MATERIALE DI LAVORO 3.14 · CAPITOLO 3 — LA LENTE DELL'AUDITOR INTERNO · CASO PRINCIPALE: ORTISEI

Riferire alla direzione: che cosa deve davvero sentire chi decide

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 1b — ISO 14001:2026, sottocapitolo 3.14 (pagina 199 del libro)

DOMANDA GUIDA

Il vostro programma di audit ha prodotto ventitré rilievi l'anno scorso. Sapreste indicare una sola decisione che la direzione ha preso grazie a loro? Se la risposta tarda, il problema non sta negli 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 richiede di presentare i risultati degli audit come cruscotto o serie di indicatori»	No	Nessun formato è prescritto: conteggi, tassi di chiusura e semafori sono abitudini, non requisiti	
«La norma rende obbligatorio il numero delle non conformità come indicatore»	No	La norma non chiede di contarle e, come visto nel 3.10, non le classifica né conosce la categoria delle osservazioni	
«La norma richiede di riferire i risultati degli audit all'alta direzione»	No	Il punto 9.2.2 parla di direzione pertinente, che per un rilievo di reparto può essere il responsabile del reparto. Portare in alto i rilievi la cui causa sta sopra il reparto è il metodo del volume	
«Per la norma archiviare i rapporti in modo accessibile equivale a riferire i risultati»	No	Conservare le evidenze del programma è un requisito distinto dall'atto di riferire i risultati	
«La norma richiede che il riesame sia una riunione annuale»	No	Si tiene a intervalli pianificati; cadenza e forma le sceglie l'organizzazione, purché pianificate	
«Per la norma gli audit sono l'ingresso ambientale del riesame»	Solo in parte	Sono uno degli elementi in ingresso richiesti dal punto 9.3.2, accanto a obiettivi, monitoraggio, obblighi di conformità, parti interessate e risorse	
«La norma richiede che il riesame si concluda con decisioni, anche sulle risorse»	Sì	Il punto 9.3.3 richiede conclusioni sul sistema e decisioni su miglioramento e modifiche, risorse comprese	

2 · Errori comuni: un’autoverifica

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

☐ Scrivere il rapporto alla direzione riassumendo i rapporti di audit: l’errore è la compressione, non la lunghezza.

☐ Riferire indicatori di attività — audit svolti, rilievi, tasso di chiusura — come se descrivessero il sistema; descrivono la funzione di audit.

☐ Non vedere che il tasso di chiusura penalizza proprio i rilievi che più hanno bisogno della direzione.

☐ Considerare riferiti i risultati perché i rapporti completi sono allegati o archiviati in una cartella condivisa.

☐ Omettere la conclusione dell’auditor, lasciando al lettore il giudizio su un numero.

☐ Non chiedere nulla: un rapporto senza richiesta riceve una presa d’atto, e il verbale la registrerà con esattezza.

☐ Far salire tutto, compresi i rilievi di reparto, chiudendo il flusso di informazioni da cui il programma dipende.

☐ Accettare che l’esito del riesame sia una presa d’atto: la norma richiede conclusioni e decisioni, e un verbale senza né le une né le altre è un’evidenza contro il sistema.

3 · Una checklist per la pagina destinata al riesame

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

Domanda	Perché conta	La nostra risposta
La pagina contiene una conclusione dell’auditor, in una frase?	Senza conclusione il lettore se ne forma una dal numero più grande	
Ogni voce sopra il livello di reparto riporta che cosa si chiede, e a chi?	Un documento senza richiesta riceve una presa d’atto, non una decisione	
Per ogni voce sono indicati costo, conseguenza e tempo di preavviso?	Chi decide confronta alternative; senza questi tre elementi non ha nulla da confrontare	
La pagina riporta le decisioni del riesame precedente e il loro seguito?	Lo stato delle azioni precedenti è un ingresso richiesto e chiude l’anello	
Sono dichiarati i processi non sottoposti ad audit, con il motivo?	La copertura è l’unica cosa del programma che la direzione può finanziare	
Qualche voce di reparto è stata portata al vertice senza necessità?	Esporre i reparti al tavolo della proprietà prosciuga il programma	

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?
Come sono stati riferiti i risultati degli audit alla direzione pertinente: riferiti, o soltanto resi disponibili in una cartella?	Distribuzione dei rapporti; verbali del riesame	☐

Domanda	Dove sta l'evidenza	Visto?
A quale livello è arrivato ciascun rilievo, ed era il livello che poteva risolverlo?	Registro dei rilievi; distribuzione dei rapporti	☐
Il riesame registra tutti i suoi elementi in ingresso, e non solo i risultati degli audit?	Verbali del riesame della direzione	☐
Quali conclusioni e quali decisioni, comprese quelle su modifiche e risorse, ha registrato l'ultimo riesame?	Verbali del riesame della direzione	☐
Lo stato delle azioni decise nei riesami precedenti è stato preso in esame?	Verbali del riesame della direzione	☐
Il rapporto dice che cosa il programma non ha esaminato nell'anno, e perché?	Rapporto alla direzione; programma di audit	☐

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 · Riprendere la pagina dell'ultimo riesame e far passare ogni rilievo dell'anno attraverso una domanda: chi può eliminarne la causa? Le voci il cui rimedio sta sopra il reparto vanno riscritte con condizione, rimedio, conseguenza e richiesta nominativa.		
Da pianificare · Prima del prossimo riesame, inserire nella pagina il seguito delle decisioni precedenti e l'elenco dei processi non sottoposti ad audit, con il motivo. Concordare con la direzione che il verbale registri decisioni con responsabile e scadenza, non prese d'atto.		
Da tenere sotto controllo · Il filtro nei due sensi: che nulla di ciò che richiede la proprietà resti sepolto in una percentuale, e che nulla di ciò che appartiene a un reparto venga esposto al vertice. E i numeri: ammessi quando portano con sé una decisione e un preavviso, sospetti quando misurano soltanto l'attività di chi riferisce.		

> *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.*