MATERIALE DI LAVORO 1.12 · CAPITOLO 1 — LA VISIONE DELLA PROPRIETÀ · CASO PRINCIPALE: SIENA

Pianificare le azioni per raggiungere gli obiettivi

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 1.12 (pagina 169 del libro)

DOMANDA GUIDA

Un obiettivo e una cella di un foglio di calcolo che ne indica il responsabile non sono ancora un piano. Che cosa manca, esattamente, fra un buon obiettivo e il giorno in cui, dieci mesi dopo, ci si accorge che non è successo nulla?

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 sufficienti un responsabile e una scadenza per pianificare un obiettivo	No	Requisito del 6.2.2: che cosa sarà fatto, risorse, responsabile, tempi e modo di valutare i risultati	
La norma richiede di determinare che cosa sarà fatto, distinto dall'obiettivo	Sì	Requisito del 6.2.2. Il foglio che non accetta campi vuoti è il metodo proposto dal volume	
La norma richiede di considerare come integrare le azioni nei processi di business	Sì	Requisito del 6.2.2: chiede di considerare l'integrazione, senza imporne la forma. Collegarla al ciclo degli investimenti è la lezione del caso	
La norma vieta interventi d'urgenza per raggiungere un obiettivo	No	Non li vieta: il requisito riguarda la pianificazione di azioni, risorse e tempi. Che a Siena l'urgenza sia costata di più è la lezione del caso	
La norma richiede indicatori per monitorare i progressi verso l'obiettivo	Sì	Requisito del 6.2.2. Il controllo trimestrale è il metodo proposto dal volume; la frequenza la sceglie l'organizzazione	
La norma prevede una pianificazione più leggera per gli obiettivi che richiedono investimenti	No	Requisito: gli stessi elementi valgono per ogni obiettivo; il grado di dettaglio resta proporzionato all'azione	

2 · Errori comuni: un'autoverifica

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

☐ Registrare il responsabile e la scadenza di un obiettivo come se bastassero a fare un piano secondo il punto 6.2.2.

☐ Fissare gli obiettivi ambientali senza guardare il calendario degli investimenti e delle approvazioni di spesa.

☐ Non indicare un'azione specifica, distinta dalla percentuale che l'obiettivo vuole raggiungere.

☐ Rimandare ogni verifica a un solo momento vicino alla scadenza finale, senza tappe intermedie.

☐ Credere che la buona conoscenza tecnica della squadra sostituisca un piano con risorse e date.

☐ Spostare una scadenza mancata senza affrontare il disallineamento fra calendari che l'ha fatta mancare.

☐ Lasciare che un acquisto d'urgenza senza confronto di offerte prenda il posto di un acquisto pianificato.

☐ Discutere gli obiettivi solo nella funzione ambientale, senza chi controlla davvero le risorse che le azioni richiedono.

3 · Una checklist per il prossimo ciclo di pianificazione

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
Possiamo rispondere oggi, per iscritto, ai cinque elementi del 6.2.2 per ogni obiettivo?	È la prova che avrebbe fatto emergere il problema di Siena a gennaio, non a ottobre	
Il ciclo degli obiettivi si chiude prima o dopo la scadenza degli investimenti?	Un buon obiettivo fissato dopo la chiusura della propria finestra di finanziamento si raggiunge solo con rimedi d'urgenza	
C'è una persona responsabile del prossimo passo, oltre al reparto responsabile del risultato?	«La manutenzione» non può mancare una scadenza ed essere chiamata a spiegare perché	
Vediamo l'avanzamento almeno ogni trimestre, o solo alla data finale?	Dieci mesi di silenzio hanno trasformato un problema risolvibile in un'urgenza costosa	
L'azione è stata presentata nel processo ordinario di approvazione, o esiste solo nel foglio degli obiettivi?	I due devono essere lo stesso processo, non due binari paralleli	
Le scadenze di legge che richiedono un investimento sono già nel calendario del piano?	Anche la legge ha un calendario, e non concede rinvii	

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?
Per ogni obiettivo il piano indica azione, risorse, responsabile, tempi e modo di valutare i risultati (6.2.2)?	Foglio degli obiettivi con tutti i campi compilati	☐
Ci sono indicatori che mostrano l'avanzamento prima del risultato finale (6.2.2)?	Tappe intermedie e consumi mensili confrontati con la curva attesa	☐
Gli obiettivi che richiedono un investimento entrano nel processo che approva gli investimenti, nei suoi tempi (6.2.2)?	Calendario degli obiettivi confrontato con quello degli investimenti; richieste presentate	☐
Ogni obiettivo attivo è confrontato ogni trimestre con le proprie tappe?	Registrazioni dei controlli trimestrali	☐

Domanda	Dove sta l’evidenza	Visto?
Chi è responsabile del prossimo passo è una persona con un nome e una data?	Foglio degli obiettivi, campo del responsabile	☐

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 — Mettere ogni obiettivo ambientale attivo alla prova dei cinque elementi del punto 6.2.2: azione specifica, risorse, persona responsabile, tempi con tappe intermedie e modo di valutare. Ogni obiettivo che non risponde oggi, per iscritto, a tutti e cinque è ancora un’aspirazione e non un piano.		
Da pianificare — Spostare il ciclo annuale degli obiettivi in modo che si chiuda prima della scadenza degli investimenti, non dopo.		
Da pianificare — Ridisegnare il foglio di monitoraggio perché un obiettivo non possa essere adottato con campi vuoti.		
Da pianificare — Inserire nel piano le scadenze di legge che richiedono una spesa.		
Da pianificare — Introdurre un controllo trimestrale per ogni obiettivo attivo.		
Da tenere sotto controllo — Per ogni obiettivo che richiede un investimento, verificare che l’azione sia entrata davvero nel processo ordinario di approvazione entro la scadenza. Una scadenza interna mancata è un segnale da portare subito alla direzione, non un dettaglio da scoprire alla data di valutazione finale.		

> *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.*