MATERIALE DI LAVORO 1.5 · CAPITOLO 1 — LA VISIONE DELLA PROPRIETÀ · CASO PRINCIPALE: BOLOGNA

Leadership e impegno dal vertice

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 1.5 (pagina 71 del libro)

DOMANDA GUIDA

Una firma in calce alla politica ambientale richiede pochi secondi. Dimostrare di rispondere di ciò che quella politica produce richiede anni, e la prova più dura non arriva in consiglio di amministrazione ma nel modo in cui l'albergo tratta l'unica persona che segnala un problema.

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 all'alta direzione azioni di leadership ulteriori rispetto alla firma della politica	Sì	Requisito (5.1): responsabilità dell'efficacia, risorse, integrazione nei processi, risultati attesi, guida e sostegno alle persone	
La norma richiede che l'alta direzione risponda dell'efficacia del sistema anche quando ne delega la gestione quotidiana	Sì	Requisito (5.1). La gestione si può affidare a una coordinatrice; la responsabilità dell'efficacia resta all'alta direzione	
La norma richiede un canale protetto per chi segnala	No	Il requisito esplicito è nella ISO 45001. Metodo del volume: un referente esterno alla linea gerarchica, che dà forma a sostegno, risorse e comunicazione interna; il diritto del lavoro si valuta a parte	
La norma richiede di guidare e sostenere le persone che contribuiscono all'efficacia del sistema	Sì	Requisito (5.1), che guarda ai risultati più che alle intenzioni. Lezione del caso: a Bologna un effetto dissuasivo non voluto ha indebolito il sistema	
La norma richiede che l'impegno della leadership sia dimostrato nel tempo	Sì	Requisito (5.1): comunicare, guidare, sostenere e promuovere sono azioni continue, non un atto compiuto all'avvio	
La norma richiede che l'organizzazione certificata dimostri da sé la propria leadership, anche quando applica gli standard di un marchio	Sì	Requisito (5.1). Gli standard del marchio possono orientare le aspettative, ma non sostituiscono la responsabilità dell'alta direzione dell'organizzazione	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Considerare la firma della politica come l’adempimento degli obblighi di leadership del punto 5.1.

☐ Delegare l’intera responsabilità ambientale a una coordinatrice senza potere di spesa.

☐ Far passare un rischio ambientale urgente per il ciclo ordinario degli investimenti, senza corsia rapida.

☐ Lasciare che le condizioni di lavoro di chi ha segnalato cambino, anche in modo informale, senza un riesame.

☐ Trattare il sostegno a chi segnala come un valore implicito invece che come un meccanismo concreto con un nome.

☐ Presumere che gli standard del marchio soddisfino gli obblighi di leadership della proprietà e della direzione.

☐ Contare gli eventi ambientali senza misurare se il personale è ancora disposto a segnalarli.

☐ Ritenere che l’impegno della leadership, dimostrato all’avvio del sistema, non richieda altre evidenze.

3 · Una checklist per il prossimo riesame della leadership

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
C’è una persona con un nome, sopra il livello della struttura, che risponde dell’efficacia del sistema?	Una supervisione regionale diffusa, come a Bologna, non lascia nessuno davvero chiamato a rispondere	
Il rischio ambientale ha un percorso di approvazione più rapido del ciclo ordinario?	Uno scarico irregolare noto non dovrebbe mai competere alla pari con richieste ordinarie e non urgenti	
Esiste un referente per chi teme conseguenze, esterno alla linea gerarchica diretta?	Chi teme il proprio responsabile ha bisogno di un altro posto a cui rivolgersi	
Misuriamo la disponibilità del personale a segnalare, e non solo le segnalazioni?	Un calo delle segnalazioni è spesso il primo segnale onesto disponibile	
L’alta direzione saprebbe nominare i rischi ambientali significativi attuali senza essere prima informata?	Rispondere del sistema richiede una conoscenza aggiornata, non solo una firma	

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?
Esiste una persona con un nome che risponde dell’efficacia del sistema sopra il livello della struttura (5.1)?	Atto di nomina o organigramma del gruppo	☐
Le richieste di spesa legate a una non conformità ambientale aperta hanno un tempo massimo di approvazione e un delegato autorizzato?	Procedura di approvazione delle spese; richieste e date delle risposte	☐

Domanda	Dove sta l'evidenza	Visto?
Le risorse necessarie sono state rese disponibili, e non solo promesse (5.1)?	Bilancio e decisioni di spesa collegate al sistema	☐
La procedura di segnalazione indica un referente esterno alla linea gerarchica per chi teme conseguenze negative?	Procedura di segnalazione	☐
I requisiti del sistema sono integrati nella decisione sugli investimenti (5.1)?	Verbali del comitato o della proprietà sugli investimenti	☐

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 — Ponete a un collaboratore operativo, non a un responsabile, le due domande della sezione pratica: a chi arriverebbe una segnalazione ambientale significativa, e che cosa crede che accada a chi la fa. Una seconda risposta data con esitazione è già un rilievo.		
Da pianificare — Istituite una corsia rapida di approvazione per le spese legate a un rischio ambientale aperto, separata dal ciclo ordinario.		
Da pianificare — Nominate una persona che risponda dell'efficacia del sistema in ogni struttura, con l'obbligo di esaminare di persona le non conformità significative.		
Da pianificare — Indicate un referente, esterno alla linea gerarchica diretta, per chi ritiene di aver subito conseguenze dopo una segnalazione.		
Da tenere sotto controllo — Seguite come indicatore stabile la frequenza delle segnalazioni ambientali che arrivano dal personale non dirigente, e non solo il numero e i tempi di chiusura degli eventi. Un calo che non si spiega con un singolo episodio è spesso il primo segnale che l'impegno della leadership ha smesso di raggiungere le persone da cui il sistema dipende.		

> *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.*