MATERIALE DI LAVORO 1.15 · CAPITOLO 1 — LA VISIONE DELLA PROPRIETÀ · CASO PRINCIPALE: RIVA DEL GARDA

Dalla visione al sistema: che cosa chiederà il Capitolo 2 alla direzione

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 1.15 (pagina 213 del libro)

DOMANDA GUIDA

Un sistema costruito bene sulla carta e un sistema che funziona davvero non sono separati dalla certificazione. Li separa tutto ciò che accade dopo che la carta è finita. Che cosa deve chiedersi la direzione nel momento in cui il piano sembra, per la prima volta, completo?

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 dimostrato il funzionamento del sistema da una pianificazione completa e approvata	No	Requisito: i punti da 7 a 10 chiedono risorse, controllo operativo, valutazione e miglioramento; la pianificazione è la prima fase del ciclo	
La norma attribuisce ai punti da 4 a 6 più peso che ai punti da 7 a 10	No	Nulla nel testo li tratta come più importanti o più compiuti; il ciclo Plan-Do-Check-Act dell'introduzione li lega in sequenza	
La norma richiede di determinare e fornire le risorse necessarie	Sì	Requisito del 7.1: scriverle nel piano non basta. La revisione delle risorse stagione per stagione è il metodo proposto dal volume	
La norma prescrive in quale periodo svolgere le esercitazioni di emergenza	No	Richiede di provare periodicamente, dove possibile, le azioni di risposta pianificate, ma non stabilisce in quale periodo. Provare la risposta anche con l'albergo pieno, con simulazioni controllate, è il metodo proposto dal volume; che una prova in bassa stagione dica poco dell'alta è la lezione del caso	
La norma considera sufficiente assegnare un ruolo per assicurare la competenza	No	Requisito: l'assegnazione dei ruoli (5.3) e la competenza (7.2) sono requisiti distinti; la competenza va assicurata, non presunta dall'incarico	
La norma consente di rinviare il monitoraggio a quando il sistema è a regime	No	Requisito: il 9.1 fa del monitoraggio una parte del sistema, e già il 6.2.2 chiede indicatori di avanzamento per gli obiettivi	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Considerare un piano ben progettato come la prova che il lavoro più difficile è concluso.

☐ Programmare esercitazioni e prove nei periodi tranquilli, che non rappresentano la pressione reale della stagione.

☐ Confermare che un ruolo è assegnato senza verificare che chi lo ricopre sappia svolgerlo.

☐ Presumere che le risorse siano adeguate perché il piano le indica, senza controllare che siano state fornite.

☐ Trattare la certificazione come un traguardo invece che come evidenza periodica da guadagnare di nuovo fra un audit e l’altro.

☐ Lasciare che la solidità apparente del sistema scoraggi l’attenzione che un sistema più fragile avrebbe continuato a ricevere.

☐ Costruire il monitoraggio come un’appendice degli obiettivi invece che come un sistema a sé.

☐ Non chiedersi, per ogni elemento della pianificazione, chi si accorgerebbe se smettesse di funzionare, e dopo quanto tempo.

3 · Una checklist per chiudere onestamente il Capitolo 1

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
Ciò di cui andiamo più fieri nella pianificazione è stato provato sotto pressione operativa, o soltanto riesaminato sulla carta?	È la domanda verso cui l’intero sottocapitolo costruisce	
Una revisione ha confermato che ciò che il piano indica è stato davvero fornito, e non solo scritto come necessario?	Il Capitolo 2 si apre proprio su questa domanda	
Se la persona che conosce meglio il sistema mancasse domani, il sistema funzionerebbe ancora?	Una responsabilità con un nome vale quanto la sua tenuta all’assenza	
Abbiamo mai fatto una simulazione controllata in un periodo davvero pieno?	Un’esercitazione in condizioni facili prova il progetto del piano, non la sua realtà operativa	
Trattiamo la certificazione come un traguardo o come evidenza periodica, per campioni, che dipende da ciò che il sistema fa fra un audit e l’altro?	Su questa distinzione si gioca il controcaso	

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 ruolo con un nome, ogni calendario di monitoraggio e ogni piano degli obiettivi ha le ore e il budget che richiede, stagione per stagione (7.1)?	Revisione delle risorse; bilancio	☐
La risposta alle emergenze è stata provata in condizioni rappresentative (8.2), per esempio con una simulazione controllata in un periodo di piena attività?	Rapporto dell'esercitazione, con data e partecipanti	☐
Per ogni ruolo è verificato che chi lo ricopre sappia eseguire ciò che il ruolo richiede, e non solo che sia assegnato?	Registrazioni delle verifiche di competenza	☐
Esistono indicatori, una raccolta dei dati e un ritmo di analisi per sapere con continuità se il sistema funziona (9.1)?	Piano di monitoraggio e registrazioni delle analisi	☐
Audit interno e riesame della direzione verificano se il sistema regge nel tempo (9.2, 9.3)?	Programma di audit; verbali del riesame	☐

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 — Per l'elemento del sistema di cui l'organizzazione va più fiera, chiedere apertamente se è mai stato provato sotto pressione operativa reale o soltanto riesaminato sulla carta.		
Da pianificare — Fissare nel prossimo trimestre di apertura almeno una simulazione controllata di un elemento significativo del sistema, in un periodo davvero pieno, con un responsabile informato e la possibilità di interromperla, e svolgere una revisione onesta delle risorse che confermi che ogni ruolo e ogni monitoraggio previsti dalla pianificazione abbiano dietro di sé ore di lavoro e budget.		
Da tenere sotto controllo — A ogni riesame della direzione, chiedere non soltanto se il piano resta ben progettato, ma quali evidenze mostrano che funziona così come viene eseguito, e trattare l'assenza di queste evidenze come un rilievo su cui agire.		

> *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.*