuali squilibri persistenti e le azioni intraprese per correggerli.cite turn8file13 turn9file5

49.3. Revisione dei regolamenti associativi per ridurre i conflitti "strutturali" nella base sociale

Il Regolamento di politica associativa prevede una struttura di diritti associativi fortemente correlata al numero di quote sottoscritte, in particolare per i Soci di rappresentanza e i "grandi Soci":

- 1 voto in Assemblea per ogni quota sottoscritta;
- **partecipazione ai lavori di un numero di Commissioni Tecniche pari al numero di quote**, con possibilità di allocare fino a tre quote per CT;
- possibilità di proporre e sostenere attività progettuali specifiche (segreterie CEN/ISO, UNI/PdR, progetti finanziati).cite turn10file18 turn9file15

Questa configurazione, pur coerente con l'esigenza di valorizzare il contributo economico e il presidio tecnico dei grandi attori, può determinare **conflitti "strutturali"**:

- rischio che pochi soggetti presidino un numero elevatissimo di CT/OT, influenzando in modo sistematico l'agenda normativa;
- difficoltà per Soci PMI, associazioni di consumatori e ordini minori di accedere a CT strategiche, anche quando fortemente impattati dalle norme;
- possibile sovrapposizione tra potere economico (numero di quote) e accesso privilegiato alla normazione e alle iniziative pre-normative come le UNI/PdR.cite turn10file16 turn8file10

Per ridurre tali conflitti strutturali, senza snaturare il modello associativo, si possono ipotizzare:

a) Rimodulazione del legame tra numero di quote e potere tecnico-politico

- Mantenere la possibilità per grandi Soci di sottoscrivere più quote come forma di sostegno economico, ma:
    - introdurre un **tetto massimo** al numero di CT che un singolo socio (o gruppo di soci riconducibili allo stesso soggetto economico) può presidiare con diritto di voto;
    - prevedere che oltre una certa soglia di quote, i diritti aggiuntivi siano riconosciuti principalmente in termini di servizi (sconti, accesso a banche dati, formazione), non di ulteriore potere di influenza tecnica o assembleare.
- Valutare formule di voto "temperato" in Assemblea:
    - ad esempio, oltre una certa soglia di quote, la crescita del numero di voti potrebbe seguire una progressione meno che proporzionale, per evitare concentrazioni eccessive di potere decisionale.

b) Diritti minimi di accesso per categorie deboli

- Introdurre, nel Regolamento di politica associativa, **garanzie minime di partecipazione** per:
  - Soci PMI,
  - associazioni di consumatori e utenti,
  - organizzazioni sindacali,
  - ONG ambientali, ad esempio:
  - diritto di accesso ad almeno una CT per ciascun grande settore di rilevanza per la categoria, indipendentemente dal numero di quote;
  - possibilità per più Soci "piccoli" di costituire un **cluster associativo** ai fini della partecipazione tecnica (quota condivisa per esprimere un rappresentante comune in CT).

c) Criteri di riequilibrio nella promozione di UNI/PdR

- Poiché i soggetti proponenti UNI/PdR devono essere Soci e possono includere soci di rappresentanza, enti federati, associazioni di imprese e professionisti, PA, ecc.,cite turn10file16 turn8file10
  - prevedere che proposte di PdR promosse da grandi soggetti economici o da enti con interessi commerciali forti siano valutate:
    - con un'analisi ex ante del rischio di conflitto di interesse strutturale;
    - chiedendo, ove necessario, la **co-proponente** partecipazione di soggetti rappresentativi di stakeholder vulnerabili (PMI, consumatori, lavoro) o, in alternativa, garantendo loro un ruolo rafforzato nel Tavolo Tecnico.

d) Trasparenza e revisione periodica della politica associativa

- Introdurre l'obbligo di:
  - rendicontare annualmente, nella Relazione del Consiglio Direttivo e nel Rendiconto di sostenibilità, la distribuzione della partecipazione CT/OT per tipologia di socio e dimensione (grandi Soci, Soci di rappresentanza, Soci ordinari, PMI), evidenziando eventuali squilibri;cite turn9file5 turn8file13
  - sottoporre la politica associativa a **valutazione quinquennale** anche in chiave COI, con il coinvolgimento del Comitato di Indirizzo Strategico, della Commissione dell'Integrità e di rappresentanze di PMI e consumatori.

Queste proposte, se attuate in modo coerente e partecipato, potrebbero ridurre significativamente l'esposizione strutturale di UNI ai conflitti di interesse, avvicinando l'assetto statutario, regolamentare e associativo ai principi dichiarati di indipendenza, trasparenza, inclusività e responsabilità, e rafforzando la legittimità della normazione tecnica agli occhi di tutti gli stakeholder, in particolare di quelli oggi meno tutelati.

50. Rafforzamento del Modello Organizzativo 231 e dell'OdV

Il Modello Organizzativo 231 di UNI già integra molti elementi favorevoli a una gestione evoluta dei rischi di integrità (analisi dei rischi periodica, collegamento con l'Infrastruttura dell'integrità, ruolo formale dell'OdV, procedura di whistleblowing).cite turn11file3 turn11file16 turn11file17 Tuttavia, il tema dei conflitti di interesse nei processi di normazione tecnica rimane, in larga parte, "assorbito" in categorie generali (fedeltà, trasparenza, corruzione tra privati) senza essere esplicitamente sviluppato come area di rischio autonoma e presidiata.cite turn11file4 turn11file8 turn11file12 Le proposte che seguono mirano a colmare questa lacuna, rafforzando il Modello 231 e l'operatività dell'OdV rispetto ai COI nella normazione.

50.1. Integrazione del rischio COI nella mappatura dei rischi-reato

L'Allegato 1 al Modello 231 descrive la metodologia di mappatura dei rischi-reato, distinguendo reati non applicabili, a rischio basso o significativo, e collegando ciascuna categoria a fattori di rischio e possibili non conformità.cite turn11file7 turn11file6 La Parte Generale precisa che l'analisi dei rischi 231 considera anche "altre fattispecie di comportamenti illeciti o irregolari" rilevanti ai fini del rispetto del Modello, non solo i reati in senso stretto.cite turn11file3 turn11file16
In questo quadro sarebbe opportuno:

- **Rendere esplicito il legame COI–reati presupposto** Nella mappatura dei rischi, il conflitto di interesse nei processi di normazione dovrebbe essere trattato come fattore di rischio trasversale, in particolare rispetto a:
  - corruzione tra privati (es. pressioni indebite per orientare norme o UNI/PdR a vantaggio di specifici operatori);cite turn11file11 turn11file10
  - reati societari e di falso informativo, nei casi in cui l'uso distorto delle norme incida sulla trasparenza verso mercato e stakeholder;
  - reati nei rapporti con la PA, quando norme o PdR influenzano appalti e regolazioni.
- **Individuare esplicitamente le fasi/processi di normazione come "attività sensibili"** Nel documento di analisi dei rischi 231, a fianco delle attività già considerate, si potrebbero identificare come processi sensibili:
  - avvio di nuovi progetti di norma e UNI/PdR, inclusa la valutazione delle proposte dei soggetti proponenti;
  - composizione e funzionamento di CT/OT e Tavoli Tecnici;
  - gestione delle inchieste pubbliche (preliminare e finale);
  - approvazione in CCT e ratifica finale; connessi a specifiche ipotesi di distorsione per conflitti di interesse.
- **Collegare il rischio COI alla "fedeltà" come principio 231** La Parte Generale individua la fedeltà – evitare il perseguimento di interessi personali in contrasto con quelli dell'Ente – come principio critico, proprio perché le persone coinvolte nei lavori UNI appartengono a organizzazioni portatrici di interessi particolari.cite turn11file4 turn11file8 La mappatura dei rischi dovrebbe rendere più operativo questo principio, documentando casi tipo di possibili scostamenti (es. uso della posizione in CT per favorire il proprio settore di appartenenza in modo non equilibrato).
- **Integrare i risultati dell'analisi di clima etico e del rischio deontologico** Il Modello già prevede un'analisi periodica di clima etico organizzativo e rischio di violazione deontologica, collegata alla valutazione generale dei rischi.cite turn11file0 turn11file2 Sarebbe utile:
  - disaggregare tali analisi anche per area di attività (inclusa la normazione tecnica);
  - utilizzare gli esiti (es. percezione di favoritismi o squilibri in CT/OT) come input formale per aggiornare la mappatura dei rischi-reato e dei rischi non penalmente rilevanti ma sistemici.

50.2. Protocolli specifici per le fasi di normazione ad alto rischio COI

Il Modello 231 sottolinea che, per le attività più sensibili, non bastano enunciazioni di principio, ma servono regole chiare e specifiche di comportamento.cite turn11file8 turn11file9 Considerando le analisi svolte nelle Parti III e IV del quaderno, è possibile individuare alcune fasi ad alto rischio conflitto di interesse:

- UNI/PdR promosse da soggetti con interessi fortemente concentrati;
- norme tecniche richiamate in appalti pubblici o regolazioni cogenti;
- norme che incidono su salute, sicurezza, ambiente;
- settori con catene del valore molto polarizzate (pochi grandi player e molte PMI).

Per queste aree, il rafforzamento del Modello 231 potrebbe prevedere:
a) Check-list 231/COI "di processo"

- Elaborare, nella Parte Speciale del Modello o in allegati tecnici, protocolli che definiscano:
    - quali verifiche supplementari devono essere eseguite in avvio di lavori (es. analisi della composizione del tavolo in termini di interessi rappresentati; verifica di eventuali concentrazioni di ruoli chiave nelle mani di pochi soggetti);
    - quali condizioni scatenano l'obbligo di informazione preventiva all'OdV (es. tavolo UNI/PdR promosso da un unico grande operatore; opposizioni tecnicamente motivate di componenti significative in IPP o in CT non risolte).cite turn8file6 turn8file18

b) Protocolli per la gestione delle "ferme opposizioni" legate a COI

- Collegare, nei regolamenti e nel Modello 231, le "ferme opposizioni tecnicamente motivate" che emergono in IPP o in CT alla necessità di valutare anche dimensioni di conflitto di interesse:
    - se un'opposizione proviene da un gruppo di PMI, associazioni di consumatori o soggetti pubblici significativi e denuncia esplicitamente rischi di COI, il protocollo potrebbe prevedere:
        - un passaggio obbligato in CCT e una **valutazione 231** sugli impatti della norma proposta;
        - la facoltà per l'OdV di proporre misure correttive prima della prosecuzione dell'iter.cite turn8file6 turn8file18

c) Protocolli per UNI/PdR ad alto rischio

- Per le UNI/PdR che:
    - definiscono schemi di valutazione di conformità o certificazione;
    - derivano da soggetti proponenti con interessi fortemente identificabili su mercati regolati;cite turn10file16 turn8file8 si potrebbero prevedere:
    - una verifica preventiva, anche tramite OdV, del rischio che la PdR si trasformi in "norma di sbarramento" o veicolo di rendite di posizione;
    - criteri minimi di rappresentanza equilibrata nel Tavolo Tecnico;
    - una rivalutazione ex post (entro 12–24 mesi) sugli impatti effettivi, con possibilità di raccomandare revisione o ritiro.

d) Collegamento sistematico con whistleblowing e Infrastruttura dell'integrità

- Associare esplicitamente, nel Modello:
    - le segnalazioni whistleblowing (rule-based e value-based) relative a conflitti di interesse nella normazione ai protocolli 231 sulle attività sensibili;cite turn7file1 turn7file5 turn11file16
    - in modo che:
        - ogni segnalazione fondata di COI in progetti di norma o PdR generi, oltre agli effetti interni, una revisione dei protocolli e dei controlli in quella fase;
        - OdV e Commissione dell'Integrità possano aggiornare congiuntamente l'Infrastruttura dell'integrità con "casi pratici" tratti da situazioni reali.

50.3. Maggiori poteri di iniziativa, accesso e intervento dell'OdV nei processi tecnici

La Parte Generale del Modello 231 attribuisce già all'OdV compiti rilevanti: vigilare sull'osservanza e adeguatezza del Modello, proporre aggiornamenti, ricevere segnalazioni (anche tramite canale riservato e whistleblowing), e svolgere attività ispettive e di audit, con accesso a risorse e consulenze esterne.cite turn11file5 turn11file17 turn11file13

Per rendere effettivo il presidio sui conflitti di interesse nella normazione, si possono proporre:

a) Poteri di accesso estesi alla documentazione tecnico-normativa

- Prevedere, nel Modello e nel Regolamento OdV, che l'Organismo:
    - abbia diritto di accesso routinario:

        - ai verbali delle riunioni CCT e, su richiesta, delle CT e degli OT, soprattutto quando trattano temi ad alto rischio COI;
        - ai dossier di IPP/IPF e alle sintesi delle osservazioni dell'inchiesta pubblica, con particolare attenzione alle opposizioni motivate di componenti significative;
        - agli accordi di collaborazione relativi a UNI/PdR e alle informazioni sui soggetti proponenti.cite turn10file10 turn8file6 turn10file16

b) Poteri di iniziativa su audit tematici nella normazione

- Esplicitare che l'OdV può:
    - programmare, in autonomia (nel rispetto del proprio budget), audit specifici su processi di normazione identificati come a rischio (per settore, per tipo di documento, per segnalazioni ricevute);
    - richiedere alle Segreterie Tecniche (FTE) e alla Direzione Normativa dati su:
        - composizione dei tavoli;
        - conflitti di interesse dichiarati;
        - misure di astensione e gestione dei COI effettivamente adottate.
- Prevedere che gli esiti di questi audit siano:
    - riferiti non solo alla Direzione, ma anche al Consiglio Direttivo e alla CCT, con raccomandazioni formali per eventuali modifiche di regolamenti e prassi.

c) Potere di "segnalazione qualificata" e raccomandazione vincolata o motivata

- Introdurre nel Modello un meccanismo per cui, in presenza di situazioni di COI ritenute critiche nella normazione:
    - l'OdV possa emettere una **segnalazione qualificata** agli organi competenti (CCT, Consiglio Direttivo, Presidenza), richiedendo:
        - la sospensione cautelativa di un iter (es. avvio di una PdR, approvazione finale di una norma) fino alla verifica della situazione;
        - la rimozione o riorganizzazione di ruoli nei tavoli tecnici fortemente in conflitto.
    - gli organi destinatari siano tenuti a:
        - esaminare la segnalazione in tempi definiti;
        - fornire una risposta motivata (accoglimento, modifica parziale, rigetto motivato), in linea con il principio di trasparenza e accountability.cite turn11file5 turn11file9

d) Coinvolgimento strutturato nelle fasi di analisi dei rischi e di riesame della Direzione

- Rafforzare quanto già previsto dal Modello, secondo cui:
    - l'OdV è coinvolto nella definizione dell'analisi dei rischi 231 e nella verifica della coerenza tra mappatura dei rischi e contenuto del Modello;
    - l'OdV partecipa al riesame annuale della Direzione sul funzionamento del Modello.cite turn11file0 turn11file2 turn11file13

In concreto, si potrebbe prevedere che:

- in sede di riesame della Direzione:
    - venga sempre incluso un punto specifico su "gestione dei conflitti di interesse nella normazione tecnica e nelle UNI/PdR", con presentazione di:
        - segnalazioni ricevute (anche in forma anonimizzata);
        - audit e verifiche effettuate;
        - azioni correttive intraprese;
- l'OdV elabori annualmente una **nota specifica sui COI** da allegare al documento di analisi dei rischi, evidenziando:
    - nuovi scenari di rischio;
    - efficacia delle misure adottate;
    - eventuali raccomandazioni per ulteriori interventi.

In sintesi, il rafforzamento del Modello 231 e dell'OdV in materia di conflitti di interesse comporta:

- la piena integrazione del tema COI nella mappatura dei rischi-reato e nelle attività sensibili di normazione;
- la definizione di protocolli specifici per le fasi a maggior rischio, in coerenza con il principio di "specificità" delle regole 231;cite turn11file8 turn11file9
- il conferimento all'OdV di strumenti effettivi di accesso, iniziativa e intervento nei processi tecnici, in un'ottica non punitiva ma di prevenzione sistemica, coerente con la funzione di UNI quale infrastruttura di interesse generale per il Paese.

51. Riforma delle Carte Etiche e Deontologiche

L'"Infrastruttura dell'integrità" (Carta Etica, Carta Deontologica e Regole di Condotta, Codice Etico, Codice Deontologico) è già oggi indicata dal Modello 231 come elemento centrale del sistema di prevenzione, in quanto contiene l'insieme delle regole di comportamento idonee a ostacolare anche la commissione dei reati presupposto e le violazioni del Modello.cite turn11file3 turn11file16 La riforma proposta tende a rendere questo impianto più operativo proprio sul terreno dei conflitti di interesse (COI), passando da definizioni generali e regole prevalentemente rivolte al personale interno, a un quadro più chiaro, applicabile e sanzionabile per tutte le figure chiave del sistema UNI, incluse quelle coinvolte nella normazione tecnica.

51.1. Definizioni chiare e operative di COI, con esempi concreti

La Carta Deontologica definisce già il conflitto di interesse in termini articolati (reale/attuale, potenziale, apparente), sottolineando che può danneggiare la reputazione dell'organizzazione e che deve essere dichiarato per iscritto alla struttura manageriale, all'Unità del personale e alla struttura preposta alla decisione.cite turn11file12 turn10file5 Tuttavia, tali definizioni sono formulate in chiave generale e non declinate in modo sistematico sulla specificità dei ruoli e delle fasi del processo di normazione tecnica.
Una riforma mirata potrebbe prevedere:

- **Articolazione per tipologie e ruoli** Oltre alla distinzione già esistente (COI attuale, potenziale, apparente), la Carta potrebbe:
  - esplicitare le principali **matrici di COI** rilevanti per UNI:
    - personale vs professionale vs associativo vs istituzionale;
    - individuale vs "di sistema" (es. squilibri strutturali nella composizione degli organi tecnici);
  - fornire, per ciascuna matrice, esempi specifici riferiti a:
    - membri di organi statutari;
    - personale dirigente e tecnico;
    - Presidenti, Coordinatori/Coordinatrici, Relatori/Relatrici di CT/OT;
    - Project Leader e componenti dei Tavoli UNI/PdR.
- **Esempi concreti legati alla normazione tecnica** In linea con l'approccio già adottato per altre tipologie di violazione (corruzione, favoritismo, uso improprio delle informazioni, conflitti relazionali, doni, attività collaterali),cite turn11file11 turn11file10 turn10file3 la Carta potrebbe includere casi esemplificativi di:
  - conflitti di interesse nella fase di proposta (es. soggetto che promuove UNI/PdR su uno schema proprietario di cui detiene diritti economici);
  - COI nella composizione di CT/OT (es. CT quasi interamente composta da rappresentanti di un singolo cluster industriale che elabora norme con effetti di sbarramento per le PMI);
  - COI nel drafting (es. Relatore che introduce requisiti coincidenti con le pratiche della propria organizzazione, senza considerare alternative equivalenti);

    - COI nella fase di approvazione e revisione (es. cariche di vertice che intervengono su tempi e priorità normative in condizioni di forti pressioni esterne).
- **Esplicitazione dei COI "di sistema"** La Carta potrebbe riconoscere, accanto al conflitto individuale, anche il conflitto "di sistema":
    - situazioni in cui, pur in assenza di condotte scorrette di singole persone, la configurazione di poteri, quote associative, regole di accesso a CT/OT o tavoli UNI/PdR determina uno squilibrio strutturale di interessi, tale da compromettere imparzialità e percezione di legittimità delle norme.

Queste definizioni operative, corredate di esempi mirati alla normazione, faciliterebbero:

- la comprensione dei COI per tutte le figure coinvolte;
- la possibilità, per OdV e Commissione dell'Integrità, di valutare in modo più uniforme segnalazioni e casi concreti.

51.2. Procedure obbligatorie di dichiarazione annuale degli interessi per tutte le figure chiave

Attualmente, la Carta Deontologica richiede alle persone di UNI di dichiarare tempestivamente e per iscritto qualsiasi conflitto di interesse – attuale, potenziale o apparente – e di astenersi dal partecipare al processo decisionale, chiedendo che la decisione sia assunta da soggetti non coinvolti.cite turn11file12 turn10file5 Si tratta di un presidio importante, ma concentrato sull'**evento singolo** e riferito principalmente al personale interno.
Per rafforzare la prevenzione, si propone di introdurre, nelle Carte e nelle procedure ad esse collegate, un **regime organico di dichiarazione periodica degli interessi**, che abbracci tutte le figure chiave del sistema UNI, interne ed esterne.
In particolare:

- **Ambito soggettivo** La dichiarazione annuale degli interessi dovrebbe essere obbligatoria almeno per:
    - componenti di tutti gli organi statutari (Assemblea, CIS, Consiglio Direttivo, Giunta Esecutiva, CCT, Collegi, Commissione dell'Integrità, OdV);
    - Direzione Generale, dirigenti, responsabili di Unità Organizzative, funzionari/e tecnici (FTE);
    - Presidenti, Vicepresidenti, Coordinatori/Coordinatrici e Relatori/Relatrici di CT/OT;cite turn10file1 turn10file7
    - Project Leader e componenti dei Tavoli UNI/PdR;
    - altre figure esterne che svolgono ruoli di particolare influenza (es. rappresentanti di grandi Soci di rappresentanza in posizioni chiave negli organi tecnici).
- **Contenuti minimi delle dichiarazioni** La modulistica, integrata nei fac-simile dell'Infrastruttura dell'integrità, potrebbe richiedere informazioni su:
    - incarichi di governance o consulenza in imprese, associazioni di categoria, enti di certificazione, enti di accreditamento, PA, università, che operano in settori normati da UNI;
    - partecipazioni societarie rilevanti (soglia da definire) in organizzazioni che possono essere influenzate dalle attività di normazione;
    - rapporti contrattuali di particolare entità economica;
    - relazioni personali rilevanti (familiari, d'affari) nei limiti ammessi dalla normativa privacy, in coerenza con quanto già richiamato sui conflitti relazionali.cite turn10file15 turn11file12
- **Periodicità e aggiornamenti "al fatto generatore"**
    - Dichiarazione annuale obbligatoria per tutte le figure chiave;
    - aggiornamento tempestivo ogni volta che intervenga una variazione significativa (es. nuova carica, nuovo incarico, nuova partecipazione).

- **Gestione e tutela dei dati**
  - Presidio a cura di:
    - Unità del personale (per personale e dirigenti);
    - Segreteria della CCT (per CT/OT e Tavoli UNI/PdR);
    - OdV e Commissione dell'Integrità (come garanti del rispetto del Modello e delle Carte);cite turn11file0 turn11file16
  - esplicita integrazione con il quadro GDPR, in linea con quanto già previsto per il trattamento dei dati nelle segnalazioni whistleblowing e nella protezione dei dati personali.
- **Collegamento con le Carte e il Modello 231** La Carta Deontologica dovrebbe richiamare:
  - l'obbligo di compilare tali dichiarazioni come **regola di condotta positiva** per evitare COI;
  - la possibilità che omissioni o dichiarazioni mendaci siano considerate violazioni dell'integrità e abbiano rilievo disciplinare e 231.

51.3. Sistema sanzionatorio graduato ma effettivo per violazioni in materia di COI

Il Modello 231 di UNI definisce già i principi del sistema disciplinare interno: sanzioni imparziali, conformi alle leggi e dissuasive, applicabili a violazioni di norme cogenti, disposizioni contrattuali o disposizioni interne (statuto, regolamenti, Carte etiche/deontologiche, disposizioni gerarchiche).cite turn11file9 turn11file5 La Carta Deontologica aggiornata nel 2024 ha introdotto una vera e propria "politica di gestione delle violazioni", ispirata al principio di totale conformità alle regole e di applicazione uniforme delle sanzioni.cite turn9file13 turn11file18
Per rendere questo sistema realmente incisivo sui conflitti di interesse, si propone:

- **Prevedere una sezione dedicata ai COI nel capitolo sulla politica sanzionatoria**
  - Distinguere esplicitamente le violazioni in materia di COI, ad esempio:
    - mancata o tardiva dichiarazione di COI;
    - partecipazione a decisioni in situazione di conflitto non dichiarato;
    - reiterazione di condotte in conflitto nonostante richiami o ammonizioni;
    - COI gestiti in modo opaco nella composizione e conduzione di CT/OT o Tavoli UNI/PdR.
- **Definire una griglia graduata di conseguenze** In coerenza con il principio di proporzionalità e con le previsioni contrattuali, la Carta potrebbe indicare, per categorie di violazione, esempi di misure applicabili:
  - per personale dipendente:
    - dal richiamo scritto fino alla sospensione e, nei casi più gravi e reiterati, al licenziamento, sempre nel rispetto del CCNL e delle procedure interne;cite turn11file5 turn11file19
  - per figure esterne (es. membri CT/OT, Project Leader UNI/PdR, delegati CEN/ISO):
    - ammonizione formale;
    - revoca da ruoli tecnici di responsabilità (Presidenza, Coordinamento, Relatore, Project Leader);
    - sospensione o revoca della partecipazione all'OT o al Tavolo;
    - comunicazione motivata all'organizzazione che designa l'esperto, con eventuale richiesta di sostituzione.

Queste misure, soprattutto per gli esterni, avrebbero natura organizzativa e deontologica, non lavoristica, ma sarebbero cruciali per dare un segnale chiaro sulla **non tolleranza** verso COI gravi o non gestiti.

- **Collegare le sanzioni per COI alle regole su whistleblowing e anti-ritorsione**
  - Prevedere espressamente che:

        - comportamenti di **ritorsione** verso chi segnala conflitti di interesse (direttamente o tramite canali WB) costituiscono violazione grave dell'integrità, con sanzioni elevate;cite turn7file3 turn7file9
        - la mancata collaborazione in indagini interne su COI (es. rifiuto immotivato di fornire informazioni o documenti) sia anch'essa considerata violazione sanzionabile.
- **Integrare il sistema sanzionatorio con il monitoraggio e la trasparenza**
    - Senza esporre dati personali, il Rendiconto di sostenibilità o un report interno all'Assemblea dei Soci potrebbe:
        - riportare, in forma aggregata, il numero e la tipologia di violazioni in materia di COI, le sanzioni applicate, le misure correttive adottate;
        - evidenziare casi emblematici (opportunamente anonimizzati) come "lezioni apprese" per prevenire recidive.

Una riforma delle Carte Etiche e Deontologiche in questa direzione trasformerebbe il tema dei conflitti di interesse da riferimento etico generico a **parte strutturata dell'infrastruttura gestionale** di UNI: definizioni operative, obblighi chiari di dichiarazione, e un sistema sanzionatorio graduato ma reale, ben collegato al Modello 231 e ai regolamenti tecnici, in particolare nelle fasi critiche del processo di normazione.

52. Misure operative per la prevenzione e gestione dei COI nelle fasi di processo

Perché i principi su indipendenza, trasparenza, inclusività e responsabilità non restino astratti, è necessario tradurli in **standard operativi minimi** che si applichino, in modo uniforme, a tutte le fasi del processo di normazione tecnica e delle UNI/PdR.
Le proposte che seguono mirano a:

- rendere **visibili e comprensibili** gli assetti di potere e di interesse all'interno delle CT/OT e dei Tavoli UNI/PdR;
- garantire la **tracciabilità** delle decisioni tecniche e delle posizioni espresse;
- introdurre **meccanismi interni di contro-potere** in grado di correggere squilibri strutturali e prevenire la cattura del processo.

52.1. Standard minimi di trasparenza su composizione CT/OT e interessi dichiarati

Il Regolamento CT prevede che le Commissioni siano composte con un "bilanciamento adeguato delle parti interessate", esplicitando le categorie ISO (industria/PMI, governo, consumatori, lavoro, accademia/ricerca, applicazione delle norme, ONG/ambiente).cite turn10file17 turn10file19
Tuttavia, allo stato, la trasparenza verso Soci e stakeholder esterni sulla **composizione effettiva dei tavoli** e sugli interessi rappresentati appare limitata e frammentaria.
Si propone di fissare, in modo vincolante, i seguenti standard minimi:
a) Anagrafe pubblica delle CT/OT e dei Tavoli UNI/PdR

- Per ogni CT e OT:
    - pubblicazione, sul sito UNI, di un elenco aggiornato di:
        - nomi e cognomi dei componenti;
        - ente/organizzazione di appartenenza;
        - **categoria di stakeholder** (A–G secondo schema ISO);

        - ruolo ricoperto (Presidente, Vicepresidente, Coordinatore/Coordinatrice, Relatore/Relatrice, componente, componente temporaneo/a).cite turn10file1 turn10file8
- Per ogni Tavolo UNI/PdR:
    - pubblicazione del:
        - soggetto/i proponente/i, con indicazione della tipologia (socio di rappresentanza, ente federato, associazione, PA, impresa, organismo di certificazione, ecc.);cite turn10file16 turn8file16
        - composizione del Tavolo con le stesse informazioni di base (ente, categoria, ruolo nel Tavolo).

Queste informazioni non comportano rivelazione di dati sensibili, ma permettono di valutare **a colpo d'occhio** se un organo tecnico sia "monocolore" o effettivamente multistakeholder.

b) Trasparenza sintetica sugli interessi dichiarati

In connessione con le procedure di dichiarazione annuale degli interessi (v. § 51.2), si potrebbero pubblicare, per le sole figure chiave:

- una **sintesi non confidenziale** delle dichiarazioni, ad esempio in forma di categorie:
    - "nessun interesse rilevante dichiarato nel settore X";
    - "ricopre cariche in associazione di categoria Y nel settore X";
    - "ricopre incarichi di consulenza per Z in settori correlati";
- un'indicazione chiara se la persona:
    - ha dichiarato interessi direttamente connessi all'ambito della CT/OT;
    - è soggetta a particolari regole di astensione in specifici dossier.

Questo tipo di trasparenza:

- non viola la privacy (se ben calibrato), ma aumenta la **fiducia** nella neutralità del processo;
- fornisce una base oggettiva a eventuali contestazioni o richieste di riequilibrio.

c) Informazione ex ante sui soggetti proponenti e sugli assetti di filiera

Per le UNI/PdR, il Regolamento già richiede che siano soggetti rappresentativi del mercato (soci di rappresentanza, EEFF, associazioni, PA, ecc.).cite turn8file10 turn8file16 Sarebbe utile, in chiave COI, che:

- la "notifica avvio lavori" indichi espressamente:
    - il profilo del proponente (tipologia, ruolo nel settore, eventuali interessi commerciali collegati a schemi di certificazione o valutazione di conformità);
    - l'eventuale presenza di rapporti di committenza o sponsorizzazione legati al progetto;
- tale informazione sia facilmente reperibile anche dopo la pubblicazione, come parte integrante della "carta d'identità" della PdR.

52.2. Pubblicità e tracciabilità dei processi decisionali (verbali, motivazioni, sintesi delle posizioni)

I regolamenti di normazione già prevedono meccanismi per la gestione di opposizioni "tecnicamente motivate" in IPP e in CT, con intervento del Comitato di Presidenza CCT e possibilità di appello.cite turn8file6 turn8file18 Il Regolamento UNI/PdR impone al Tavolo Tecnico di analizzare tutti i commenti della consultazione pubblica e di dare spiegazioni sull'eventuale mancato o parziale accoglimento.cite turn8file8 turn8file0

Tuttavia, la **accessibilità e leggibilità** di tali dinamiche da parte di chi non è dentro i tavoli è spesso molto ridotta. Per rafforzare tracciabilità e accountability, si propongono:

a) Standard minimi per i verbali CT/OT

Per ogni riunione CT/OT e Tavolo UNI/PdR, il verbale dovrebbe contenere in modo strutturato:

- elenco dei presenti e loro categoria di stakeholder;
- sintesi dei punti all'ordine del giorno;
- per ogni decisione rilevante (soprattutto su contenuti normativi):

    - descrizione della proposta;
    - principali argomentazioni a favore e contro, raggruppate per cluster di stakeholder (es. industria, PMI, consumatori, PA, lavoro, ambiente);
    - esito della decisione, con indicazione:
        - se si è pervenuti per consenso;
        - se si è ricorso al voto, con percentuali o esiti ponderati (in linea con i criteri del Regolamento norme);cite turn8file18
    - eventuale presenza di **"ferme opposizioni tecnicamente motivate"** e loro gestione (risolte in CT, demandate alla CCT, oggetto di appello).

Questi verbali, in versione sintetica e anonimizzata per i singoli interventi, dovrebbero:

- essere messi a disposizione dei membri degli organi e, in forma adeguata, dei Soci e degli stakeholder, ad esempio tramite la piattaforma digitale (OSD, ISOlution) già utilizzata per la condivisione documentale.cite turn8file16 turn9file3

b) Matrice di gestione delle osservazioni nelle consultazioni

Per IPP, IPF e consultazioni UNI/PdR:

- standardizzare una **"matrice osservazioni"** che riporti, per ciascun commento:
    - soggetto (o categoria di soggetto) che l'ha presentato;
    - sintesi tecnica del contenuto;
    - esito (accolto, parzialmente accolto, respinto);
    - motivazione sintetica, con indicazione se legata a:
        - coerenza tecnica,
        - coerenza con altre norme o con il quadro regolatorio,
        - impossibilità di raggiungere consenso, ecc.

Per le UNI/PdR, questo schema è già implicito nel Regolamento; si tratterebbe di renderlo **sistematico e pubblicamente accessibile**, almeno in forma di sintesi per temi.cite turn8file8 turn8file0

c) Archiviazione digitale centralizzata e accessibile

Sfruttando la trasformazione digitale (piattaforma OSD, sistemi di condivisione come ISOlution) richiamata nel Rendiconto di sostenibilità, si potrebbe:cite turn8file16 turn9file2

- creare un **repository centrale** – interno ma consultabile dai Soci e dagli stakeholder autorizzati – contenente:
    - verbali sintetici CT/OT e Tavoli UNI/PdR;
    - matrici di gestione delle osservazioni;
    - documenti di indirizzo su composizione e gestione dei COI;
- prevedere che, per i documenti di particolare sensibilità (norme richiamate da leggi o appalti, UNI/PdR con impatti forti), una sintesi dei processi decisionali sia riportata anche in allegato alla norma o alla PdR stessa, per facilitare la comprensione da parte degli utenti finali.

La tracciabilità così costruita non solo facilita i controlli interni (CCT, OdV, Commissione dell'Integrità), ma fornisce un **patrimonio storico** essenziale per comprendere come si sono formate le norme e, se necessario, per correggere eventuali distorsioni.

52.3. Meccanismi di "contro-potere" interni per riequilibrare la rappresentanza degli interessi

Anche con una trasparenza avanzata, il rischio di conflitto di interesse "di sistema" rimane elevato se non esistono **meccanismi interni di contro-potere** in grado di:

- dare voce a minoranze qualificate (PMI, consumatori, lavoro, ONG);
- innescare verifiche indipendenti quando emergano sospetti di cattura;
- garantire che il principio di "componente significativa" non si traduca solo nel potere degli attori forti.cite turn10file17 turn8file18

Alcuni possibili strumenti:

a) Diritto di "parere di minoranza" tecnico-motivato

- Prevedere, nei Regolamenti norme e CT/OT, che:
    - quando una o più "componenti significative" (ai sensi del Regolamento CT: organizzazioni che rappresentano interessi generali rilevanti) esprimono un dissenso non superabile su parti essenziali della norma:
        - sia possibile redigere un **parere di minoranza** formato da un nucleo minimo (ad esempio, un gruppo di rappresentanti di categorie C, D o G, o un cluster di PMI/consumatori/lavoro);cite turn10file17 turn10file19
        - tale parere, tecnico e argomentato, venga:
            - allegato alla documentazione interna CT/CCT;
            - richiamato, almeno in sintesi, nella relazione tecnica a supporto della norma o, per le PdR, nella documentazione di accompagnamento.

Questo non blocca il processo, ma:

- rende **visibile** il dissenso minoritario;
- consente, in eventuali revisioni future, di riprendere quelle posizioni come base per possibili correzioni.

b) Trigger formali per l'intervento di CCT, OdV e Commissione dell'Integrità

- Introdurre, nei Regolamenti, meccanismi per cui:
    - se un certo numero di componenti CT/OT appartenenti a categorie vulnerabili (PMI, consumatori, lavoro, ONG) sottoscrive una richiesta motivata, la CT sia obbligata a:
        - sospendere temporaneamente la decisione;
        - richiedere un **parere formale** al Comitato di Presidenza CCT e, ove pertinente, all'OdV o alla Commissione dell'Integrità su:
            - adeguatezza della rappresentanza;
            - eventuali rischi di conflitto di interesse di sistema.
- Analogamente, per le UNI/PdR:
    - se, in consultazione pubblica, un gruppo qualificato di soggetti (es. associazioni di PMI, consumatori, sindacati) evidenzia gravi rischi di COI, il Tavolo Tecnico dovrebbe:
        - richiedere assistenza alla CCT e all'OdV;
        - integrare nella valutazione finale un **giudizio esplicito** su questi profili, prima dell'approvazione in Consiglio Direttivo.cite turn10file10 turn8file0

c) Ruolo attivo di OdV, Commissione Etica e Commissione dell'Integrità come "contropoteri di integrità"

- Formalizzare, nei regolamenti e nel Modello 231, la possibilità che:
    - OdV e Commissione dell'Integrità partecipino, come **osservatori** (senza diritto di voto), alle sedute di CT/OT e Tavoli UNI/PdR su progetti ad alto rischio COI, per:
        - vigilare sul rispetto delle regole di trasparenza, dichiarazione dei COI, astensione;
        - suggerire correttivi procedurali durante il processo, non solo ex post.cite turn11file17 turn2file1
- Prevedere che:
    - segnalazioni ripetute su uno stesso settore (es. percezione di cattura di una CT) determinino **audit mirati** coordinati tra OdV e CCT;
    - le raccomandazioni di questi organismi (ad esempio su composizione, rotazione, gestione degli interessi) siano discusse obbligatoriamente in CCT e, se rifiutate, richiedano una motivazione formale.

d) Presidi dedicati agli stakeholder vulnerabili

- In coerenza con la missione di responsabilità sociale e con gli impegni verso PMI, consumatori, lavoratori, ambiente,cite turn9file15 turn3file2 si potrebbe introdurre:
    - un/una **"referente per gli stakeholder vulnerabili"** in CCT o in ciascuna CT, con il compito di:
        - monitorare la rappresentanza delle categorie più deboli;
        - segnalare squilibri evidenti;

        - facilitare l'interlocuzione con reti esterne (associazioni di PMI, consumatori, sindacati, ONG);
    - consultazioni mirate periodiche (oltre le IPP generiche) con tali categorie, soprattutto per norme e PdR ad alto impatto su di esse.

Insieme, standard di trasparenza, tracciabilità delle decisioni e meccanismi di contro-potere interni possono trasformare il rischio di conflitto di interesse – strutturale a un sistema multi-stakeholder – in un **ambito governato**, nel quale:

- gli squilibri emergono presto e sono leggibili;
- le voci deboli dispongono di strumenti formalizzati per farsi sentire;
- gli organi di vertice (CCT, Consiglio Direttivo, OdV, Commissione dell'Integrità) possono intervenire non solo a danno ormai fatto, ma in chiave realmente preventiva e correttiva.

53. Indicatori e monitoraggio continuo

Perché la politica sui conflitti di interesse (COI) non resti solo dichiarativa, è necessario dotare UNI di un sistema stabile di **indicatori (KPI)** e di **monitoraggio continuo**, capace di misurare sia l'esposizione al rischio sia l'effettiva capacità di gestione e correzione.
UNI dispone già di alcuni elementi di misurazione su integrità (es. dashboard integrità, indicatori GRI su anticorruzione e governance, indicatori di efficacia del whistleblowing).cite turn12file0 turn12file11 turn12file19 Manca, però, un set di KPI specifico e sistematico sul tema COI, in particolare riferito alle fasi del processo di normazione e agli organi tecnici.

53.1. KPI per misurare esposizione e gestione dei COI (per fase di processo e per organo)

I KPI dovrebbero essere pensati su due assi:

- **per fase di processo** (fabbisogno, analisi preliminare, costituzione CT/OT, drafting, inchieste pubbliche, approvazione, pubblicazione/revisione);
- **per organo** (organi di governo, CCT, CT/OT, Tavoli UNI/PdR, OdV, Commissione Etica, Commissione dell'Integrità).

Si possono distinguere almeno tre famiglie di indicatori.
a) Indicatori di esposizione strutturale al rischio COI
Esempi:

- Composizione delle CT/OT:
    - % di componenti per categoria ISO (A–G) e, all'interno di A, % PMI vs grandi imprese;
    - presenza/assenza di rappresentanti di consumatori (C), lavoro (D), ONG/ambiente (G) per CT/OT in settori ad alto impatto pubblico.cite turn10file17
- Concentrazione degli incarichi:
    - n. CT/OT e Tavoli UNI/PdR in cui un medesimo soggetto (organizzazione) occupa ruoli chiave (Presidenza, coordinamento, relatoria, project leader);
    - durata media effettiva dei mandati apicali in CT/OT rispetto ai limiti regolamentari (per monitorare eventuali proroghe sistematiche).cite turn10file1 turn10file2
- Dipendenza da soggetti proponenti:
    - n. UNI/PdR in cui il/i proponente/i è rappresentato/a in misura predominante nel Tavolo Tecnico;
    - % di PdR che definiscono schemi di certificazione o valutazione di conformità collegati a operatori specifici.cite turn10file16

b) Indicatori di processo (gestione dei COI)

Esempi:

- Dichiarazioni e astensioni:
  - % figure chiave con **dichiarazione di interessi aggiornata** (per organo e fase);
  - n. conflitti di interesse dichiarati per fase di processo (distinguendo tra reale/potenziale/apparente);cite turn12file13 turn10file5
  - n. casi di astensione formalmente registrati in CT/OT e CCT per motivo di COI.
- Gestione delle osservazioni e opposizioni:
  - n. "ferme opposizioni tecnicamente motivate" in IPP/IPF o in CT collegate espressamente a preoccupazioni di COI;cite turn8file6 turn8file18
  - n. interventi del Comitato di Presidenza CCT o della CCT su progetti di norma/PdR per motivi di rappresentanza squilibrata o COI.
- Segnalazioni e whistleblowing:
  - n. segnalazioni WB (rule-based e value-based) riferite, anche indirettamente, a conflitti di interesse nella normazione;
  - tempi medi di gestione e chiusura delle segnalazioni (già indicati nella procedura WB tra gli indicatori di efficacia del processo).cite turn12file0 turn12file15

c) Indicatori di risultato e impatto

Esempi:

- Norme e PdR corrette o ritirate:
  - n. norme/PdR sottoposte a revisione anticipata con motivazione (anche parziale) di conflitto di interesse;
  - n. PdR ritirate prima della scadenza quinquennale per effetti distorsivi o mancato bilanciamento degli interessi.cite turn8file1
- Percezione degli stakeholder:
  - risultati di **survey mirate** a PMI, consumatori, lavoratori/trici, associazioni professionali "minori", su:
    - percezione di equità della rappresentanza in CT/OT;
    - percezione di imparzialità dei requisiti più critici;
  - numero e natura dei **quesiti tecnico-normativi** che evidenziano difficoltà o sospetti di requisiti sbilanciati (i quesiti sono già tracciati per norma/PdR e CT).cite turn12file9
- Trend nel tempo:
  - andamento pluriennale dei KPI sopra citati, per verificare se le misure di riforma producono effettiva riduzione di asimmetrie e criticità.

Un rischio plausibile è che i KPI, se mal progettati, diventino un mero esercizio di "zero eventi" (es. "0 casi di COI accertati"), poco informativo e autoreferenziale. È quindi essenziale includere indicatori che **rendano visibili anche le criticità** (segnalazioni, opposizioni, revisioni forzate), leggendole come segnali di vitalità del sistema di controllo, non come fallimenti da occultare.

53.2. Report periodici pubblici sul tema COI

UNI pubblica dal 2018 un Rendiconto di sostenibilità, redatto secondo gli standard GRI e allineato alla UNI EN ISO 26000, che già contiene una sezione dedicata all'integrità organizzativa, all'anticorruzione e al governo dell'ente, nonché riferimenti specifici al conflitto di interesse (GRI 2-15).cite turn12file2 turn12file19 turn12file6 Tuttavia, il tema COI appare soprattutto in forma di indicazione di principio ("nessun episodio di corruzione accertato", richiamo alla policy di integrità), senza una focalizzazione sistematica sulla gestione dei conflitti di interesse nella normazione.
Per colmare questo divario, si possono ipotizzare:

a) Una sezione dedicata nel Rendiconto di sostenibilità

- Introdurre, all'interno del capitolo Governance, una sezione stabile "Conflitti di interesse nella normazione tecnica", che riporti:
  - il set di KPI COI definiti (v. § 53.1), con i relativi risultati per l'anno;
  - una sintesi qualitativa:

        - delle principali criticità emerse (es. CT/OT particolarmente sbilanciate, PdR rivelatesi problematiche);
        - delle misure correttive avviate (revisione di norme/PdR, modifiche regolamentari, interventi della CCT o dell'OdV);
    - l'evoluzione rispetto agli anni precedenti (trend).

b) Un "Rapporto COI" periodico (ad es. triennale)

- Oltre al Rendiconto annuale, UNI potrebbe pubblicare un **Rapporto COI triennale**, che:
    - analizzi in profondità:
        - alcuni casi emblematici (anonimizzati) di conflitto di interesse gestito o mancata gestione;
        - la coerenza tra politica COI e prassi operative in diversi settori;
    - raccolga contributi di:
        - OdV, Commissione Etica, Commissione dell'Integrità;
        - CCT e responsabili di CT;
        - rappresentanti di stakeholder esterni.

Questo tipo di documento rafforzerebbe la credibilità dell'impegno sull'integrità, evitando che il tema COI sia diluito all'interno della comunicazione di sostenibilità più ampia.

c) Trasparenza anche sui "dati scomodi"

Per evitare il rischio di reporting puramente celebrativo, è importante che:

- nella sezione COI del Rendiconto e nel Rapporto COI siano riportati anche:
    - n. segnalazioni, reclami e opposizioni ricevute su potenziali COI;
    - n. casi in cui i meccanismi di revisione anticipata sono stati attivati;
    - eventuali criticità non ancora risolte, con l'indicazione delle azioni previste;
- il tutto con un linguaggio prudente ma non reticente, in coerenza con la funzione stessa del rendiconto come strumento di accountability.cite turn12file5 turn12file11

53.3. Coinvolgimento di soggetti terzi indipendenti nella valutazione delle politiche UNI sui COI

Il Rendiconto di sostenibilità 2024 esplicita che non è attualmente oggetto di assurance esterna.cite turn12file2 Allo stesso tempo, UNI enfatizza l'utilizzo di standard internazionali (GRI, ISO 26000) e la centralità della responsabilità sociale e dell'integrità organizzativa.cite turn12file6 turn12file5

In questo contesto, il coinvolgimento di soggetti terzi indipendenti nella valutazione delle politiche COI potrebbe rappresentare un'evoluzione coerente e credibile.

a) Advisory board indipendente sui COI

UNI potrebbe istituire un **Advisory Board indipendente sui conflitti di interesse**, composto da:

- esperti/e accademici/e in materia di governance, etica pubblica, diritto dell'economia e regolazione;
- rappresentanti di associazioni di PMI, consumatori, lavoro, ONG ambientali non fortemente presenti negli organi UNI;
- eventualmente, osservatori provenienti da organismi di normazione esteri o da reti internazionali su standard e integrità.

Mandato possibile:

- valutare, con cadenza definita (ad esempio biennale o triennale),:
    - la coerenza della politica COI con le buone pratiche internazionali;
    - l'efficacia delle misure adottate, sulla base dei KPI e dei report COI;
- esaminare campioni di processi normativi "sensibili" (a forte impatto su mercato, diritti, ambiente) per verificare:
    - la corretta gestione dei COI dichiarati;
    - la presenza effettiva di pluralismo e inclusione degli stakeholder vulnerabili.

Il Board dovrebbe produrre **raccomandazioni pubbliche** a UNI, cui l'Ente si impegna a rispondere (accogliendo, modificando o motivando il non accoglimento), in un'ottica di dialogo trasparente.

b) Assurance tematica sul perimetro COI/integrità

Senza dover necessariamente passare subito a un'assurance completa del Rendiconto, UNI potrebbe:

- incaricare un soggetto terzo qualificato (es. ente di ricerca, fondazione indipendente, organismo di valutazione della responsabilità sociale) di:
  - verificare la qualità, coerenza e completezza delle informazioni fornite sul tema COI nel Rendiconto e nei report dedicati;
  - valutare l'affidabilità dei KPI utilizzati (metodologie, fonti, limiti);
- pubblicare una **relazione di assurance tematica** focalizzata su:
  - integrità organizzativa;
  - anticorruzione e conflitti di interesse;
  - inclusione degli stakeholder deboli nella normazione.cite turn12file19 turn12file6

Questo tipo di assurance specialistica sarebbe coerente con:

- l'impegno a utilizzare la UNI EN ISO 26000 e altri standard come riferimento per la responsabilità sociale;cite turn12file6 turn12file5
- la volontà di trasformare l'Infrastruttura dell'integrità in un vero strumento gestionale, non solo culturale.

c) Coinvolgimento strutturato degli stakeholder vulnerabili nel monitoraggio

Infine, l'approccio multi-stakeholder di UNI e la mappatura degli stakeholder – che comprende esplicitamente società civile, comunità locali, generazioni future, ambiente – suggeriscono di:cite turn12file1 turn12file6 turn12file11

- includere rappresentanti di stakeholder vulnerabili:
  - nel processo di definizione dei KPI COI (es. attraverso workshop o consultazioni dedicate);
  - nella revisione periodica delle politiche COI (es. focus group mirati, consultazioni pubbliche ad hoc su proposte di riforma);
- prevedere momenti periodici di **rendicontazione partecipata**:
  - sessioni pubbliche (anche on-line) in cui UNI presenta i risultati del monitoraggio COI e raccoglie feedback strutturati;
  - coinvolgimento del Comitato di Indirizzo Strategico, che già ha mandato sulla mappatura degli stakeholder e sulla definizione della matrice di materialità, per integrare le risultanze COI nelle priorità strategiche.cite turn12file6 turn12file5

In sintesi, un sistema di indicatori robusto, report periodici pubblici dedicati al tema COI e il coinvolgimento di soggetti terzi indipendenti possono trasformare la gestione dei conflitti di interesse da insieme di regole statiche a **processo dinamico di apprendimento e miglioramento continuo**, coerente con il posizionamento di UNI come infrastruttura tecnica di interesse generale per il Paese.

54. Allineamento con buone pratiche internazionali

L'evoluzione recente del quadro internazionale sull'integrità organizzativa rende oggi possibile collocare il tema COI di UNI entro una **griglia di riferimento esplicita**: da un lato le norme e linee guida generali (ISO 37009:2025, ISO 26000, standard GRI, ecc.), dall'altro le esperienze di settori affini (amministrazioni pubbliche, organismi di regolazione, accreditamento, valutazione di conformità).

54.1. Confronto con linee guida di altri organismi di normazione

A livello di **standard internazionali**:

- La norma **ISO 37009:2025 – Conflict of interest in organizations — Guidance** fornisce una cornice organica per:
    - identificare, valutare, risolvere e monitorare i conflitti di interesse;
    - distinguere sistematicamente tra COI attuale, apparente e potenziale;
    - basare le politiche su principi di fiducia, integrità, trasparenza e accountability, applicabili a organizzazioni pubbliche, private e non profit.
- ISO 37009 si inserisce nel filone avviato dalla **ISO 26000 sulla responsabilità sociale**, che UNI ha assunto come modello di governance e che già enfatizza integrità, trasparenza, partecipazione degli stakeholder e corrette pratiche gestionali come pilastri delle decisioni organizzative.

Sebbene non esista (o non risulti pubblicamente) una "policy COI standardizzata" uguale per tutti gli organismi nazionali di normazione, è possibile individuare **tendenze convergenti** nelle buone pratiche degli ONN più avanzati e di ISO/CEN:

- adozione di **codici etici** e di condotta per esperti e componenti di organi tecnici, che:
    - richiedono comportamenti imparziali;
    - vietano l'uso del ruolo in sede di normazione per vantaggi indebiti;
    - prevedono obblighi di dichiarazione e gestione dei COI per chi partecipa a comitati e gruppi di lavoro;
- valorizzazione, nelle regole procedurali, di:
    - **composizione bilanciata dei comitati tecnici** tra categorie di stakeholder;
    - trasparenza su membership e ruoli all'interno dei TC/WG;
    - tracciabilità delle decisioni tecniche e dei processi di consenso;
- integrazione del tema COI in più livelli:
    - policy etica generale;
    - regole per la governance (organi statutari);
    - regole per i processi tecnico-normativi;
    - strumenti di segnalazione e protezione dei whistleblower.

Rispetto a questo quadro, UNI presenta **elementi di allineamento** significativi:

- adozione di un **Modello 231** che riconosce la particolare criticità del fatto che a governo e lavori dell'Ente partecipano persone appartenenti a organizzazioni portatrici di interessi di categoria, richiamando la necessità che tali interessi non entrino in conflitto con l'interesse generale di UNI;
- sviluppo di un'**Infrastruttura dell'integrità** (Carta Etica, Carta Deontologica e Regole di Condotta, Codice Etico, Codice Deontologico) che:
    - definisce il conflitto di interesse in modo articolato (reale, potenziale, apparente, relazionale, tramite doni, attività collaterali);
    - prevede regole di condotta positive per dichiararlo e gestirlo;
- introduzione di una procedura di **whistleblowing** conforme al D.Lgs 24/2023, con canali dedicati, protezione del segnalante e indicatori per la verifica di efficacia del processo;
- rendicontazione pubblica sull'**integrità organizzativa**, in linea con gli standard GRI, che include riferimenti a conflitti di interesse e anticorruzione.

Permangono però **scarti importanti** rispetto alle migliori pratiche emergenti:

- ISO 37009 spinge verso una **integrazione esplicita del rischio COI in tutti i processi dell'organizzazione**, con un ciclo strutturato (identificazione–valutazione–risoluzione–monitoraggio) e con misure operative dedicate; oggi in UNI tale integrazione è forte sul personale interno, ma debole sugli **organi tecnici e sui tavoli UNI/PdR**.
- le buone pratiche internazionali tendono a:
    - esplicitare criteri di **composizione dei comitati** e di bilanciamento degli interessi in chiave anti-cattura;
    - prevedere **regimi formali di dichiarazione degli interessi** per esperti e rappresentanti nelle sedi tecniche; mentre in UNI questi aspetti sono solo parzialmente normati e

spesso affidati a principi generali (bilanciamento delle parti interessate) più che a regole chiare e verificabili.

In sintesi, UNI ha costruito un'architettura valoriale e procedurale in linea con gli standard internazionali, ma non ha ancora pienamente tradotto, nel cuore dei processi di normazione tecnica, la logica di gestione sistematica e misurabile dei conflitti di interesse che ISO 37009 e le linee guida OCSE suggeriscono per i settori ad alta esposizione al rischio di "cattura" delle decisioni.

54.2. Adattamento di modelli di gestione dei COI da ambiti affini (regolazione, accreditamento, ecc.)

Oltre al mondo della normazione, **ambiti affini** – regolazione pubblica, accreditamento, valutazione della conformità, settori sanitari e finanziari – hanno sviluppato presìdi robusti e spesso più maturi sui conflitti di interesse, che possono offrire spunti utili per UNI.

a) Regolazione pubblica e linee guida OCSE

Le **Linee guida OCSE per la gestione dei conflitti di interesse nel servizio pubblico** e il relativo Toolkit descrivono un approccio che combina:

- identificazione delle posizioni e funzioni ad alto rischio (risk mapping);
- obblighi di dichiarazione, anche periodica, degli interessi reali e potenziali;
- misure per la risoluzione dei conflitti (astensione, ricusazione, riassegnazione di dossier, divieti di cumulo di incarichi);
- governance trasparente delle "porte girevoli" (revolving door) tra pubblico e privato;
- verifiche sulle dichiarazioni e tracciabilità delle soluzioni adottate.

Questi elementi sono facilmente adattabili ai processi UNI:

- mappare le funzioni normative più esposte (Presidenze e Segreterie di CT/OT, Project Leader di UNI/PdR, CCT, rapporti con PA e grandi operatori);
- introdurre dichiarazioni periodiche degli interessi per tali figure, con procedure standard di gestione e risoluzione dei COI (astensioni, rotazioni, incompatibilità mirate);
- regolamentare in modo più strutturato i passaggi di personale e rappresentanti tra ruoli interni UNI e posizioni apicali in organizzazioni fortemente influenzate dalle norme (tema "revolving door").

b) Accreditamento e valutazione della conformità

Nel campo dell'accreditamento, il quadro europeo (Regolamento (CE) n. 765/2008) e le prassi dell'EA – European co-operation for Accreditation – impongono requisiti molto stringenti di **indipendenza e imparzialità** per gli organismi nazionali di accreditamento, tra cui:

- divieto di conflitti di interesse con gli organismi valutati (CAB);
- organizzazione dell'ente in modo da essere indipendente da pressioni commerciali o finanziarie;
- separazione tra chi svolge le valutazioni e chi assume la decisione di accreditamento.

Da questo contesto UNI può ricavare alcuni principi adattabili:

- **Separazione di ruoli decisionali nelle fasi critiche**
  - distinguere, nei processi di normazione, tra:
    - chi prepara il contenuto tecnico (OT, Relatori, Tavoli UNI/PdR);
    - chi verifica la correttezza del processo e l'equilibrio degli interessi (CCT, OdV, Commissione dell'Integrità);
    - chi ratifica la decisione finale (Presidenza, Consiglio Direttivo); riducendo così il rischio che lo stesso cluster di soggetti controlli contenuto, processo e decisione.
- **Comitati di imparzialità e COI**
  - ispirandosi ai Comitati di imparzialità previsti dagli standard di valutazione della conformità, UNI potrebbe istituire:

        - un organismo interno multi-stakeholder con compiti specifici di sorveglianza sui conflitti di interesse nella normazione (comitato COI), distinto ma coordinato con CCT, OdV e Commissione dell'Integrità;
        - con mandato di esprimere pareri, anche pubblici, su situazioni di potenziale cattura di CT/OT o tavoli UNI/PdR.

c) Settori sanitari, finanziari, regolazione tecnica di alta sensibilità

In ambiti come sanità, farmacovigilanza, regolazione finanziaria:

- sono frequenti strumenti quali:
    - registri pubblici degli interessi di membri di commissioni e comitati scientifici;
    - pubblicazione sistematica di **pareri di minoranza** e di dichiarazioni di conflitto;
    - limiti al cumulo di incarichi e regole sul post-impiego (cooling-off);
    - revisioni indipendenti di decisioni ad alto impatto.

Una trasposizione ragionevole per UNI potrebbe includere:

- pubblicazione (almeno sintetica) delle dichiarazioni di interesse dei membri di CT/OT e dei tavoli UNI/PdR, come già si fa in commissioni tecnico-scientifiche di altre autorità;
- formalizzazione del **parere di minoranza tecnico-motivato** in presenza di posizioni divergenti su temi ad alto impatto, con allegazione ai dossier normativi;
- valutazioni indipendenti, periodiche, su alcune norme paradigmatiche (es. quelle richiamate da regolazioni cogenti o appalti), per verificare ex post se siano emersi effetti distorsivi riconducibili a conflitti di interesse non adeguatamente governati.

In conclusione, l'allineamento di UNI alle buone pratiche internazionali non richiede di "importare" meccanicamente modelli esterni, ma di **adattare in modo intelligente** strumenti già collaudati altrove – ISO 37009, linee guida OCSE, requisiti di imparzialità di EA e del Regolamento 765/2008 – al contesto specifico della normazione tecnica italiana, rafforzando così la capacità del sistema di prevenire, individuare e correggere i conflitti di interesse che minacciano la qualità e la legittimità delle norme.

55. Roadmap di implementazione delle riforme

L'insieme delle riforme proposte sui conflitti di interesse richiede un approccio graduale, coordinato con la governance UNI e coerente con gli strumenti già esistenti: Statuto, Regolamenti, Modello 231, Infrastruttura dell'integrità, Rendiconto di sostenibilità.

55.1. Fasi, tempistiche e responsabilità interne

Si può delineare una roadmap pluriennale articolata in quattro fasi, con tempistiche indicative (da adattare alle scelte degli organi UNI).

Fase 0 – Mandato politico e presa d'atto (0–6 mesi)

Obiettivo: riconoscere formalmente la centralità del tema COI nella normazione e conferire mandato agli organi competenti per progettare una politica organica.

- Strumenti:
    - deliberazione del Consiglio Direttivo che:
        - prende atto delle criticità individuate;
        - assegna alla CCT, alla Direzione Generale e all'OdV il compito di formulare proposte di riforma su COI in ambito tecnico;
    - indirizzo del Comitato di Indirizzo Strategico (CIS) che:
        - inquadra il tema COI nella strategia di responsabilità sociale e nella matrice di materialità, a partire dagli stakeholder engagement già in corso;
    - informativa all'Assemblea dei Soci in occasione della presentazione del Rendiconto di sostenibilità, per legittimare l'avvio del percorso.

Responsabilità primarie:

- Consiglio Direttivo, Presidenza, Direzione Generale;
- CIS (per l'inquadramento strategico);
- CCT (per il collegamento con il sistema tecnico).

Fase 1 – Progettazione del quadro e sperimentazione mirata (6–18 mesi)

Obiettivo: definire il "disegno" della politica COI e sperimentare alcune misure su un numero limitato di processi ad alto rischio.

- Attività:
  - costituzione di un **gruppo di lavoro interno** con rappresentanti di:
    - CCT e alcune CT pilota;
    - OdV;
    - Commissione Etica e Commissione dell'Integrità;
  - elaborazione di:
    - schema di disciplina unitaria COI (principi, definizioni, obblighi di dichiarazione, astensioni, rotazioni, criteri di composizione CT/OT, ruolo dei tavoli UNI/PdR, relazioni con i regolamenti associativi);
    - proposta di set iniziale di KPI per COI per alcune fasi del processo (es. proposte di norma/PdR e lavori di determinate CT/OT);
  - sperimentazioni limitate ("progetti pilota") su:
    - 2–3 CT operanti in ambiti ad alto impatto (es. sicurezza, ambiente, appalti);
    - 2–3 PdR ad elevato rischio di conflitto (es. PdR collegate a schemi di certificazione o a settori molto concentrati).

Responsabilità:

- CCT e Direzione Normativa per la parte regolamentare tecnica;
- OdV per il collegamento con il Modello 231 e i flussi informativi;
- Commissione Etica e Commissione dell'Integrità per l'allineamento con l'Infrastruttura dell'integrità.

Fase 2 – Codifica statutaria/regolamentare e rollout (18–36 mesi)

Obiettivo: trasformare le soluzioni sperimentate in norme interne stabili e applicarle progressivamente all'intero sistema.

- Attività:
  - predisposizione, da parte del Consiglio Direttivo, delle **proposte di modifica statutaria** e dei regolamenti (CT/OT, CCT, PdR, politica associativa) necessarie per:
    - sancire a livello di vertice l'esistenza di una politica COI unitaria;
    - inserire nei regolamenti gli obblighi di dichiarazione e gestione dei COI;
  - consultazione interna delle CT, degli Enti Federati e degli organi associativi sulle bozze di regolamento riviste;
  - deliberazione in Assemblea straordinaria delle modifiche statutarie;
  - adozione definitiva dei regolamenti aggiornati da parte del Consiglio Direttivo;
  - estensione graduale delle misure testate (es. dichiarazioni COI, criteri di composizione, protocolli OdV) a tutte le CT/OT e ai tavoli UNI/PdR.

Responsabilità:

- Consiglio Direttivo, Presidenza;
- Assemblea dei Soci (per le modifiche statutarie);
- CCT e Segreterie tecniche (per l'implementazione nei processi di normazione).

Fase 3 – Consolidamento, misurazione e miglioramento (36–60 mesi)

Obiettivo: integrare la politica COI nel ciclo ordinario di pianificazione, gestione, controllo e rendicontazione di UNI.

- Attività:
  - integrazione sistematica dei KPI COI nei:
    - riesami periodici della Direzione sul Modello 231;
    - lavori del CIS sulle linee strategiche e sulla matrice di materialità;

        - lavori della CCT sul presidio del sistema tecnico;
    - pubblicazione annuale di una sezione COI nel Rendiconto di sostenibilità e, periodicamente, di un Rapporto COI più approfondito;
    - uso dei feedback interni (segni di inefficacia, segnalazioni, audit) per aggiornare periodicamente la disciplina.

Responsabilità:

- Direzione Generale, OdV, Commissione dell'Integrità, CIS, CCT, Consiglio Direttivo.

55.2. Coinvolgimento progressivo dei Soci e degli stakeholder esterni

L'esperienza UNI in tema di stakeholder engagement (mappatura degli stakeholder, matrice di materialità, consultazioni strutturate) offre un terreno già preparato per un **coinvolgimento progressivo** sul tema COI.

Si possono immaginare livelli crescenti di coinvolgimento:

a) Coinvolgimento informativo (Fase 0–1)

- Presentazione ai Soci e agli stakeholder:
    - delle analisi e delle criticità emerse;
    - della decisione di UNI di dotarsi di una politica organica sui COI.
- Utilizzo di canali già attivi:
    - Assemblea dei Soci;
    - newsletter e rivista STANDARD;
    - incontri CIS–stakeholder e eventi di settore;

Obiettivo: creare consapevolezza e legittimare il percorso, evitando che le riforme siano percepite come tecnicismi o come mosse difensive.

b) Coinvolgimento consultivo (Fase 1–2)

- Consultazioni mirate con:
    - Soci PMI, associazioni di categoria, ordini professionali "minori";
    - associazioni di consumatori, sindacati, ONG ambientali e sociali;
    - Enti Federati e organismi di certificazione/accreditamento.

Strumenti possibili:

- focus group e workshop sulla bozza di disciplina COI;
- questionari strutturati (sulla falsariga di quelli già utilizzati per la matrice di materialità e per altri temi dell'Infrastruttura dell'integrità);

Obiettivo: raccogliere evidenze concrete su dove e come i COI incidono e su quali misure sono percepite come prioritarie e realistiche.

c) Coinvolgimento cooperativo (Fase 2–3)

- Coinvolgimento di:
    - rappresentanti di stakeholder vulnerabili nella definizione dei KPI COI e nella scelta delle CT/OT e PdR "pilota" per l'applicazione delle nuove regole;
    - soggetti terzi indipendenti (accademia, centri studi, reti internazionali) nella valutazione dei primi risultati delle riforme.

Obiettivo: co-produrre parte della soluzione, in coerenza con il modello multi-stakeholder che il CIS e la governance a quattro livelli dichiarano come tratto distintivo di UNI.

55.3. Meccanismi di revisione periodica delle misure introdotte

Per evitare che la politica sui COI diventi statica o perda aderenza alla realtà, è essenziale prevedere **meccanismi di revisione periodica** integrati nei cicli ordinari di gestione.

a) Revisione integrata nel ciclo 231 e nell'Infrastruttura dell'integrità

- Collegare la revisione delle misure COI a:
    - aggiornamenti periodici del Modello 231 (in particolare dell'analisi dei rischi e dei protocolli sulle attività sensibili);

    - riesami periodici della Carta Deontologica e delle Regole di Condotta, già impostata come documento dinamico, con note di revisione;
    - attività della Commissione Etica e della Commissione dell'Integrità, che monitorano lo sviluppo dell'Infrastruttura e dei dilemmi etici.
- Prevedere un **ciclo di revisione triennale** delle misure COI:
    - con un rapporto congiunto OdV–Commissione dell'Integrità–CCT che:
        - presenti lo stato di attuazione;
        - valuti efficacia e limiti delle misure;
        - proponga eventuali correzioni.

b) Revisione basata sui KPI e sulle segnalazioni

- Utilizzare i KPI COI come:
    - "cruscotto" per identificare:
        - CT/OT persistentemente squilibrate o esposte;
        - norme e PdR che generano molte contestazioni o revisioni anticipate;
        - pattern di segnalazioni e whistleblowing legate a COI;
    - trigger per attivare:
        - audit tematici;
        - revisioni di singole misure (es. criteri di composizione CT, regimi di astensione, procedure di dichiarazione interessi).

c) Revisione aperta allo sguardo esterno

- Integrare nella revisione:
    - il contributo di un Advisory Board indipendente o di soggetti terzi che effettuino una valutazione esterna della politica COI (anche in forma di assurance tematica sul Rendiconto di sostenibilità e sui report COI);
    - momenti periodici di confronto pubblico (es. seminari, consultazioni online) in cui presentare i risultati del monitoraggio e raccogliere feedback.

In questo modo, la roadmap non si limita a descrivere "un piano di riforme", ma incorpora fin dall'inizio un **ciclo vitale di ascolto, attuazione, misurazione e revisione**, coerente con l'approccio alla responsabilità sociale e all'integrità che UNI ha formalmente assunto e che, sul tema dei conflitti di interesse, è chiamata a rendere pienamente operativo.