MATERIALE DI LAVORO 2.15 · CAPITOLO 2 — LA PROSPETTIVA OPERATIVA · CASO PRINCIPALE: RIVA DEL GARDA

Miglioramento continuo e percorso verso la certificazione

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1a — ISO 14001:2026, sottocapitolo 2.15 (pagina 427 del libro)

DOMANDA GUIDA

La certificazione prova che un sistema era abbastanza solido da superare l'esame nel giorno in cui qualcuno è venuto a guardare. Che cosa crede davvero di aver concluso un'organizzazione la mattina dopo l'audit?

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 considera soddisfatto il miglioramento continuo con l'ottenimento della certificazione	No	Il punto 10.1 chiede un miglioramento continuo senza legami con la certificazione, che valuta il sistema ma non adempie al posto dell'organizzazione	
La norma lega l'intensità del controllo interno al calendario degli audit esterni	No	Non lo fa; la certificazione si fonda su evidenze campionate a intervalli, e ridurre il controllo interno perché quello esterno è passato rovescia il rapporto fra i due	
La norma richiede iniziative nuove e visibili per dimostrare il miglioramento continuo	No	Non serve un'iniziativa nuova, ma non basta mantenere: occorre mostrare come il sistema, anche adattando i controlli esistenti, accresce la prestazione	
La norma prevede meno vigilanza per un sistema solido e ben documentato	No	Non prevede riduzioni di questo tipo. Che la solidità in un ambito possa scoraggiare il controllo altrove è la lezione di più casi del volume, non una regola universale	
La norma richiede un miglioramento ricorrente, non legato al calendario degli audit	Sì	Requisito (10.1). Che un ciclo di intensità legato agli audit si concili male con questa ricorrenza è la lettura del volume	
La norma chiede di dimostrare la continuità delle discipline anche lontano dagli audit	Solo in parte	Il punto 10.1 chiede un miglioramento continuo; la prova del mese dopo l'audit è il metodo del volume, con discipline adattate solo per rischio, efficacia o maturità	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Trattare la certificazione come un traguardo invece che come evidenza campionata dello stato del sistema al momento dell’audit.

☐ Ridurre il controllo interno proprio perché il controllo esterno è appena passato.

☐ Credere che una storia di audit senza rilievi riduca il bisogno di vigilanza, invece di riconoscervi il rischio della fiducia.

☐ Pensare che il miglioramento continuo richieda iniziative nuove e visibili, o all’opposto che basti mantenere le misure esistenti senza mostrare come migliorano la prestazione.

☐ Lavorare con un’intensità che sale e scende con il calendario degli audit invece che con le esigenze del sistema.

☐ Lasciare senza struttura il periodo dopo l’audit, senza alcun controllo programmato sulla continuità delle discipline.

☐ Comunicare la certificazione all’interno come un arrivo, orientando il personale verso il rilassamento invece che verso la continuità.

☐ Lasciare che la chiusura invernale interrompa le discipline senza un riesame alla riapertura.

3 · Una checklist per il mese dopo l’audit

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
Ogni disciplina del sistema ha un responsabile che fra un anno ne chiederà ancora conto, audit o non audit?	Una responsabilità senza nome, il volume lo ha mostrato più volte, non è di nessuno	
Il nostro modo di parlare della certificazione la presenta come un arrivo o come una conferma che si rinnova?	Le parole formano le attese, e le attese decidono che cosa accade il mese dopo l’audit	
Uno sguardo esterno, che non conosce la nostra storia, troverebbe indicatori, decisioni e procedure aggiornati come dovrebbero?	Le lacune che contano sono invisibili dall’interno della routine che le ha prodotte	
Abbiamo fissato la prossima prova vera del sistema, oltre al prossimo audit?	Un audit verifica ciò che il sistema sa dimostrare; una prova interna verifica ciò che sa fare	
Che cosa cambia, nel nostro calendario, fra il mese prima e il mese dopo l’audit?	Se cambia qualcosa che non dipende da rischio, efficacia o maturità, il ritmo è legato all’audit	

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 discipline costruite per il sistema sono confermate per iscritto come prassi stabile, qualunque sia l'esito dell'audit?	Decisione della direzione; verbale del riesame	☐
Un riesame dopo l'audit è stato fissato prima dell'audit, con lo scopo di confermare che ogni disciplina funzioni ancora?	Calendario del riesame	☐
Il sistema migliora in modo continuo la propria idoneità, adeguatezza ed efficacia per accrescere la prestazione ambientale (10.1)?	Andamento degli indicatori; decisioni del riesame	☐
La certificazione è presentata al personale come una conferma della pratica quotidiana, e non come un arrivo?	Comunicazioni interne	☐

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 — Chiedere a chi guida il sistema di gestione ambientale quale attività, riesame o controllo è previsto in modo diverso nel mese successivo al prossimo audit di certificazione o di sorveglianza. Ogni risposta che descrive un'attenzione ridotta indica un rischio da correggere prima dell'audit, non dopo.		
Da pianificare — Fissare un riesame successivo all'audit prima che l'audit si svolga, con lo scopo esplicito di confermare che ogni disciplina continua, adattata solo per rischio ed efficacia.		
Da pianificare — Rivedere il linguaggio interno perché presenti la certificazione come conferma di una pratica continua e non come il traguardo di un lavoro concluso.		
Da tenere sotto controllo — Tenere il ritmo dei riesami interni del tutto separato dal calendario degli audit esterni, misurando le discipline dell'albergo con la loro cadenza, quale che sia la distanza dal prossimo audit.		

> *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.*