MATERIALE DI LAVORO 2.12 · CAPITOLO 2 — LA PROSPETTIVA OPERATIVA · CASO PRINCIPALE: VERONA

# Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

*Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 2.12 (pagina 385 del libro)*

**DOMANDA GUIDA**

*Un cruscotto con quarantacinque indicatori, tutti in crescita, tutti capaci di impressionare un investitore in visita, può non contenere un solo indicatore in grado di mostrare che questo mese le prestazioni sono peggiori di un anno fa. Che cosa misura davvero un cruscotto che continua a salire anche quando le prestazioni peggiorano?*

## 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 numero minimo di indicatori | No | Chiede indicatori appropriati alla valutazione (9.1.1), non una grande quantità di cifre | |
| La norma vieta i totali cumulati come indicatori | No | Sono appropriati per l'accumulo storico; da soli non mostrano la traiettoria attuale, e il volume li affianca a indicatori di andamento | |
| La norma richiede che gli indicatori servano a valutare le prestazioni, oltre che a comunicarle | Sì | Requisito (9.1.1). Comunicare e valutare sono funzioni diverse: Verona riusciva nella prima, non nella seconda | |
| La norma richiede di analizzare e valutare i risultati, non solo di raccoglierli | Sì | Requisito (9.1.1): l'aggiornamento in tempo reale riguarda l'attualità del dato; la valutazione richiede analisi e riesame rispetto a criteri definiti | |
| La norma fissa quanti e quali tipi di indicatori usare | No | Li determina l'organizzazione. Il volume propone di affiancare a ogni totale un indicatore di andamento e, dove serve, uno anticipatore | |
| La norma considera soddisfatto il punto 9.1 quando ogni dato è esatto | No | Servono risultati validi e indicatori appropriati alla valutazione: ogni cifra di Verona era esatta, eppure il cruscotto non era adatto | |

## 2 · Errori comuni: un'autoverifica

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

☐ Considerare il numero degli indicatori una prova della qualità del monitoraggio, senza guardarne il tipo.

☐ Affidarsi soprattutto o soltanto a totali cumulati, che letti da soli possono nascondere un peggioramento recente.

☐ Ritenere che un cruscotto efficace verso l'esterno serva anche alla valutazione interna.

☐ Confondere l'aggiornamento continuo dei dati con un'analisi e una valutazione continue.

☐ Aggiungere indicatori senza verificare se colmano il vuoto di valutazione esistente.

☐ Lasciare che l'eleganza del cruscotto scoraggi le domande che un sistema più modesto avrebbe suscitato.

☐ Trascurare gli indicatori anticipatori, aspettando che il problema emerga dai consumi complessivi.

☐ Esporre al pubblico cifre esatte accompagnate da asserzioni generiche non specificate o da dichiarazioni di neutralità basate su compensazioni.

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

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

| Domanda | Perché conta | La nostra risposta |
|---|---|---|
| Ognuno degli indicatori più in vista potrebbe mostrare un peggioramento, o può solo salire o restare fermo? | È la prova che avrebbe colto il declino di Verona nei primi mesi | |
| Ogni totale cumulato è affiancato da un indicatore di andamento? | Il totale ha valore, ma non deve mai essere l'unica misura di un aspetto significativo | |
| Abbiamo almeno un indicatore anticipatore per ogni aspetto significativo? | Aspettare i consumi complessivi significa aspettare che il problema sia già grande | |
| Le apparecchiature di misura sono tarate o verificate, secondo quanto appropriato, e mantenute secondo un calendario? | Anche indicatori ben disegnati ingannano se il dato di partenza è alterato | |
| Esiste un riesame periodico dedicato alle tendenze, distinto dalla visualizzazione? | Un cruscotto solo guardato, mai analizzato, dà una falsa sicurezza | |
| Ciò che il cruscotto dice all'esterno è specifico e dimostrabile? | Dal 27 settembre 2026 una formula generica è ammessa solo se specificata nello stesso mezzo o sostenuta da un'eccellenza riconosciuta | |

## 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? |
|---|---|---|
| Sono determinati che cosa monitorare, con quali metodi, criteri e indicatori, quando misurare e quando analizzare (9.1.1)? | Piano di monitoraggio | ☐ |
| Ogni totale cumulato è affiancato da un indicatore di andamento, sui dodici mesi mobili o mese su mese? | Registro di monitoraggio o cruscotto | ☐ |
| Esiste un indicatore anticipatore per il degrado degli impianti, con una soglia tarata? | Registro di monitoraggio; soglie documentate | ☐ |

| Domanda | Dove sta l'evidenza | Visto? |
|---|---|---|
| Le apparecchiature di monitoraggio e misurazione sono tarate o verificate (9.1.1)? | Registrazioni di taratura o verifica dei contatori | ☐ |
| Le tendenze sono esaminate in un momento dedicato, per valutare le prestazioni e non solo raccogliere dati (9.1.1)? | Verbali dei riesami trimestrali delle tendenze | ☐ |

## 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 —** Prendere gli indicatori ambientali più in vista e chiedere di ciascuno: se le prestazioni stessero peggiorando adesso, questo indicatore lo mostrerebbe, o continuerebbe a salire comunque? | | |
| **Da pianificare —** Affiancare a ogni totale cumulato un indicatore di andamento che separi le prestazioni attuali dall'accumulo storico, individuare almeno un indicatore anticipatore per ogni aspetto significativo e verificare il calendario di taratura o verifica degli strumenti di misura. | | |
| **Da tenere sotto controllo —** Tenere un riesame periodico dedicato alle tendenze e agli indicatori anticipatori, distinto dalla visualizzazione del cruscotto, e controllare che ciò che si comunica all'esterno resti dimostrabile e preciso. | | |

> *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.*