MATERIALE DI LAVORO 1.11 · CAPITOLO 1 — LA VISIONE DELLA PROPRIETÀ · CASO PRINCIPALE: MILANO

Obiettivi ambientali che abbiano un senso

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 1.11 (pagina 155 del libro)

DOMANDA GUIDA

Un obiettivo misurabile non è per ciò stesso un obiettivo sensato. Che cosa succede quando il modo più semplice per raggiungere un numero è danneggiare proprio ciò che la politica ambientale aveva promesso di proteggere?

1 · Patto di verifica: le affermazioni del mercato alla prova della norma

Copiato dal libro. L'ultima colonna è per il vostro albergo: che cosa vale qui, e come lo sapete.

Che cosa si afferma	È un obbligo?	Valutazione del volume	Nel nostro albergo
La norma considera sufficiente un'unica percentuale di gruppo per tutto il portafoglio	No	Requisito: gli obiettivi tengono conto degli aspetti significativi e degli obblighi di ciascun contesto. Una cifra comune non è esclusa se costruita conoscendo i contesti; il caso ne mostra il rischio, non un divieto	
La norma pone la misurabilità come requisito principale di un obiettivo	No	Requisito: è uno dei requisiti, accanto alla coerenza con la politica, al legame con aspetti e obblighi, al monitoraggio, alla comunicazione e all'aggiornamento	
La norma richiede obiettivi misurabili	Solo in parte	Requisito: misurabili se praticabile; un obiettivo qualitativo ben motivato resta ammissibile	
La norma richiede di stabilire obiettivi per le funzioni e i livelli pertinenti	Sì	Requisito del 6.2.1. Che un obiettivo di gruppo vada tradotto a livello di struttura dove le basi differiscono è la spiegazione proposta dal volume	
La norma richiede che un obiettivo resti coerente con la politica e con gli aspetti significativi, non solo che migliori il proprio indicatore	Solo in parte	Requisito: coerenza con la politica e legame con gli aspetti significativi. Verificare anche come il risultato è stato ottenuto è il metodo proposto dal volume	
La norma richiede di legare gli obiettivi alla valutazione personale	No	La norma non ne parla. Che su un obiettivo mal costruito il legame possa favorire aggiramenti è la lezione del caso di Milano, non una regola generale	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

Spuntate ogni errore che riconoscete nel vostro albergo e annotate dove si vede.

☐ Fissare un’unica percentuale per tutte le strutture senza guardare le basi di partenza e gli aspetti significativi di ciascuna.

☐ Considerare la misurabilità il requisito principale, o l’unico, di un buon obiettivo ambientale.

☐ Legare un obiettivo alla valutazione personale senza un modo per segnalare che l’obiettivo è mal costruito per quel contesto.

☐ Stabilire gli obiettivi solo al vertice, lontano dal livello in cui gli aspetti significativi sono davvero conosciuti.

☐ Premiare il raggiungimento dell’indicatore senza chiedersi se sia stato ottenuto a spese di un altro aspetto significativo.

☐ Rispondere a un esito perverso con delle scuse o con un rimedio una tantum, invece che con una modifica del processo.

☐ Sovrapporre obiettivi di efficienza senza aver fissato prima i limiti inferiori per gli usi essenziali, protetti o imposti dalla legge.

☐ Confrontare i consumi solo con l’anno precedente, invece che con una variabile pertinente come presenze o condizioni stagionali.

3 · Una checklist per il prossimo ciclo di definizione degli obiettivi

La checklist del libro, con una colonna per la vostra risposta.

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
L’obiettivo è stato fissato conoscendo gli aspetti significativi di questo albergo, o è stato applicato da una cifra decisa altrove?	È la distinzione su cui si regge l’intero caso di Milano	
Abbiamo fissato limiti inferiori per gli usi essenziali o protetti prima di sovrapporre un obiettivo di riduzione?	Un limite stabilito prima toglie il compromesso dalle decisioni prese sotto pressione	
Esiste un canale scritto e accessibile per segnalare un conflitto fra l’obiettivo e un altro aspetto significativo?	«Trovate soluzioni creative» non è un canale: è l’assenza di un canale	
La valutazione del personale esamina come è stato raggiunto l’obiettivo, e non solo se il numero è stato centrato?	È ciò che avrebbe fermato il danno al giardino prima che diventasse pubblico	
L’obiettivo è rapportato a una variabile pertinente, come presenze o gradi giorno, o confrontato solo con l’anno prima?	Il confronto secco premia o punisce l’albergo per il meteo o le presenze, non per la prestazione	
L’obiettivo, se comunicato all’esterno, è sostenuto da un piano che regga a una verifica?	Dal 27 settembre 2026 un’asserzione sulle prestazioni future richiede un piano verificato periodicamente da un terzo indipendente	

4 · Che cosa mostrerebbe che funziona

Domande, non requisiti: sono ricavate da «Che cosa dice la norma» e «Applicazione pratica» del sottocapitolo. I punti fra parentesi sono quelli che il sottocapitolo cita; dove cercare l'evidenza è una pratica proposta da questo volume, non un requisito della ISO 14001.

Domanda	Dove sta l'evidenza	Visto?
Ogni obiettivo è stato fissato a partire dal registro degli aspetti significativi e dalla base di partenza della struttura (6.2.1)?	Piano degli obiettivi con il rinvio agli aspetti	☐
Ogni obiettivo è coerente con la politica e tiene conto degli obblighi di conformità, considerando rischi e opportunità (6.2.1)?	Piano degli obiettivi confrontato con politica e registro degli obblighi	☐
Esiste un canale scritto, con un referente nominativo, per segnalare i conflitti fra un obiettivo e un altro aspetto significativo?	Procedura del canale; segnalazioni e risposte scritte	☐
Per gli usi essenziali o protetti è fissato un limite inferiore prima del bersaglio?	Piano degli obiettivi, colonna dei limiti inferiori	☐
Gli obiettivi sono misurabili dove praticabile, monitorati, comunicati e aggiornati (6.2.1)?	Registro di monitoraggio; comunicazioni interne	☐

5 · Sintesi operativa: piano d'azione

Le azioni della sintesi operativa del libro. Responsabile e scadenza li decidete voi.

Azione	Responsabile	Scadenza
Da fare subito — Riprendere ogni obiettivo ambientale in vigore e chiedersi se sia stato fissato conoscendo gli aspetti significativi di questa struttura o se sia stato applicato da una cifra decisa altrove. Ogni obiettivo del secondo tipo va riesaminato in modo esplicito, prima del prossimo trimestre di rendicontazione.		
Da pianificare — Fissare limiti inferiori scritti per gli usi essenziali o protetti, dal patrimonio storico alle misure igienico-sanitarie fino ai sistemi antincendio, prima di qualunque obiettivo di riduzione che possa essere perseguito a loro spese.		
Da pianificare — Istituire un canale documentato e accessibile per chi, in struttura, individua un conflitto fra l'obiettivo assegnato e un altro aspetto significativo.		
Da tenere sotto controllo — Verificare non solo se gli obiettivi vengono raggiunti, ma come. Per ogni obiettivo legato alla valutazione di una persona, controllare se il risultato è stato ottenuto a spese di un aspetto che l'organizzazione si era impegnata a proteggere, e riportare l'esito al riesame della direzione.		

> *Che cosa questo foglio non è: la ISO 14001 non prescrive questo modulo. È uno strumento di lavoro tratto dal libro; la norma, e per gli obblighi di legge le fonti ufficiali e i professionisti qualificati, governano il caso reale. Materiale indipendente; non affiliato né approvato da ISO, UNI, ACCREDIA o da alcun ente di certificazione. Prevale il testo della norma.*