MATERIALE DI LAVORO 2.13 · CAPITOLO 2 — LA PROSPETTIVA OPERATIVA · CASO PRINCIPALE: TRIESTE

Il riesame della direzione: trasformare i dati in decisioni

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 2.13 (pagina 399 del libro)

DOMANDA GUIDA

Un riesame della direzione può trattare ogni argomento previsto, trimestre dopo trimestre, per tre anni. E può non produrre mai l'unica cosa che la norma gli chiede davvero alla fine della riunione: una decisione.

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 che il riesame produca risultati, fra cui decisioni, oltre a considerare gli elementi in ingresso	Sì	Requisito (9.3.3): i risultati sono elencati con la stessa precisione degli ingressi; trattare tutti gli ingressi non basta	
La norma richiede decisioni sulle opportunità di miglioramento e sulle esigenze di modifica, comprese le risorse	Sì	Requisito (9.3.3). Che «resta una priorità» non sia una decisione è la lettura del volume: una decisione stabilisce un'azione o un rinvio esplicito e motivato	
La norma prescrive un meccanismo che obblighi a chiudere i temi ricorrenti	No	Non lo prescrive; la regola delle due ripetizioni è il metodo del volume, e la ripetizione senza decisione di Trieste è la lezione del caso	
La norma prescrive il formato del verbale del riesame	No	Il formato è una scelta dell'organizzazione; presenze complete e verbali curati riguardano la forma, la sostanza è se ne escono decisioni	
La norma considera gestito un tema riconosciuto più volte	No	Chiede decisioni (9.3.3); a Trieste la ripetizione ha prodotto assuefazione, non urgenza, fino al guasto	
La norma impone di approvare subito gli investimenti legati ad aspetti significativi	No	Un rinvio deciso e motivato è una decisione legittima; non lo è l'assenza di decisione, e un rinvio non fa venir meno un obbligo di conformità con scadenza	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Considerare una discussione accurata come un sostituto accettabile della decisione.

☐ Scrivere verbali in forma di racconto, senza separare ciò che si è deciso da ciò che si è solo discusso.

☐ Lasciare che un tema torni a ogni riesame senza un meccanismo che imponga di chiuderlo.

☐ Credere che aumentare la frequenza delle riunioni basti a risolvere la mancanza di decisioni.

☐ Non tenere traccia dei temi rimasti in sospeso da una riunione all’altra.

☐ Giudicare il riesame dalle presenze e dalla cura del verbale invece che da ciò che produce.

☐ Lasciare gli investimenti ambientali significativi al solo ciclo annuale di bilancio.

☐ Rinviare senza scriverlo, invece di registrare un rinvio esplicito, motivato e con una nuova data.

3 · Una checklist per il prossimo riesame della direzione

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
C’è all’ordine del giorno un tema che compare almeno per la seconda volta?	È il momento esatto che il processo di Trieste non riconosceva	
Per ogni tema ricorrente il verbale riporta una decisione o solo un’intenzione?	È la distinzione su cui si regge tutto il sottocapitolo	
Il verbale separa ciò che si è discusso da ciò che si è deciso?	Un racconto unico rende invisibile la differenza	
Esiste un registro dei temi in sospeso, letto a inizio riunione?	Senza registro, la ripetizione si perde nella routine	
Le scadenze di legge legate agli aspetti significativi hanno un responsabile e una data?	Una scadenza lontana è il tema che si rinvia più volentieri	
Esiste una corsia rapida per gli investimenti ambientali urgenti?	Il ciclo annuale fa competere l’urgente con l’ordinario	

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 riesame si tiene a intervalli pianificati e considera gli elementi in ingresso del 9.3.2?	Calendario e verbali del riesame	☐
Dal riesame escono conclusioni sul sistema e decisioni su miglioramento e modifiche, comprese le risorse (9.3.3)?	Verbale, colonna delle decisioni	☐
Il verbale separa ciò che si è discusso da ciò che si è deciso, con azione, responsabile e data?	Verbale a due colonne	☐
I temi rimasti senza decisione aprono la riunione successiva?	Registro dei temi in sospeso	☐

Domanda	Dove sta l'evidenza	Visto?
Le esigenze di capitale legate ad aspetti significativi o a obblighi con scadenza hanno un percorso verso la proprietà con un termine di risposta?	Richieste presentate e date delle risposte	☐

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 — Rileggere i verbali degli ultimi riesami e individuare ogni tema comparso più di una volta senza una decisione registrata: un'azione con responsabile e data, oppure un rinvio esplicito e motivato. Ognuno di questi temi è un rischio aperto, qualunque sia il numero di volte in cui se ne è parlato.		
Da pianificare — Ridisegnare il verbale separando discussione e decisione, introdurre una regola che imponga di decidere dopo un numero stabilito di ripetizioni, istituire il registro dei temi in sospeso e collegare le scadenze del registro degli obblighi di conformità all'ordine del giorno.		
Da tenere sotto controllo — Il numero medio di riesami che passano fra la prima comparsa di un tema e la sua decisione. Se si allunga, il riesame sta ricominciando a sostituire il riconoscimento alla decisione.		

> *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.*