MATERIALE DI LAVORO 1.2 · CAPITOLO 1 — LA VISIONE DELLA PROPRIETÀ · CASO PRINCIPALE: VENEZIA

# Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

*Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 1.2 (pagina 29 del libro)*

**DOMANDA GUIDA**

*Ogni albergo sa elencare senza esitare i concorrenti, il proprio segmento di mercato e l'assetto della proprietà. Molti meno sanno indicare la condizione esterna che, nei prossimi due anni, ha più probabilità di interrompere il servizio. Quale dei due elenchi deve produrre un'analisi del contesto?*

## 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 richiede un'analisi SWOT o un'altra griglia formalizzata | No | Requisito: determinare i fattori pertinenti (4.1). Il metodo è scelto dall'organizzazione; una griglia è uno strumento possibile, non un obbligo | |
| La norma richiede di mantenere pertinente la determinazione del contesto | Solo in parte | Il 4.1 non fissa frequenze; il sistema va mantenuto e il riesame (9.3) considera i cambiamenti dei fattori. Frequenza e occasioni di aggiornamento sono una scelta dell'organizzazione | |
| La norma richiede di determinare anche i fattori interni | Sì | Requisito: il 4.1 nomina espressamente i fattori interni accanto a quelli esterni. Lezione del caso: a Castello il fattore trascurato era interno | |
| La norma richiede un documento sul contesto corposo e autonomo | No | Requisito: la determinazione. L'Allegato A, informativo ma utile a evitare interpretazioni errate, chiarisce che non serve un'analisi ambientale formale; la forma del supporto è una scelta dell'organizzazione | |
| La norma richiede di determinare rischi e opportunità in relazione ai fattori del contesto | Sì | Requisito: la pianificazione del 6.1 parte dai fattori del 4.1, e i rischi e le opportunità del 6.1.4 vi si collegano | |
| La norma richiede che l'analisi sia redatta dal personale interno e non da un consulente | No | La norma non regola chi redige; richiede che l'organizzazione determini i fattori e mantenga il sistema. Metodo del volume: titolarità interna, consulente per il metodo. Lezione del caso: un elaborato consegnato una volta invecchia | |

## 2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Scrivere l’analisi del contesto una volta, alla certificazione, e non riaprirla più.

☐ Riempire le categorie di un modello invece di chiedersi che cosa minacci davvero questa struttura.

☐ Tenere il contesto separato dal modo in cui la direzione ragiona davvero sui rischi.

☐ Credere che un documento più lungo sia un documento più rigoroso.

☐ Lasciare il contesto interamente al consulente esterno, senza una titolarità interna.

☐ Trascurare i fattori interni, come un cambio di locali o di impianti, guardando solo fuori.

☐ Non collegare il contesto alla determinazione dei rischi e delle opportunità.

☐ Pensare che la crisi di un vicino o di un’altra città non abbia nulla da insegnare sulla propria esposizione.

## 3 · Una checklist per il prossimo riesame del contesto

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

| Domanda | Perché conta | La nostra risposta |
|---|---|---|
| Ogni voce nomina una condizione, una soglia o una tendenza e un effetto sull’albergo? | Una voce generica non obbliga nessuno a decidere nulla | |
| Che cosa è cambiato dentro l’albergo dall’ultima revisione: locali, impianti, fornitori, servizi? | I fattori interni cambiano spesso senza che nessuno li chiami contesto, come a Castello | |
| Per ogni dipendenza principale esiste una fonte esterna sorvegliata, con una soglia? | Senza soglia la sorveglianza resta una preoccupazione personale, non un processo | |
| Chi cura il documento sarà ancora in albergo fra tre anni? | Un contesto affidato solo a chi se ne va invecchia con la sua partenza | |
| Quante voci si ritrovano nel registro dei rischi e delle opportunità? | Un contesto che non alimenta nulla a valle è un documento, non un processo | |
| Quando è cambiato l’ultima volta nella sostanza, non solo nella data? | La data aggiornata può nascondere un contenuto fermo da anni | |

## 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? |
|---|---|---|
| Il contesto è un punto fisso di una riunione operativa che già esiste, con le persone che vedono per prime i cambiamenti (4.1)? | Ordine del giorno e verbali della riunione mensile | ☐ |
| Ogni fattore dell’analisi nomina una condizione, una soglia o una tendenza e il suo effetto sull’attività, invece di una categoria generica? | Documento di analisi del contesto, con data di revisione | ☐ |

| Domanda | Dove sta l'evidenza | Visto? |
|---|---|---|
| Le fonti esterne che segnalano un cambiamento, come le previsioni di marea, sono nominate, con una soglia e un piano scritto? | Elenco delle fonti sorvegliate; piano collegato alla soglia | ☐ |
| I rischi e le opportunità discendono dai fattori del contesto, e non da un elenco generico (6.1.4)? | Registro dei rischi e delle opportunità, con il rinvio al fattore di origine | ☐ |
| Il riesame della direzione ha considerato i cambiamenti nei fattori esterni e interni (9.3)? | Verbale 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 —** Riprendere l'analisi del contesto e applicare a ogni voce la prova della specificità: nomina una condizione precisa, una soglia o una tendenza e un effetto sull'attività, oppure potrebbe stare nel documento di qualunque albergo della stessa categoria? | | |
| **Da pianificare —** Portare la revisione del contesto dentro una riunione operativa che già esiste. | | |
| **Da pianificare —** Nominare almeno una fonte esterna sorvegliata per ogni dipendenza principale, con una soglia che faccia scattare la revisione. | | |
| **Da pianificare —** Affidare il documento a persone che resteranno nell'organizzazione, lasciando al consulente il solo metodo. | | |
| **Da tenere sotto controllo —** Il tempo trascorso dall'ultima modifica sostanziale, non dall'ultima data, e il numero di voci che si ritrovano nel registro dei rischi e delle opportunità. Un contesto che non cambia mai e non alimenta nulla a valle è un documento, non un processo. | | |

> *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.*