**MATERIALE DI LAVORO 3.1 · CAPITOLO 3 — LA LENTE DELL'AUDITOR INTERNO · CASO PRINCIPALE: RIVA DEL GARDA**

# Perché esiste l'audit interno, e perché fallisce

*Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1b — ISO 14001:2026, sottocapitolo 3.1 (pagina 13 del libro)*

**DOMANDA GUIDA**

*Se l'auditor interno conosce già ogni risposta prima di porre la domanda, che cosa si sta verificando, esattamente? E chi, nel vostro albergo, potrebbe trovare un problema che il reparto non abbia già deciso di considerare accettabile?*

## 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 si accontenta di un controllo delle proprie carte una o due volte l'anno» | No | Requisito (9.2): l'audit informa su conformità ed efficace attuazione; la frequenza la decide l'albergo. Un esame dei soli documenti risponde con difficoltà alla seconda domanda: è la lezione del caso, non una regola della norma | |
| «La norma consente di affidare qualunque reparto a qualunque dipendente formato» | Solo in parte | Requisito (9.2.2): la scelta degli auditor è libera, purché assicuri obiettività e imparzialità del processo; la formazione riguarda la competenza, che è una condizione distinta. Che nessuno verifichi la propria area è il metodo del volume | |
| «La norma consente di scrivere il programma di audit una volta e archiviarlo» | No | Requisito (9.2.2): il programma è stabilito, attuato e mantenuto, e considera importanza ambientale, cambiamenti e risultati precedenti | |
| «La norma richiede di chiudere l'audit solo quando tutti i rilievi sono risolti» | No | Requisito (9.2.2): i risultati sono riferiti alla direzione pertinente; la soluzione dei rilievi segue il requisito sulle non conformità e le azioni correttive. Seguirne la chiusura nel programma resta una scelta legittima dell'albergo | |
| «La norma attenua il requisito di obiettività e imparzialità per l'albergo piccolo» | No | Requisito: il punto 9.2.2 non prevede soglie di dimensione, mentre lascia scegliere meccanismi proporzionati. Compensare il cerchio piccolo con criteri anticipati e sguardi esterni è il metodo proposto dal volume | |

| Che cosa si afferma | È un obbligo? | Valutazione del volume | Nel nostro albergo |
|---|---|---|---|
| «La norma richiede un attestato esterno per fare l'auditor interno» | No | Il punto 9.2 non prescrive una qualifica esterna; contano obiettività, imparzialità e capacità di condurre l'audit. Un corso esterno può essere un modo utile di costruire la competenza | |
| «La norma richiede che la selezione degli auditor assicuri obiettività e imparzialità del processo» | Sì | Requisito esplicito del punto 9.2.2; come costruirle resta una scelta dell'albergo | |

## 2 · Errori comuni: un'autoverifica

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

☐ Far ruotare gli auditor sempre nello stesso cerchio di tre o quattro persone, anno dopo anno.

☐ Lasciare che un reparto venga verificato con la lista di controllo scritta dal suo responsabile.

☐ Trattare il corso per auditor interni come un attestato acquisito una volta, invece che come una competenza da mantenere.

☐ Verificare soltanto ciò che la lista chiede, senza mai uscirne quando qualcosa non torna.

☐ Chiudere i rilievi sulla parola del reparto, senza ricontrollare le evidenze.

☐ Fissare ogni audit nella stessa settimana tranquilla, scelta per comodità, con l'albergo chiuso o vuoto.

☐ Affidare un audit a un auditor indipendente ma privo di qualunque familiarità con l'area.

☐ Considerare attenuato il requisito perché l'albergo è piccolo, invece di compensare con altri meccanismi.

## 3 · Una checklist per l'audit interno

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

| Domanda | Perché conta | La nostra risposta |
|---|---|---|
| Qualcuno verifica l'area di cui risponde, o chi lo ha verificato nel ciclo precedente? | L'indipendenza disegnata sul calendario può non esistere da nessun'altra parte | |
| Chi ha scritto le domande con cui si verifica ciascun reparto? | Una lista scritta dal verificato conferma soltanto ciò che lui considera accettabile | |
| Le chiusure dei rilievi sono state verificate sul posto da qualcuno che non le ha dichiarate? | Altrimenti il registro documenta soluzioni mai avvenute | |
| Gli stessi rilievi tornano ogni anno nello stesso reparto? | La ripetizione è il segnale più leggibile di un audit che non ha distanza | |
| Chi verifica un'area ha abbastanza familiarità con il suo funzionamento reale? | L'indipendenza senza competenza produce audit puliti e ciechi | |

| Domanda | Perché conta | La nostra risposta |
|---|---|---|
| Esiste una nota scritta che spiega la rotazione e le sue ragioni? | Senza, la logica del programma vive nella memoria di una sola persona | |

## 4 · Che cosa chiederebbe di vedere un auditor

*Domande ricavate dalle sezioni «Che cosa dice la norma» e «Applicazione pratica» del sottocapitolo. Sono domande, non requisiti: dove sta l'evidenza dipende dal vostro albergo, e le registrazioni indicate sono esempi tratti dal caso, non documenti prescritti dalla norma.*

| Domanda | Dove sta l'evidenza | Visto? |
|---|---|---|
| Quale documento stabilisce il programma di audit, con frequenza, metodi, responsabilità, requisiti di pianificazione e rapporto? | Programma di audit | ☐ |
| Dove risulta che il programma ha preso in considerazione l'importanza ambientale dei processi, i cambiamenti e i risultati degli audit precedenti? | Programma di audit; note di revisione | ☐ |
| Per ciascun audit dell'ultimo ciclo, dove sono stati definiti obiettivi, criteri e campo, e chi li ha scritti? | Piani dei singoli audit | ☐ |
| Chi ha verificato ciascuna area, e che cosa nella rotazione impedisce di verificare la propria area o chi ci ha verificato nel ciclo precedente? | Programma di audit; nota sulla rotazione; organigramma | ☐ |
| I rilievi chiusi nel ciclo precedente sono stati ricontrollati sul posto prima del nuovo audit, e i rilievi ricorrenti dove sono finiti? | Registro dei rilievi; verbali del riesame della direzione | ☐ |
| A chi sono stati riferiti i risultati di ciascun audit? | Distribuzione dei rapporti; elementi in ingresso del riesame | ☐ |

## 5 · Sintesi operativa: il piano d'azione

*Le azioni della sintesi operativa del libro. Responsabile e scadenza li decide l'albergo.*

| Azione | Responsabile | Scadenza |
|---|---|---|
| **Da fare subito** · Mettere in colonna, per gli ultimi tre o quattro cicli, il nome dell'auditor, il reparto verificato, il responsabile del reparto e l'autore della lista di controllo usata. Se i nomi si rincorrono in un cerchio, la figura è già visibile senza leggere un solo rilievo. | | |
| **Da pianificare** · Ridisegnare la rotazione perché nessuno verifichi la propria area o chi lo ha verificato. | | |
| **Da pianificare** · Riscrivere i criteri a partire dalla norma, dalle procedure e dal registro degli obblighi. | | |
| **Da pianificare** · Distribuire gli audit sulla stagione aperta. | | |
| **Da pianificare** · Prevedere uno sguardo esterno almeno ogni due o tre cicli. | | |
| **Da pianificare** · Scrivere una nota che motivi la rotazione. | | |
| **Da tenere sotto controllo** · I rilievi che si ripetono nello stesso reparto, le chiusure verificate da un secondo auditor e la familiarità di ciascun auditor con l'area che gli è assegnata. L'audit che non contraddice mai il reparto che esamina è il segnale da non ignorare. | | |

> *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.*