MATERIALE DI LAVORO 1.7 · CAPITOLO 1 — LA VISIONE DELLA PROPRIETÀ · CASO PRINCIPALE: MERANO

Ruoli, responsabilità e autorità

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 1.7 (pagina 99 del libro)

DOMANDA GUIDA

In ogni mansionario d'albergo compare la stessa frase rassicurante: ogni collaboratore condivide la responsabilità delle nostre prestazioni ambientali. Quando qualcosa cade nello spazio fra due reparti, quale mansionario lo copre davvero?

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 di assegnare a ruoli precisi la responsabilità per la conformità del sistema e quella di riferire sulle prestazioni	Sì	Requisito (5.3). Una dichiarazione di valori nei mansionari, «ogni collaboratore è responsabile», non è un'assegnazione	
La norma richiede di indicare con nome e cognome chi detiene ciascun ruolo	No	Requisito: assegnare e comunicare responsabilità e autorità per i ruoli pertinenti. Metodo del volume: distinguere ruolo stabile, titolare attuale e sostituto; l'elenco nominativo è una buona pratica utile al ricambio stagionale	
La norma richiede un ruolo ambientale dedicato a tempo pieno	No	Requisito: l'assegnazione delle due responsabilità, che possono andare a ruoli esistenti, soprattutto nelle strutture più piccole	
La norma richiede che responsabilità e autorità siano comunicate, oltre che documentate	Sì	Requisito (5.3). Spiegazione: un incarico che chi lo riceve non comprende come proprio non è stato comunicato. Lezione del caso: a Merano due reparti si attribuivano il compito a vicenda	
La norma richiede assegnazioni chiare in tutto il sistema, anche dove un aspetto è già gestito bene	Sì	Requisito (5.3), che vale per tutti i ruoli pertinenti. Lezione del caso: la credenziale sull'energia ha fatto sembrare superflue le assegnazioni sugli altri aspetti	
La norma attribuisce la responsabilità ambientale di un processo al reparto tecnicamente competente	No	Requisito: un'assegnazione esplicita da parte dell'alta direzione. La competenza tecnica è un buon criterio di scelta, non un'assegnazione	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Scrivere la responsabilità ambientale in ogni mansionario senza assegnare a nessuno le due responsabilità del punto 5.3.

☐ Pensare che un risultato forte in un ambito visibile riduca il bisogno di chiarezza sui ruoli negli altri.

☐ Dare per scontato che la competenza tecnica su un processo comporti la responsabilità ambientale su di esso.

☐ Creare un titolo senza adeguare l’autorità, il budget e la posizione che dovrebbero accompagnarlo.

☐ Lasciare un aspetto significativo all’ipotesi che se ne occupi un altro reparto.

☐ Ritenere che documentare un incarico equivalga a comunicarlo.

☐ Riesaminare il registro degli aspetti senza verificare che ogni voce abbia un titolare con un nome che sa di esserlo.

☐ Aspettare un controllo esterno per scoprire una lacuna che un riesame interno dei titolari avrebbe trovato prima.

3 · Una checklist per il prossimo riesame dei ruoli

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
Sappiamo dire, con un nome, chi detiene ciascuna delle due responsabilità del punto 5.3?	È la prova che il sistema di Merano non avrebbe superato per diciotto mesi	
Per i tre aspetti più significativi, il titolare sa descrivere da solo la propria responsabilità?	Un’assegnazione documentata ma non compresa non è stata comunicata nel senso del punto 5.3	
Chi riferisce sulle prestazioni ha davvero l’autorità di chiedere dati, e non solo di raccogliere ciò che arriva?	Un’autorità senza modo di esercitarla produce la stessa lacuna di nessuna autorità	
C’è un aspetto significativo che appartiene a più reparti, o a nessuno?	Le due condizioni producono lo stesso esito: una lacuna che nessuno sta guardando	
Ogni obbligo di legge con una scadenza, come un’autorizzazione o la nomina del GIDI, ha un titolare con un nome?	Una scadenza senza titolare è una scadenza che nessuno presidia	
I titolari sono stati riesaminati nell’ultimo anno, senza che un incidente lo imponesse?	Le assegnazioni si spostano con le persone e i ruoli; solo un riesame attivo coglie lo spostamento	

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?
Le due responsabilità del 5.3, la conformità del sistema alla norma e il riferire all'alta direzione sulle prestazioni, sono assegnate e comunicate, distinguendo il ruolo stabile, il titolare attuale e il sostituto?	Atti di assegnazione e organigramma	☐
Ogni aspetto significativo ha un titolare che ha confermato di persona l'assegnazione?	Registro degli aspetti, colonna del titolare con la conferma	☐
Le responsabilità sono state comunicate, e non solo scritte (5.3)?	Registrazioni della comunicazione; colloqui con i titolari	☐
I monitoraggi e le scadenze delle autorizzazioni hanno un tecnico indicato per nome?	Calendario di monitoraggio; registro degli obblighi	☐
I mansionari distinguono la frase generale sul contributo di tutti dalle assegnazioni specifiche con un nome?	Mansionari di reparto	☐

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 — Scegliete a caso tre aspetti significativi dal registro e chiedete alla persona che ne è responsabile sulla carta: chi, con un nome, confronta questo aspetto con il suo limite, e ogni quanto? Una risposta che indica un reparto invece di una persona non ha superato la prova.		
Da pianificare — Assegnate a ruoli precisi entrambe le responsabilità del punto 5.3, annotando titolare attuale e sostituto e distinguendole con chiarezza dalla frase generale dei mansionari.		
Da pianificare — Aggiungete al registro degli aspetti un passaggio di conferma in cui ogni titolare accetta direttamente la propria assegnazione.		
Da pianificare — Collegate ogni obbligo di legge con scadenza, dall'autorizzazione allo scarico alla nomina del GIDI, a un titolare con un nome.		
Da tenere sotto controllo — Ogni anno riesaminate i titolari di tutto il registro degli aspetti significativi, verificando che ciascuno sappia descrivere da solo la propria responsabilità: la stessa prova che avrebbe scoperto la lacuna di Merano diciotto mesi prima dell'ispettore.		

> *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.*