MATERIALE DI LAVORO 2.1 · CAPITOLO 2 — LA PROSPETTIVA OPERATIVA · CASO PRINCIPALE: TORINO

Risorse: quanto costa davvero un sistema ambientale

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 2.1 (pagina 227 del libro)

DOMANDA GUIDA

Una voce di bilancio e un incarico scritto dimostrano che le risorse sono state assegnate una volta. Non dimostrano che corrispondano ancora a ciò che il sistema, nel frattempo, è diventato.

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 risorse adeguate per tutta la vita del sistema, non solo all'avvio	Sì	Requisito (7.1): le risorse servono anche a mantenere e migliorare il sistema, che cambia nel tempo	
La norma richiede di dimostrare l'adeguatezza con un ruolo nominato e una voce di bilancio	No	Spiegazione del requisito: ruolo e bilancio sono evidenze utili, ma conta se la risorsa corrisponde alle esigenze attuali	
La norma richiede di verificare le risorse a ogni nuovo obiettivo o obbligo	Solo in parte	Requisito: per gli obiettivi va stabilito quali risorse serviranno (6.2.2); la verifica sistematica a ogni aggiunta è il metodo proposto dal volume	
La norma consente di ritenere sufficienti le risorse finché il responsabile non segnala carenze	No	Lezione del caso: a Torino il triage silenzioso nascondeva la carenza; l'assenza di segnalazioni non è di per sé una prova di adeguatezza	
La norma riduce le risorse a una questione di denaro	No	Guida: l'Allegato A, informativo ma utile a evitare letture riduttive, nomina anche persone, infrastrutture e tecnologia; il tempo è una risorsa umana	
La norma fa coincidere il superamento degli audit con l'adeguatezza delle risorse	No	Spiegazione: l'audit lavora per campioni su documenti ed esiti; a Torino non aveva visto una carenza che il triage di una persona nascondeva	

2 · Errori comuni: un'autoverifica

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

☐ Determinare le risorse una volta, all'avvio, e non riesaminarle più mentre il sistema cresce.

☐ Approvare nuovi obiettivi, aspetti o obblighi senza una verifica delle risorse che richiedono.

- ☐ Considerare l'esistenza di un ruolo e di una voce di bilancio come prova di adeguatezza.
- ☐ Lasciare che il triage silenzioso di una persona scrupolosa nasconda la carenza.
- ☐ Trattare un obbligo mancato come un problema di rendimento invece che come il segnale di una carenza strutturale.
- ☐ Ridurre le risorse a una questione di denaro, dimenticando tempo, competenze e infrastrutture.
- ☐ Ampliare l'albergo senza un riesame delle risorse del sistema programmato insieme all'ampliamento.
- ☐ Rispondere alla lacuna scoperta con una correzione puntuale, senza riesaminare il rapporto fra carico e risorse.

3 · Una checklist per il prossimo riesame delle risorse

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
Quando abbiamo calcolato l'ultima volta le risorse sulla dimensione attuale del sistema?	È la domanda su cui si regge l'intero caso di Torino	
Un nuovo obiettivo, aspetto o obbligo fa scattare una verifica delle risorse?	Avrebbe intercettato la carenza in una qualsiasi delle tappe di crescita	
Abbiamo chiesto al responsabile che cosa ha smesso di fare per stare dietro al lavoro?	È la domanda che avrebbe fatto emergere il triage anni prima della banca	
Come abbiamo risposto, finora, a chi segnalava un carico eccessivo?	La prima risposta decide se qualcuno segnalerà una seconda volta	
Distinguiamo una carenza di risorse da un problema di rendimento individuale?	Confonderle, come nel controcaso, non corregge nulla e aggiunge un danno	
Gli obblighi di legge con scadenze vicine sono già coperti da ore e budget?	Le scadenze del quadro italiano non aspettano il prossimo riesame	

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 carico di lavoro del sistema è stato calcolato contando le ore di ogni obiettivo, obbligo e aspetto (7.1)?	Calcolo del carico di lavoro, con data	☐
Il ruolo di chi segue il sistema è dimensionato su quel calcolo?	Contratti e ordini di servizio	☐
Ogni nuovo obiettivo, aspetto o obbligo, compresi gli impegni chiesti dai clienti, indica il tempo che richiede e chi lo mette a disposizione?	Proposte approvate con la stima delle risorse	☐
L'alta direzione ha assicurato che le risorse necessarie siano disponibili (5.1)?	Decisioni della direzione; bilancio	☐
I rinvii e le verifiche ridotte sono stati riesaminati per decidere dove destinare per prime le nuove risorse?	Verbale del riesame delle scelte di triage	☐

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 — Calcolare le ore che il sistema richiede oggi — ogni obiettivo, ogni obbligo di conformità, ogni aspetto significativo — e confrontarle con il tempo davvero assegnato a chi lo gestisce.		
Da pianificare — Stabilire che ogni proposta di nuovo obiettivo, aspetto o obbligo contenga una verifica delle risorse prima dell’approvazione, e riesaminare comunque il rapporto almeno una volta l’anno, anche quando nessuna lacuna è ancora emersa.		
Da pianificare — Mettere a bilancio fin d’ora le scadenze di legge già note.		
Da tenere sotto controllo — Chiedere con regolarità a chi gestisce il sistema che cosa ha ridotto o rinviato, e trattare ogni risposta onesta come un rilievo sulle risorse da risolvere, non come un problema di rendimento da correggere. Portare l’esito di queste conversazioni nel riesame della direzione, dove il vertice può decidere.		

> *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.*