

Nuova ISO 14001:2015
I Sistemi di Gestione Ambientale
ad un punto di svolta

Fabio Iraldo e Michela Melis
Assolombarda, 2 dicembre 2015

Le principali novità della ISO 14001 guidate da due spinte contrastanti:

- da un lato, vi è la volontà di imprimere un'ulteriore accelerazione ai ritmi con cui la norma si è diffusa nel mondo, che pur avendo subito qualche contraccolpo dalle cicliche fasi economiche recessive, non hanno mai cessato di crescere come tendenza di lungo periodo
 - → Una norma **più innovativa!** Per solleticare l'interesse...
- dall'altro, i rappresentanti in sede ISO hanno agito con la consapevolezza che molte delle idee e delle linee-guida più innovative contenute nella precedente versione della 14001 (oggi e per ancora 3 anni in vigore) sono rimaste inapplicate e sono state disattese da moltissime organizzazioni certificate
 - → Una norma **più ambiziosa!** Per sollecitare l'impegno...

Qual è lo «spirito» della nuova norma?

- L'impressione è che, nel mondo ISO, coloro che hanno contribuito a vario titolo all'elaborazione della norma ne abbiano preso coscienza e, pur mantenendo l'equilibrio che contraddistingue gli estensori di queste norme, questa volta abbiano deciso di compiere un salto di qualità, fornendo alle organizzazioni certificate (o interessate alla certificazione) un deciso stimolo verso una più convinta, pervasiva ed efficace gestione delle problematiche ambientali.
- ISO ha davvero lanciato una sfida, ma allora:
 - *Cosa realmente implicheranno i cambiamenti?*
 - *Quali sforzi aggiuntivi chiederà la norma alle organizzazioni?*

Lo scenario di riferimento

- 15 settembre 2015: pubblicata nuova **ISO 14001:2015**
- Lungo iter di revisione alle spalle
- Obiettivi e mandato di revisione in sede ISO:
 - Conformità alla “**High Level Structure (HLS) for Management System Standards**”
 - Raccomandazioni del Rapporto TC207/SC1 “**Future Challenges for EMS**”
 - Mantenimento e miglioramento di **principi chiave e requisiti della ISO 14001:2004**
- Triennio di transizione
- Contestualmente: nuova ISO 9001:2015

Introduzione: principali NOVITÀ [I]

- Novità della 14001:2015 → richiesta alle imprese del “salto di qualità” nell’applicazione della norma, finora in molti casi disatteso dalle prassi applicative
 - rafforzando ed esplicitando – talora come veri e propri requisiti – approcci e modalità di gestione ambientale risultati come più avanzati ed innovativi nella prassi delle migliori organizzazioni certificate ISO 14001 in passato
- Si inserisce nel quadro di tutte le nuove norme ISO per i Sistemi di Gestione, caratterizzate da una struttura comune ed univoca – la cosiddetta **High Level Structure (HLS)**, che prevede una **identica sequenza e denominazione dei punti norma/paragrafi** e l’utilizzo della medesima terminologia, per tutti gli standard di management oggi presenti ed adottabili, in modo che non vi siano contraddizioni tra questi
- La necessità di rafforzare un approccio e una visione unitari si è concretizzata nella formalizzazione di una struttura omogenea per tutti gli standard

Introduzione: principali NOVITÀ [II]

La nuova struttura comune delle norme ISO sui Sistemi di Gestione:

High Level Structure (HLS) for Management System Standards (MSS)

Introduction

1. SCOPE
2. NORMATIVE REFERENCES
3. TERMS AND DEFINITIONS
4. CONTEXT OF THE ORGANISATION
5. LEADERSHIP
6. PLANNING
7. SUPPORT
8. OPERATION
9. PERFORMANCE EVALUATION
10. IMPROVEMENT

Annex

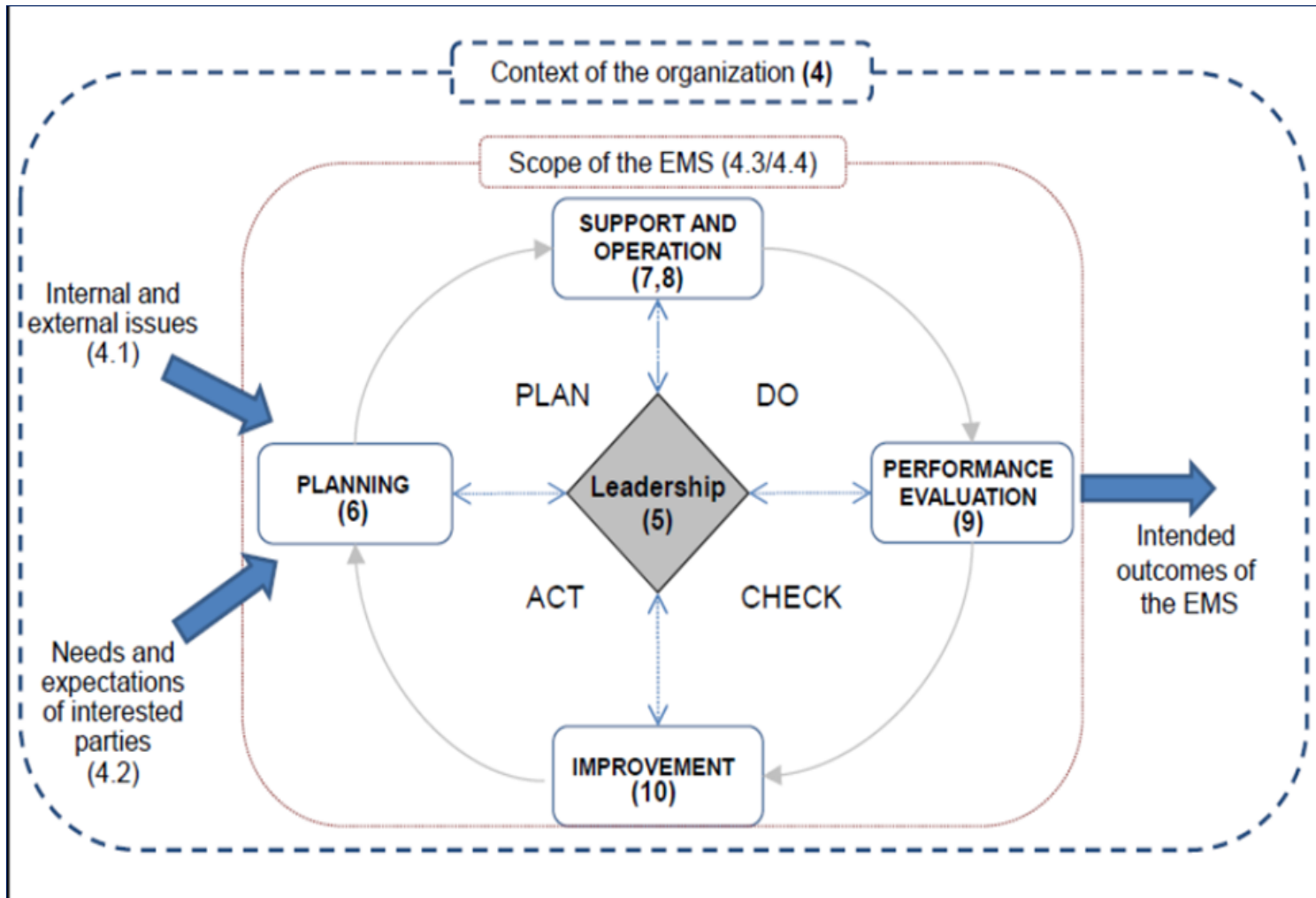
- La nuova HLS prevede, a chiusura delle norme, un *Annex* che, nel replicare la struttura della norma, fornisce, per ogni Punto norma, specifiche informazioni e indicazioni alle organizzazioni (e in generale agli attori del sistema) a supporto della comprensione e della corretta interpretazione dei requisiti dello standard, senza aggiungere requisiti aggiuntivi
- Nel caso della nuova ISO 14001, i contenuti dell'Annex risultano spesso essenziali per chiarire i contenuti e prevenire fraintendimenti ed errori di interpretazione dei requisiti dello standard

Punto norma 4. «Il contesto»

Nuovo Punto norma dedicato all'analisi, da parte dell'organizzazione, del contesto in cui essa opera, nonché all'approfondimento specifico dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate, quali requisiti “propedeutici” alla corretta impostazione di tutto il Sistema di Gestione Ambientale:

- esalta la capacità e la volontà di un'azienda di confrontarsi con il proprio contesto, di comprendere chi sono i propri interlocutori, di ascoltarne le richieste e sollecitarne perfino i fabbisogni impliciti
- e infine di farsi carico di tali aspettative, fino a considerarle obblighi veri e propri (*compliance obligation*)
- Ratio: l'apertura al dialogo e il recepimento attivo delle istanze che ne derivano siano condizioni necessarie per considerare un'organizzazione eccellente sotto il profilo della gestione delle problematiche ambientali
- Esempio: Come ignorare i requisiti ambientali, espliciti o impliciti, del cliente?
- Sinergia: l'analisi di materialità prevista da GRI-4

Il (nuovo) *Ciclo di Deming* in rapporto al *Contesto*



Anzitutto: *cos'è il Contesto?*

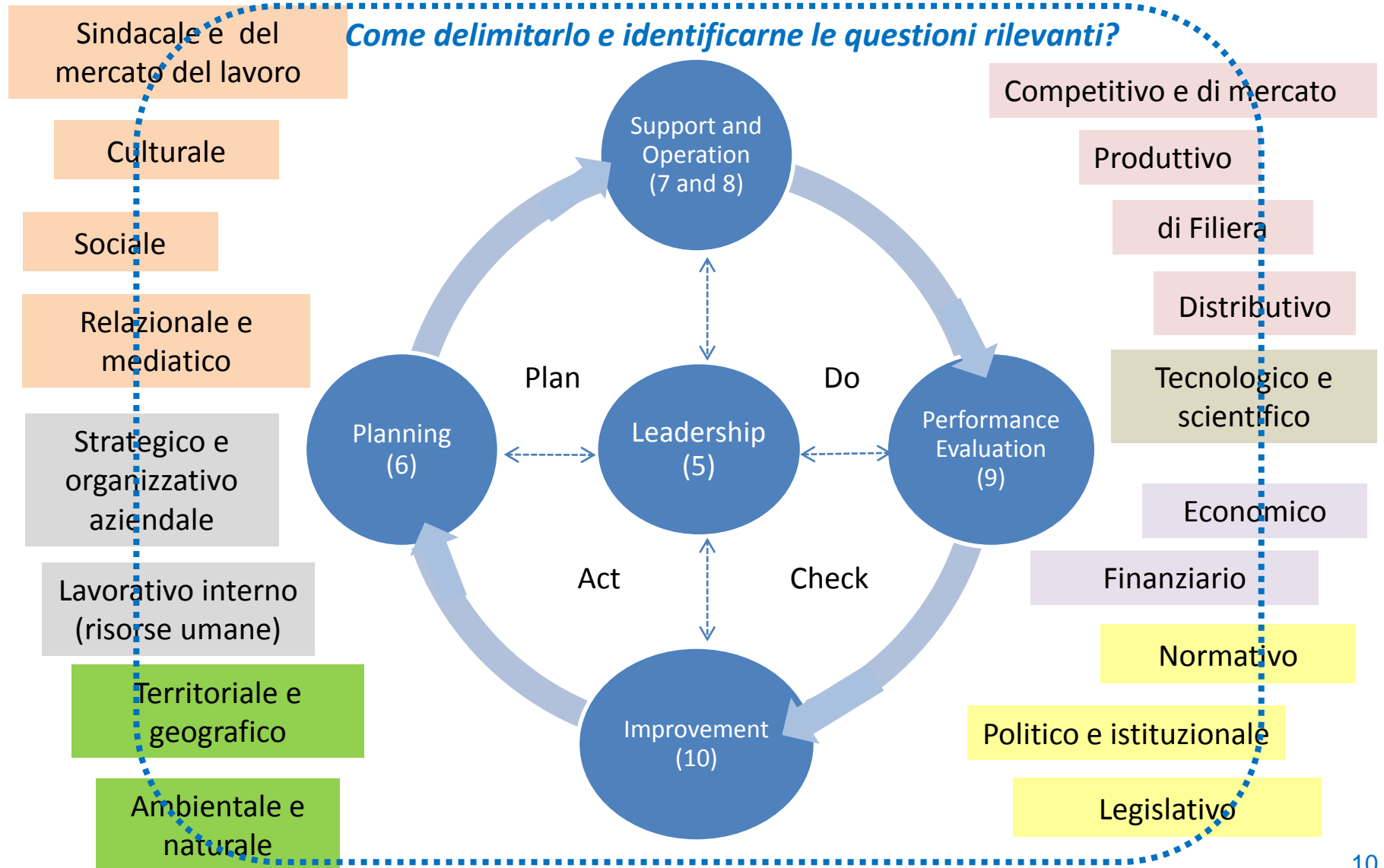
- «*L'ambiente generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni, definito da una serie di condizioni politiche, legislative, sociali, culturali ed economiche, che determinano il sistema di vincoli-opportunità entro cui dovrà trovare sviluppo la gestione aziendale*» (Sciarelli)
- **Contesto:**
 - ✓ condizioni ambientali in grado di influenzare l'azienda o di essere da questa influenzate
 - ✓ tutti i fattori che possono influenzare la capacità di raggiungere i risultati attesi del SGA, di natura *non solo ambientale*, ma anche *sociale, normativa, economica, competitiva*, etc.

→ ***Multidimensionalità del concetto***

Quante e quali sono le sue possibili declinazioni?

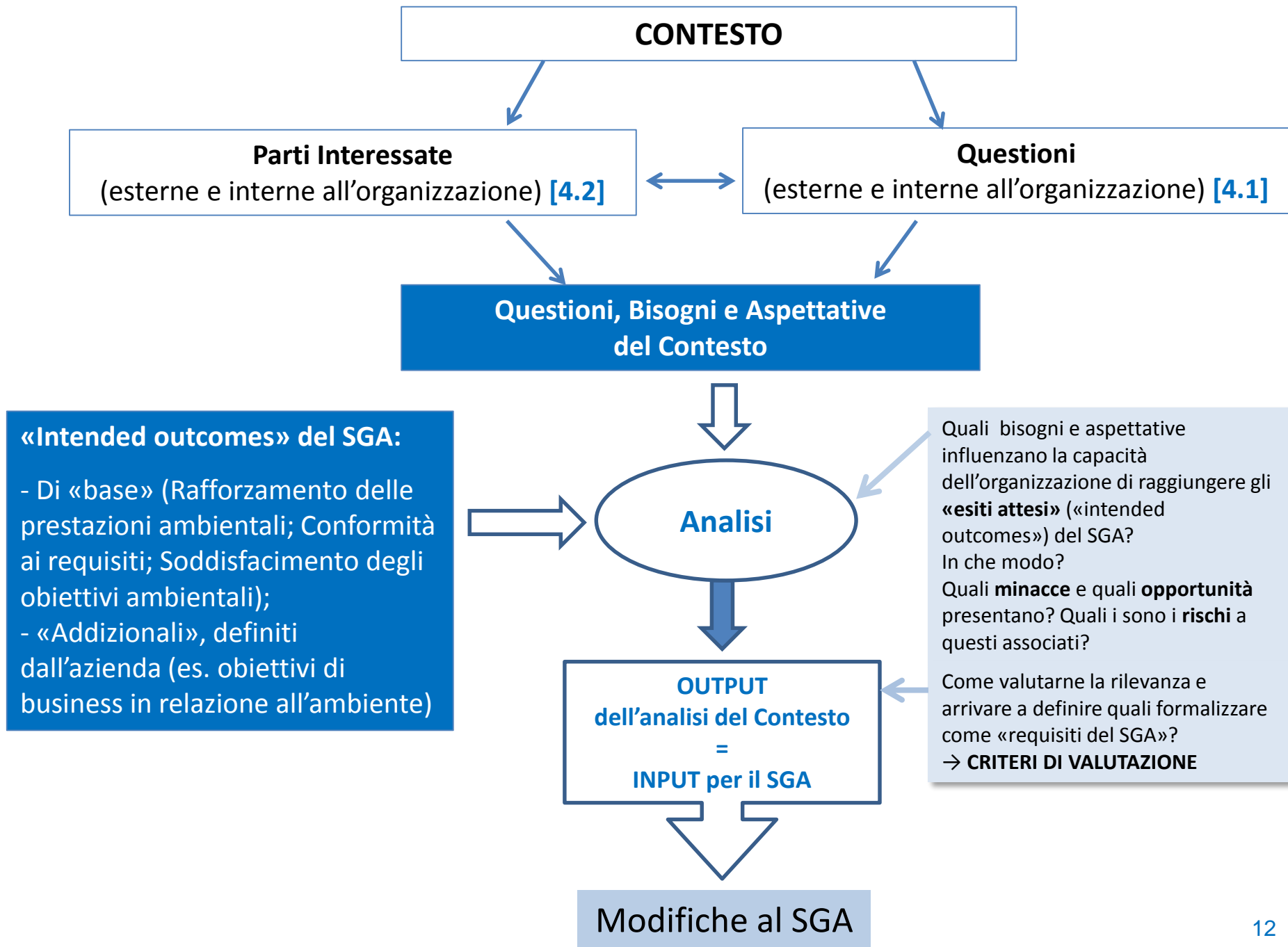
Contesto dell'organizzazione (*globale, nazionale, locale, in un dato momento storico*)

Come delimitarlo e identificarne le questioni rilevanti?



Dalla ISO del 2004 al 2015:

ISO 14001:2004		ISO 14001:2015	
	Punto norma	Punto norma	
		4	Contesto dell'organizzazione (<i>solo titolo</i>)
Requisiti del sistema di gestione ambientale (<i>solo titolo</i>)	4		
		4.1	Comprensione dell'organizzazione e del suo contesto
		4.2	Comprensione di bisogni e aspettative delle parti interessate
Requisiti generali	4.1	4.3	Determinazione dello scopo del SGA
		4.4	Sistema di gestione ambientale



II CONTESTO: cosa deve fare l'organizzazione?

- L'organizzazione è chiamata ad identificare e a definire:
 - ✓ le **parti interessate rilevanti** per il suo SGA
 - ✓ i **bisogni** e le **aspettative rilevanti** di tali parti interessate
 - ✓ quali, fra questi bisogni e aspettative rilevanti, la stessa organizzazione sceglie di eleggere a “**compliance obligation**” del suo Sistema, ovvero requisiti da rispettare affinché il SGA possa considerarsi **conforme alla norma** e, quindi, meritevole **di ottenere e di mantenere** il riconoscimento della certificazione ambientale ai sensi della ISO 14001:2015
- I requisiti che un'organizzazione “*deve rispettare o che ha scelto di rispettare*” includono:
 - ✓ sia i requisiti legislativi *mandatori*, connessi al rispetto della normativa e della legislazione ambientale ad essa applicabile
 - ✓ sia i requisiti ambientali *volontari*, connessi agli impegni che l'azienda ha sottoscritto o a cui ha deciso di aderire per sua scelta (inclusi naturalmente i requisiti per il suo SGA previsti dalla ISO 14001 che essa ha deciso di adottare)

Un nuovo «processo»

- L'innovazione della ISO 14001:2015 risiede nel passaggio in cui la norma chiede alle organizzazioni di **sviluppare un processo nuovo**, articolato in **tre fasi principali**:
 1. l'identificazione, nel complesso delle **parti interessate**, di quelle **rilevanti** per il proprio SGA
 2. l'identificazione e l'analisi dei **bisogni** e delle **aspettative** di queste, al fine di identificarne quelle **rilevanti** e quindi, in ultimo,
 3. la scelta di quali, fra questi bisogni e aspettative identificati e analizzati, recepire e “portare a bordo” del Sistema, elevandoli a **compliance obligation** («obblighi di conformità») ovvero requisiti il cui soddisfacimento diviene fondamentale, ai fini dell'ottenimento e del mantenimento della certificazione, al pari di tutti gli altri requisiti dello standard

Dunque:

- oltre il concetto del rispetto delle “altre prescrizioni”
- condurre una vera e propria **Analisi del Contesto**

Dimensioni del Contesto	Questioni
Aziendale	Indirizzi e linee strategiche aziendali
	Valori e vision aziendale
	Stato della governance e prospettive evolutive di proprietà e dirigenza
	Stato degli assets e prospettive di rinnovamento degli impianti
	Fatturato aziendale e indici di redditività
	Clima aziendale interno
	Livello di maturità del Sistema di Gestione Ambientale (SGA)
	Esistenza di altri Sistemi di Gestione e integrazione con SGA
Competitivo – Di Mercato	Andamento proprie vendite e quote di mercato
	Andamento mercati di riferimento
	Nuove tendenze nei mercati di riferimento: crescita di prodotti / servizi / tecnologie a minore impatto ambientale; ingresso concorrenti con strategie “green”; diffusione di etichette e marchi ambientali (B2B o B2C)
	Performance ambientale dei concorrenti
	Strategie ambientali dei concorrenti
	Caratteristiche della filiera <i>upstream</i> (articolazione, localizzazione geografica, disponibilità, capacità e competenze dei diversi soggetti, ...)
	Performance ambientale della filiera <i>upstream</i>
	Caratteristiche della filiera <i>downstream</i> (articolazione, localizzazione geografica, disponibilità, capacità e competenze dei diversi soggetti, ...)
	Performance ambientale della filiera <i>downstream</i>
	Utilizzo di criteri ambientali nei bandi di gara da parte della PA
	Abitudini di consumo e stili di vita dei clienti, attuali e potenziali

(Continua)

Macroeconomico – Finanziario –Assicurativo	Scenari macroeconomici (breve / medio / lungo periodo)
	Andamento dei mercati finanziari e valutari
	Andamento quotazione azionaria
	Sviluppo di prodotti finanziari e/o di investimento “verdi”
	Sviluppo di nuovi prodotti assicurativi sul rischio ambientale
Scientifico –Tecnologico	Innovazione tecnologica nei mercati di riferimento: innovazioni di prodotto e di processo, macchinari e tecnologie innovative, design, materiali, componenti, ...
	Opportunità di finanziamento all’innovazione tecnologica (es. attraverso strumenti di finanza agevolata)
Normativo –Istituzionale	Quadro legislazione e normativa cogente applicabile e prospettive evolutive
	Quadri normazione volontaria e standard di riferimento e prospettive evolutive
	Inasprimento regime sanzionatorio
Ambientale –Territoriale	Caratteristiche del territorio di riferimento: geomorfologia, condizioni fisico-climatiche, ecosistemi, risorse naturali, urbanizzazione, densità abitativa, tessuto industriale, dotazione infrastrutturale
	Incidenti o episodi negativi sotto il profilo ambientale che hanno interessato il territorio
Sociale – Culturale	Attenzione globale su specifici temi (es. climate change, resource efficiency, energie rinnovabili, biodiversità, ...)
	Valori etici e ambientali della comunità locale di riferimento
	Condizioni sociali e occupazionali della comunità di riferimento

Esempi per l'identificazione:

Fonti primarie:

- ❑ **Contesto distributivo:**
 - ✓ *Focus group con i rappresentanti della rete di vendita*
- ❑ **Contesto territoriale:**
 - ✓ *Incontri con la comunità e con le istituzioni locali*
- ❑ **Contesto lavorativo:**
 - ✓ *Indagine sulle percezioni dei dipendenti*
- ❑ ...

Fonti secondarie:

- ❑ **Contesto produttivo:**
 - ✓ *esterne: Rapporti sull'economia provinciale della Camera di Commercio*
- ❑ **Contesto ambientale / naturale:**
 - ✓ *interne: report aziendali su emergenze occorse*
 - ✓ *esterne: Relazioni ARPA sullo stato dell'ambiente, elaborazioni servizio meteo*
- ❑ **Contesto politico-istituzionale:**
 - ✓ *esterne: convegno sulle prospettive di sviluppo della regolamentazione ambientale*
- ❑ ...

Contesto: selezione bisogni e aspettative rilevanti

Definite le parti interessate rilevanti, quali sono bisogni e aspettative?

Tre criteri per valutarne l'inclusione nel SGA:

a) **Discrezionalità:**

- ✓ *fanno parte di requisiti legislativi obbligatori?*
- ✓ *la loro esclusione mina la credibilità del Sistema?*

b) **Valore aggiunto** con l'inclusione:

- ✓ *migliora la competitività dell'azienda?*
- ✓ *maggior integrazione del SGA nel business?*
- ✓ *adozione di una prospettiva di ciclo di vita?*
- ✓ *migliora le prestazioni ambientali dell'organizzazione? Contribuisce a raggiungere gli obiettivi del SGA?*

c) **Fattibilità** se adottate:

- ✓ *compatibili con le risorse / budget disponibili?*
- ✓ *realisticamente / concretamente perseguibili nell'ambito del SGA?*

Contesto: formalizzazione di bisogni e aspettative

Abbiamo scelto, formalizzato e incluso come requisiti nel SGA le istanze rilevanti:

- per la loro influenza su strategie, scopi e priorità
- che ricevono impatti da attività, prodotti e servizi

Il Rapporto di analisi del contesto, un documento necessario che descrive:

a) Il tipo di organizzazione dei dati, con:

- possibilità di percorrere a ritroso il percorso esclusione/inclusione
- facilità di definire le nuove relazioni, in presenza di un aggiornamento
- identificazione del soggetto che ha portato l'istanza nei requisiti

b) La qualità delle fonti (istituzionale o generica):

- primarie: da focus group, questionari, incontri
- secondarie: interne o esterne all'azienda (rapporti, relazioni, convegni, ecc.)

c) Il ciclo temporale di analisi:

- adeguato al caso specifico, di ampiezza progressiva
- ripetuto con una frequenza determinata dalle parti più mutevoli

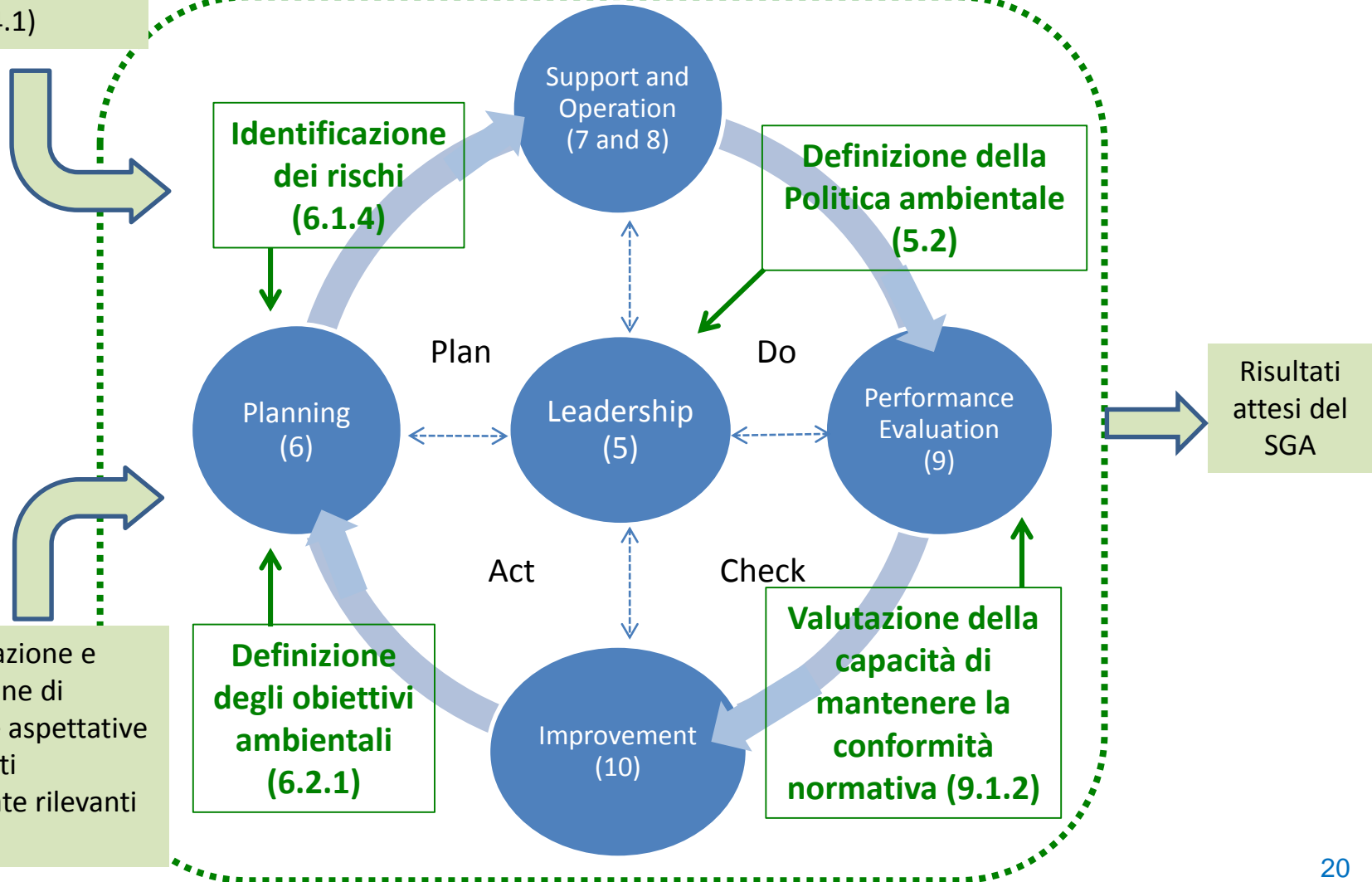
I Risultati dell'Analisi del Contesto del SGA (1/2):

Contesto dell'organizzazione

Definizione del Campo di applicazione del SGA (4.3/4.4)

Identificazione e valutazione di temi interni ed esterni rilevanti (4.1)

Identificazione e valutazione di bisogni e aspettative delle parti interessate rilevanti (4.2)



Ma anche (2/2):

Contesto dell'organizzazione

Definizione del Campo di applicazione del SGA (4.3/4.4)

Identificazione e valutazione di temi interni ed esterni rilevanti (4.1)

ANALISI AMBIENTALE

Support and Operation (7 and 8)

COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA

Planning (6)

Plan

Leadership (5)

Do

Performance Evaluation (9)

Risultati attesi del SGA

ALTRO...

Act

Improvement (10)

Check

RIESAME

Identificazione e valutazione di bisogni e aspettative delle parti interessate rilevanti (4.2)

La norma non esplicita la periodicità con cui condurre l'analisi del contesto, ma è chiaro che questa può variare in relazione ai diversi possibili utilizzi dei suoi risultati

Punto norma 5. «La leadership»

Si punta a rafforzare la relazione tra gestione ambientale e «core business», attraverso un forte commitment del Top Management e l'esercizio di un ruolo attivo a sostegno del radicamento degli impegni ambientali in tutti gli altri livelli dell'organizzazione

- Ratio: l'integrazione della gestione ambientale nelle strategie e nelle priorità di business dell'organizzazione non può realizzarsi se non attraverso un maggiore coinvolgimento e impegno del Top Management
- Esempio: Enfatizzata l'importanza del «leading by example»
- Sinergia: ruolo dei «soggetti apicali» nell'applicazione del D.Lgs. 231/01 ai reati ambientali, in particolare nell'ambito di un Modello Organizzativo

La LEADERSHIP [I]

- Il **Punto norma 5** è una novità della ISO 14001:2015, priva di una corrispondenza diretta ed univoca con un Punto norma della precedente versione dello standard, così articolata:

5.1 *Leadership e commitment*

5.2 Politica ambientale

5.3 Ruoli, responsabilità e autorità del Sistema di Gestione Ambientale

La LEADERSHIP [II]

- ✓ Maggiore *coinvolgimento e impegno del Top Management* nel SGA
→ integrazione della gestione ambientale nelle strategie e nelle priorità di business dell'organizzazione

“la persona o il gruppo di persone che dirigono e governano l'organizzazione al livello più elevato”

- ✓ Coinvolgimento e ruolo di **guida**, conduzione delegata ad altre figure all'interno dell'organizzazione
- ✓ **La responsabilità ultima** della realizzazione delle azioni del SGA resta tuttavia **sempre in capo al Top Management**, a cui la norma assegna inoltre il compito fondamentale di **creare, all'interno dell'organizzazione, un ambiente e una cultura in grado di incoraggiare le persone che rivestono formalmente o che esercitano di fatto ruoli di leadership**, affinché lavorino attivamente per l'attuazione dei requisiti del Sistema e per il raggiungimento dei suoi obiettivi ed «*esiti attesi*»

La LEADERSHIP [III]

- **Duplice chiave di lettura** del concetto di leadership:
 - ✓ come **leadership diretta** da parte del Top Management – che si esprime a partire dalla concreta integrazione della Politica ambientale e degli obiettivi ambientali nella visione e negli indirizzi strategici dell'organizzazione
 - ✓ ma anche come **leva** che il **Top Management deve utilizzare per coinvolgere attivamente** nel SGA le figure che esercitano ruoli di leadership nei diversi processi chiave attraverso cui principalmente si definisce e si realizza – a livello sia strategico sia operativo – il business dell'organizzazione, quali ad esempio *la progettazione, gli acquisti, il budgetting, il marketing, la ricerca e sviluppo, etc.*



La LEADERSHIP [IV]

- Leadership e *commitment* dell'alta direzione rispetto al Sistema di Gestione Ambientale si manifestano e si dimostrano:
 - Assumendosi la **responsabilità dell'efficacia** del Sistema di Gestione Ambientale
 - Assicurando che la **Politica ambientale** e gli **obiettivi** ambientali siano **definiti e compatibili** con l'indirizzo strategico e con il contesto dell'organizzazione
 - Assicurando l'**integrazione dei requisiti** del SGA **nei processi di business** dell'organizzazione
 - Assicurando che le **risorse necessarie** per il SGA siano **disponibili**
 - **Comunicando l'importanza** di una **gestione** ambientale efficace e della conformità ai requisiti del SGA
 - Assicurando che il SGA **raggiunga i suoi *intended outcomes***
 - **Guidando e supportando** le persone nel contribuire all'efficacia del SGA
 - Promuovendo il ***Miglioramento Continuo***
 - **Supportando gli altri ruoli manageriali** rilevanti nel dimostrare la loro leadership nelle rispettive aree di responsabilità

>>> Vediamo allora cosa ci si può attendere da una organizzazione (e da un Top management) che intenda applicare correttamente ed efficacemente questo nuovo punto norma...

«assumendosi la responsabilità dell'efficacia del SGA»

Assumersi la responsabilità significa:

- Essere presente (alle riunioni di sensibilizzazione, al riesame, alle verifiche ispettive, alla riunione finale di un audit di parte terza, etc.)
- Essere capace di ascoltare (e di rispondere)
- Essere coerente nei propri comportamenti (utilizzo auto aziendale, viaggi e trasferte, etc.)
- Rendere disponibili le risorse necessarie a perseguire efficacemente gli obiettivi
- Sostenere nei fatti, non solo «firmare» la Politica
- Fare «endorsement» forti al proprio rappresentante della Direzione e al RSGA
- Premiare il raggiungimento degli obiettivi (o incentivarlo perlomeno)
- ...

«assicurando che la politica ambientale e gli obiettivi ambientali siano **definiti e compatibili con l'indirizzo strategico e con il contesto** dell'organizzazione»

- Enfasi sull'analisi del contesto come «input» per la Politica
- Ancora più rilevante: il contesto può (deve) influenzare gli obiettivi!
- Necessità di garantire coerenza (reciproca) tra politica / obiettivi ambientali e indirizzo strategico, richiamata in punto specifico successivo

«assicurando l'integrazione dei requisiti del SGA nei processi di business dell'organizzazione»

Come integrare il SGA nel business?

- Inserire **l'ambiente e la sostenibilità fra i valori** dell'organizzazione: mission, vision, ma anche altri documenti ufficiali (es.: scopo dell'azienda all'iscrizione della Camera di Commercio!!)
- Perseguire tutte le possibili opportunità di **utilizzare la chiave «ambientale» nello sviluppo del business** (e.g.: nuovi prodotti e servizi, nuovi settori di mercato, nuovi clienti, etc.)
- Valutare sempre le **conseguenze sull'ambiente degli investimenti** (compresi i progetti di ampliamento e potenziamento delle strutture aziendali)
- Tenere in considerazione queste variabili nelle diverse fasi delle **strategie di marketing** (*market intelligence*, sviluppo prodotti, pianificazione del placement e della distribuzione, strategie di comunicazione, etc.)
- In particolare: recepire **nella progettazione e nella R&S** i criteri di attenzione all'impatto ambientale (con la prospettiva Life-cycle)
- Definire chiaramente nei meccanismi di formazione del budget annuale e/o nella rendicontazione di bilancio le **voci dedicate agli investimenti ambientali**
- Attuare un **sistema di contabilità** in grado di definire e mettere «label» sulle voci di costo relative alle spese e agli investimenti ambientali

«assicurando che le **risorse** necessarie per il SGA siano **disponibili**»

Passaggio cruciale, anche se già enfatizzato nella versione attuale, da declinare sui tre assi:

- Risorse umane (scegliere le persone giuste e metterle al posto giusto)
- Risorse economiche (non far mai mancare il supporto e i finanziamenti necessari al SGA)
- Risorse tecniche (operare con tecnologie e impianti che siano all'altezza degli obiettivi del SGA)

Attenzione all'**enfasi sul termine «disponibili»**: molte volte le risorse aziendali ci sono, ma non sono effettivamente utilizzabili dal SGA

«**comunicando** l'importanza di una gestione ambientale efficace e della conformità ai requisiti del SGA»

- Enfasi soprattutto sulla comunicazione *all'interno* (si desume)
- Ma non vanno sottovalutati alcuni interlocutori-chiave per la garanzia dell'efficacia e del corretto funzionamento del SGA, quali ad esempio:
 - Comunicazione agli investitori
 - Comunicazione agli azionisti
 - Coinvolgimento dei partner e degli attori della filiera (soprattutto quelli più prossimi all'organizzazione: contrattisti, subappaltatori, terzisti, etc.)
 - ...

assicurando che il SGA raggiunga i suoi «intended outcomes»

- Il punto è solo apparentemente banale e ridondante: in realtà richiama in modo esplicito che gli «intended outcome» sono diretta responsabilità del top management
- Può non perseguirli in prima persona, ma deve assicurare che vengano raggiunti dall'organizzazione nel suo insieme
- Garantendo mezzi e risorse, come ai punti precedenti

«promuovendo il miglioramento continuo»

- Anche in questo caso, il requisito va letto come l'esplicitazione enfatizzata di un principio-guida importante: è il top management a promuovere il miglioramento continuo
- Ciò significa che non deve soltanto «assicurare» che sia perseguito (questo è già detto prima), bensì deve farsi parte attiva nella sua promozione
- Deve pertanto esservi un forte «imprinting» della direzione e del top management teso a stimolare le migliorie e questo imprinting deve essere continuamente alimentato da azioni di promozione
- Si possono quindi ipotizzare azioni quali:
 - la fissazione di sempre nuovi obiettivi da parte del top management
 - la creazione di sistemi di incentivo o premialità diffusi nella struttura aziendale per chi propone migliorie o in altro modo contribuisce ad esse
 - la capacità di fornire feedback a chi segnala opportunità di miglioramento
 - la valutazione dei vantaggi e dei benefici ottenuti grazie al miglioramento
 - la comunicazione e la condivisione dei risultati raggiunti
 - la valorizzazione del miglioramento continuo nei confronti degli interlocutori esterni

«guidando e supportando le persone nel contribuire all'efficacia del SGA»

- Il ruolo di guida e di supporto alle persone non è facile per il top management
- Non avendo un ruolo operativo, si suppone che vi siano minori occasioni di interazione con i soggetti che dovrebbero essere guidati e supportati: dipendenti, persone che operano per conto dell'azienda, fornitori,... insomma tutti coloro che hanno capacità di incidere sull'efficacia del SGA!
- Ciò significa che il top management dovrà adottare strumenti e soluzioni che gli consentano di «guidare» e «supportare» anche non avendo un contatto diretto e frequente con le persone
- La «guida» avviene normalmente attraverso:
 - i principi e i valori
 - l'esempio
 - le modalità di lavoro
- Il «supporto» può essere fornito tramite:
 - le risorse
 - gli incentivi
 - la formazione / informazione / addestramento

«supportando gli altri ruoli manageriali rilevanti nel dimostrare la loro leadership nelle rispettive aree di responsabilità»

- Far **leva sugli incentivi** alla prima linea manageriale e/o ai dirigenti (e.g.: includere gli obiettivi ambientali nel MBO, ai premi annuali, etc.)
- **Formazione ambientale** ai ruoli manageriali e ai dirigenti
- Inserire nel mansionario o nel «profilo di ruolo» del manager le **responsabilità ambientali**
- Dotare i manager di uno specifico **budget per iniziative ambientali** e attività del SGA nell'ambito delle loro funzioni
- **Affiancare i manager** e i dirigenti nelle occasioni di sensibilizzazione e dialogo verso i dipendenti
- Emettere **comunicati congiunti** sui temi – chiave per il SGA
- Valutare se rinunciare ad una funzione di staff solamente «ambientale», a favore di una **responsabilità diffusa** a tutta la prima linea manageriale (esercitata ad esempio tramite un comitato molto e frequentemente operativo)
- ...

Punto norma 6. «Pianificazione»

Due le principali innovazioni:

- Definizione dei rischi e delle opportunità (6.1.1)
- Prospettiva di Ciclo di Vita (6.1.2)
- Ratio: guardare ben oltre i propri confini aziendali, alla ricerca di chi e come potrebbe influenzare la capacità del SGA di raggiungere gli «*intended outcomes*» e dei rischi e delle opportunità (anche competitive) connessi alle relazioni con tali soggetti
- Esempio: Rischio reputazionale derivante dall'aver sottovalutato le emissioni nella fase di uso dell'automobile nell'ambito della progettazione
- Sinergia: utilizzo di metodi per valutare dove intervenire nel ciclo di vita dei prodotti per migliorare le prestazioni ambientali, quali le Environmental Footprint (Racc. 2013/179/CE)

La PIANIFICAZIONE

- Il **Punto norma 6** può considerarsi il “cuore” della nuova ISO 14001:2015, in cui **trovano applicazione e si connettono i tre suoi nuovi “elementi” più innovativi: il contesto, il rischio e il Ciclo di Vita**, attraverso:
 - ✓ la **definizione dei rischi** e delle **opportunità** (6.1.1) connessi agli aspetti ambientali e alle *compliance obligation*, nonché ad eventuali altre questioni emergenti dall’Analisi del Contesto
 - ✓ l’**identificazione degli aspetti ambientali e la valutazione della loro significatività**, adottando una *Prospettiva di Ciclo di Vita* (6.1.2)
 - ✓ la **definizione delle modalità di attuazione e soddisfacimento delle *compliance obligation*** (6.1.3) identificate nell’ambito dell’Analisi del Contesto, in termini di implicazioni strategiche, organizzative e operative per la propria realtà aziendale
- E’ lasciata la facoltà, alle organizzazioni, di:
 - ✓ identificare un proprio approccio metodologico e operativo
 - ✓ e in particolare di scegliere fra una **conduzione integrata** (o comunque “sinergica”) di queste tre attività, oppure **separata**

La PIANIFICAZIONE – il *rischio*

- Una delle maggiori innovazioni della ISO 14001:2015: introduzione del concetto di **rischio** (e, specularmente, di opportunità):
 - Condizione di incertezza rispetto al soddisfacimento degli obiettivi
 - esplicita previsione di **due fondamentali destinatari** delle conseguenze di tale incertezza: l'ambiente e l'organizzazione
- Il rischio può derivare:
 - ✓ **dagli aspetti ambientali**, in relazione alle possibili **modifiche e ripercussioni sull'ambiente** fisico e naturale in termini di impatti ambientali, negativi (minacce) o positivi (opportunità)
 - ✓ **dalle *compliance obligation***, in relazione alle possibili **conseguenze, per l'organizzazione**, connesse al soddisfacimento o meno delle stesse.

La natura di tali conseguenze dipende, naturalmente, dal tipo di *compliance obligation* a cui esse sono associate, es.:

 - *compliance obligation* di natura legislativa → rischio di non conformità normativa associato al suo potenziale mancato o non pieno soddisfacimento (e può quindi avere come conseguenza, ad esempio, la comminazione di una sanzione)
 - *compliance obligation* relativa al soddisfacimento di un'istanza di un cliente → rischio di mercato, in termini di potenziale perdita di competitività, ovvero un'opportunità in termini di potenziale ampliamento della attuale quota di mercato

Il Rischio nella nuova ISO 14001:2015

Es.: rischi di contaminazione del suolo o della falda acquifera; associati a eventi naturali, a rilasci incontrollati in atmosfera, etc.

per
l'ambiente
fisico-naturale



Rischio

Condizioni di
incertezza

Potenziali conseguenze:

- negative
- positive
- > opportunità

per
l'organizzazione



Es. rischi connessi a: business continuity, reputazione e immagine, coinvolgimento in illeciti ambientali; asset integrity; market response, equilibrio e stabilità finanziaria, etc.

Il rischio strategico per le organizzazioni legato alle *compliance obligation*

Tipologie



AMBIENTE
Origine o tramite

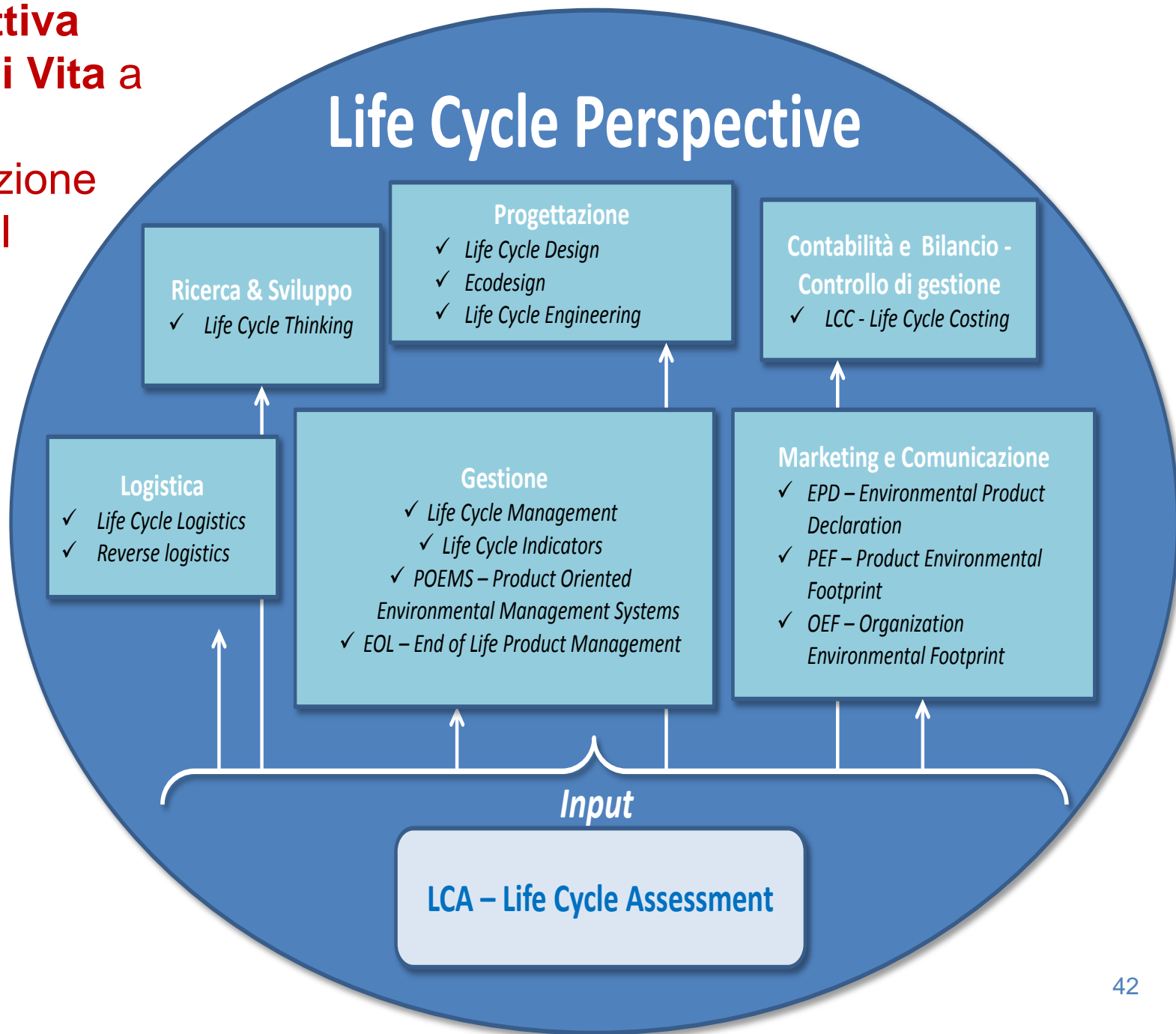


BUSINESS
Target

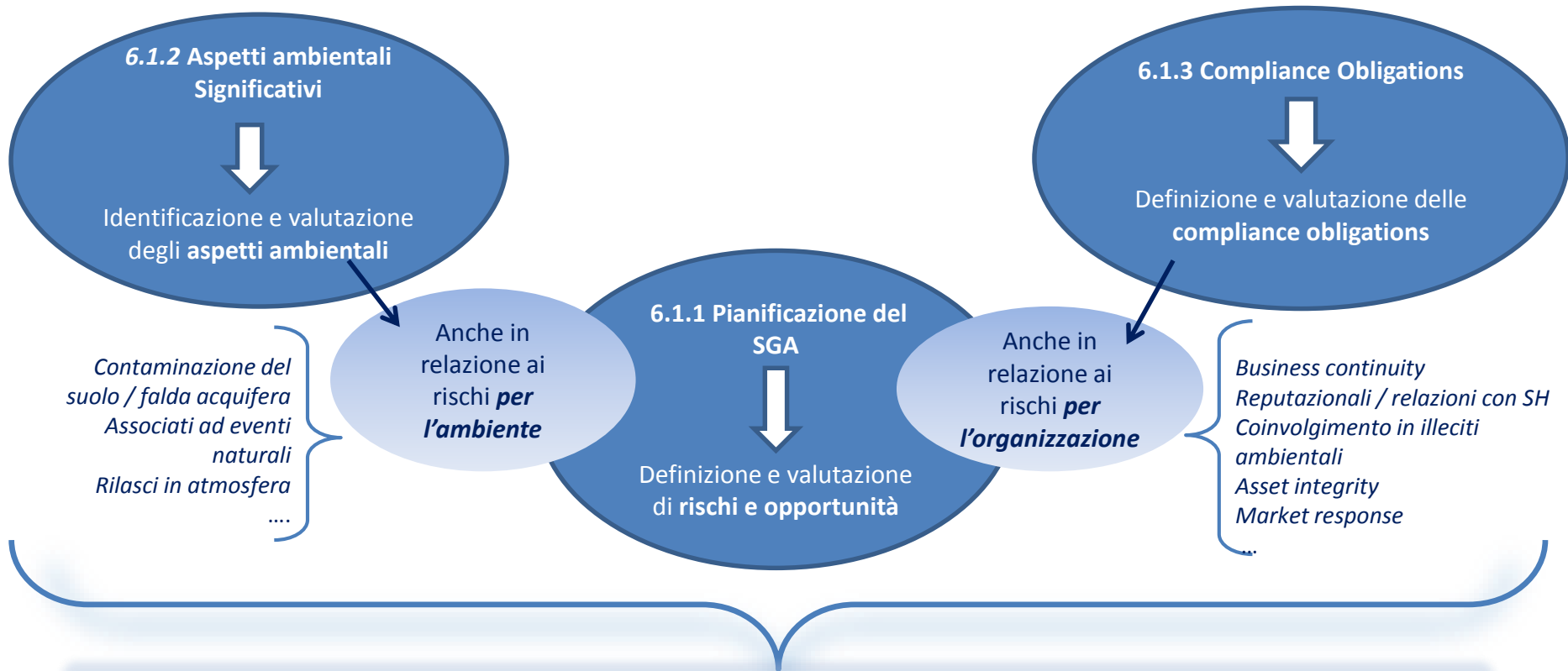
La PIANIFICAZIONE – *la Prospettiva del Ciclo di Vita*

- **Approccio concettuale e metodologico** ritenuto **fondamentale** per lo sviluppo del SGA → autentico punto di svolta nell'evoluzione degli schemi di certificazione volontaria
- Assumere una ***Life Cycle Perspective*** nell'identificazione, valutazione e gestione degli aspetti ambientali →
 - ✓ adottare un approccio volto a considerare i processi produttivi, i prodotti, i servizi dell'organizzazione e il loro impatto sull'ambiente *in una **prospettiva che trascende i ristretti confini del luogo ove si svolge la produzione*** in senso stretto (tipicamente, il "sito produttivo" dell'impresa)
 - ✓ e prendere anche in esame *tutte la fasi, a monte e a valle* della produzione, dalla progettazione, alla distribuzione, al consumo, etc. fino al "fine vita" dei prodotti e servizi, indipendentemente dal *luogo* dove materialmente si svolgono tali fasi e dai soggetti cui fa capo principalmente la responsabilità di conduzione di tali attività (*designer, trasportatori, retailer, smaltitori, etc.*) che sono, nella gran parte dei casi, entità ben distinte dall'organizzazione che si certifica

**La Prospettiva
del Ciclo di Vita a
supporto
dell'integrazione
del SGA nel
business**



Quindi:



I risultati di questa determinazione costituiscono **l'input** per la **pianificazione delle azioni (6.1.4)** e per la **definizione degli obiettivi ambientali (6.2)**

Cosa fare?

- **Rivedere le tradizionali metodologie** di approccio all'Analisi ambientale iniziale, al fine di identificare e valutare aspetti e impatti ambientali connessi alle proprie attività, prodotti e servizi in una prospettiva di ciclo di vita
- Adottare una metodologia per **identificare (e valutare) i rischi** per l'ambiente connessi ai propri aspetti ambientali e i rischi per l'organizzazione connessi al soddisfacimento delle *compliance obligation* (derivanti anche dalle aspettative delle parti interessate che l'organizzazione decide di soddisfare)



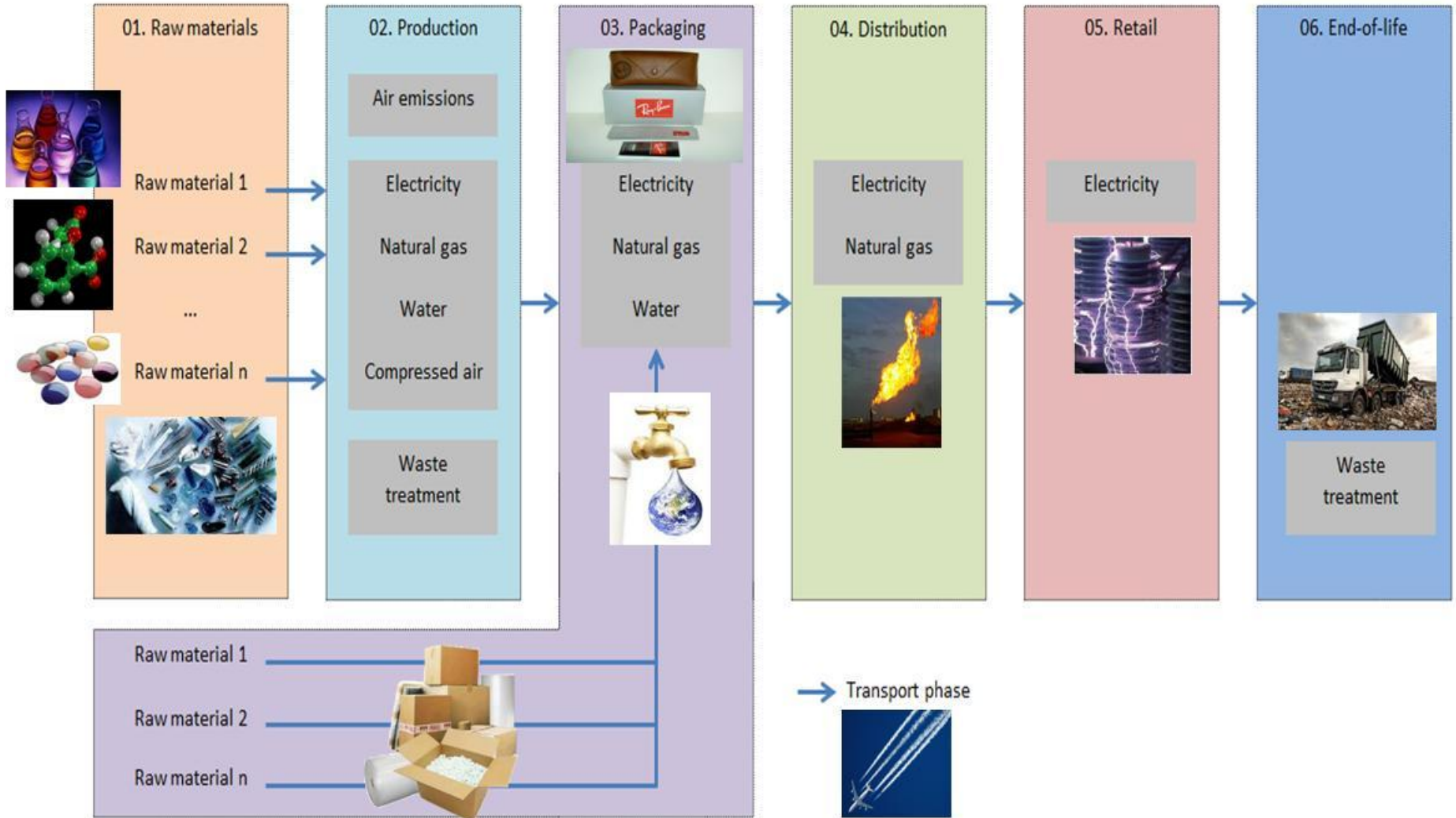
- L'Annex A suggerisce la possibilità di condurre congiuntamente queste attività e con questo approccio è stata definita la «proposta metodologica» che segue

Gli step

1. Mappatura attività, prodotti e servizi dell'organizzazione e dei soggetti coinvolti
2. Identificazione aspetti/impatti ambientali e relativi rischi
3. Relazione con *compliance obligation*
4. Valutazione aspetti e rischi
5. Pianificazione azioni di prevenzione/gestione dei rischi e definizione obiettivi per il miglioramento delle prestazioni

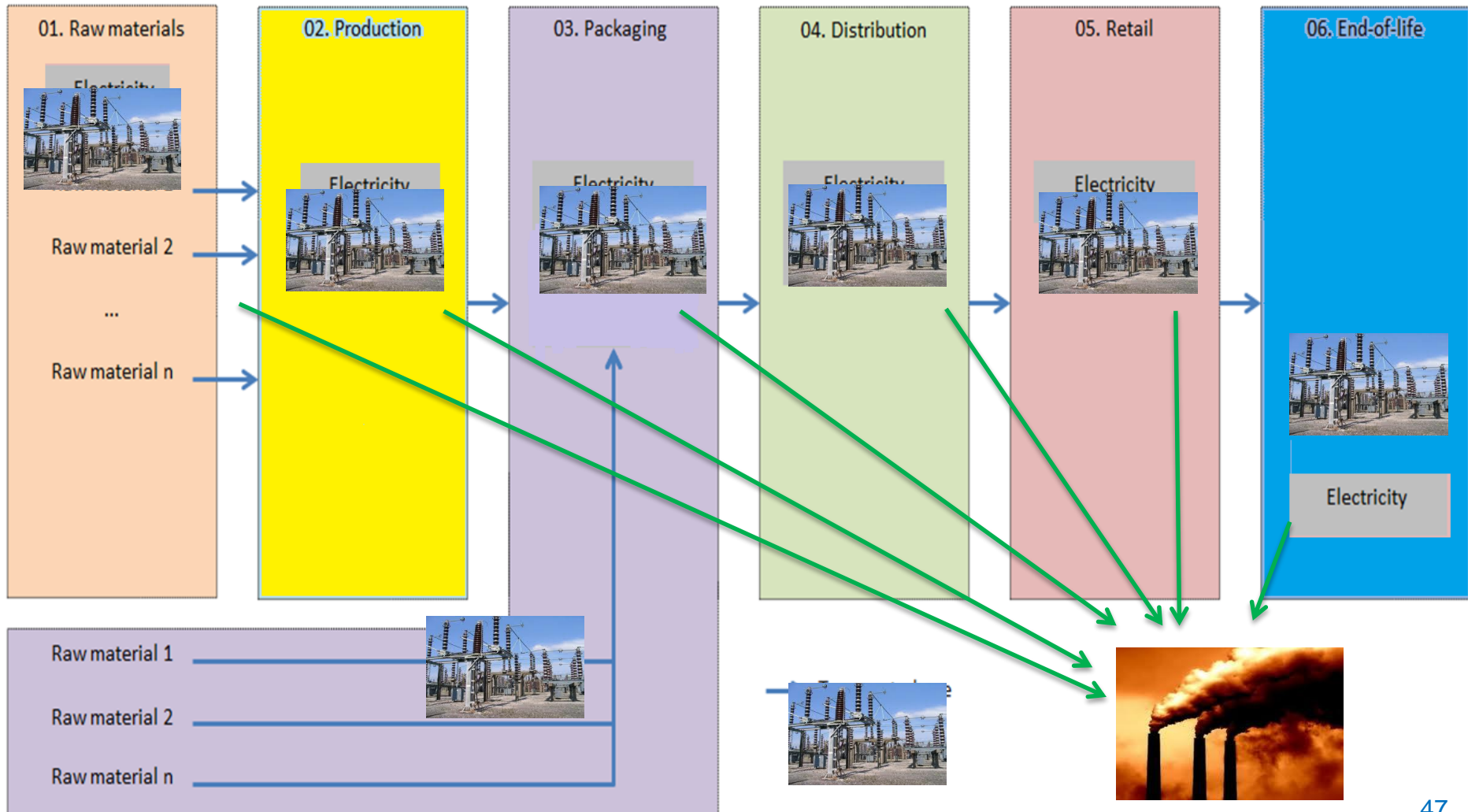
Esempio (1/2):

Mappatura di attività, prodotti e servizi e identificazione dei relativi aspetti ambientali



Esempio (2/2):

Ciascun aspetto può essere relativo a più attività/prodotti/servizi identificati e causare uno o più impatti ambientali



EF Impact Category	EF Impact Assessment Model	EF Impact category indicators	Source
Climate Change	Bern model - Global Warming Potentials (GWP) over a 100 year time horizon.	kg CO ₂ equivalent	Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007
Ozone Depletion equivalent	EDIP model based on the ODPs of the World Meteorological Organization (WMO) over an infinite time horizon.	kg CFC-11	WMO, 1999
Ecotoxicity for aquatic fresh water	USEtox model	CTUe (Comparative Toxic Unit for ecosystems)	Rosenbaum <i>et al.</i> , 2008
Human Toxicity - cancer effects	USEtox model	CTUh (Comparative Toxic Unit for humans)	Rosenbaum <i>et al.</i> , 2008
Human Toxicity – non- cancer effects	USEtox model	CTUh (Comparative Toxic Unit for humans)	Rosenbaum <i>et al.</i> , 2008
Particulate Matter/Respiratory Inorganics	RiskPoll model	kg PM _{2,5} equivalent	Humbert, 2009
Ionising Radiation – human health effects	Human Health effect model	kg U 235 equivalent (to air)	Dreicer <i>et al.</i> , 1995
Photochemical Ozone Formation	LOTOS-EUROS model	kg NMVOC equivalent	Van Zelm <i>et al.</i> , 2008 as applied in ReCiPe
Acidification	Accumulated Exceedance model	mol H ⁺ eq	Seppälä <i>et al.</i> , 2006; Posch <i>et al.</i> , 2008
Eutrophication – terrestrial	Accumulated Exceedance model	mol N eq	Seppälä <i>et al.</i> , 2006; Posch <i>et al.</i> , 2008
Eutrophication – aquatic	EUTREND model	fresh water: kg P equivalent marine: kg N equivalent	Struijs <i>et al.</i> , 2009 as implemented in ReCiPe
Resource Depletion – water	Swiss Ecoscarcity model	m ³ water use related to local scarcity of water	Frischknecht <i>et al.</i> , 2008
Resource Depletion – mineral, fossil	CML2002 model	kg antimony (Sb) equivalent	van Oers <i>et al.</i> , 2002
Land Transformation	Soil Organic Matter (SOM) model	Kg (deficit)	Milà i Canals <i>et al.</i> , 2007

Attività - Aspetti ambientali	Impatti ambientali				Compliance obligations			
	Cambiam enti climatici	Impoverime nto risorse idriche	Impatti locali (visivo, acustico)	Riduzione strato ozono	Legislative	Asset integrity	Mercato / competitività	...
Consumi e.e. nell'approvv. to	X		X				X	
...			X					
Consumi idrici in fase di produzione		X					X	
...								
Produzione di rifiuti in fase di produzione			X		X			
....	X							

X = **impatto ambientale**

 = **rischio per l'ambiente**

X = **compliance obligation**

 = **rischio per l'organizzazione**

La compilazione della matrice restituisce il quadro degli elementi da valutare:

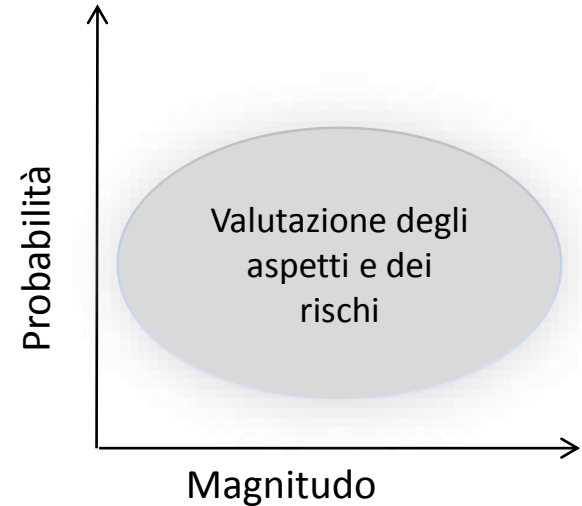
- *Aspetti ambientali* (connessi, o meno, a rischi)
- *Rischi per l'ambiente*
- *Rischi per l'organizzazione*

- **Interazioni aspetti/impatti ambientali «certi»:** identificano situazioni ad impatto certo => possibili «rischi per l'organizzazione»
- **Interazioni aspetti/impatti ambientali «incerti»:** identificano situazioni che possono determinare un impatto in specifiche condizioni (es: emergenza) => «rischi per l'ambiente» e possibili «rischi per l'organizzazione»
- **Interazioni aspetti/compliance obligations:** identificano i possibili «rischi per l'organizzazione» legati alle interazioni sopra esposte

- Ai fini della valutazione può essere utile/necessario:
- «**descrivere**» i **rischi** per l'ambiente e per l'organizzazione identificati e
 - «**individuare**» i **soggetti coinvolti** nei diversi ambiti di interazione (diretti/indiretti)

Una proposta di **approccio integrato** alla valutazione di significatività di aspetti e rischi

$$S = P \times G$$



- **S** => **significatività**
- **P** => **probabilità** di accadimento di un evento che può provocare un impatto (1 nel caso di aspetti/impatti non caratterizzati da incertezza)
- **G** => **gravità** (magnitudo) delle sue conseguenze per l'ambiente o per l'organizzazione, misurabile attraverso l'utilizzo di diversi criteri

Molti sono i **criteri di significatività** che possono essere adottati **per la misurazione della «magnitudo» di un impatto:**

- **Tipologia del rilascio** (caratteristiche, quantitativi /frequenza dell'inquinante/contaminante prodotto/rilasciato)
- Contributo al miglioramento/peggioramento di una problematica ambientale (**fattori di caratterizzazione** per categorie di impatto)
- **Reversibilità** o meno dell'impatto
- Rapporto con la **capacità di carico** del corpo ricettore
-

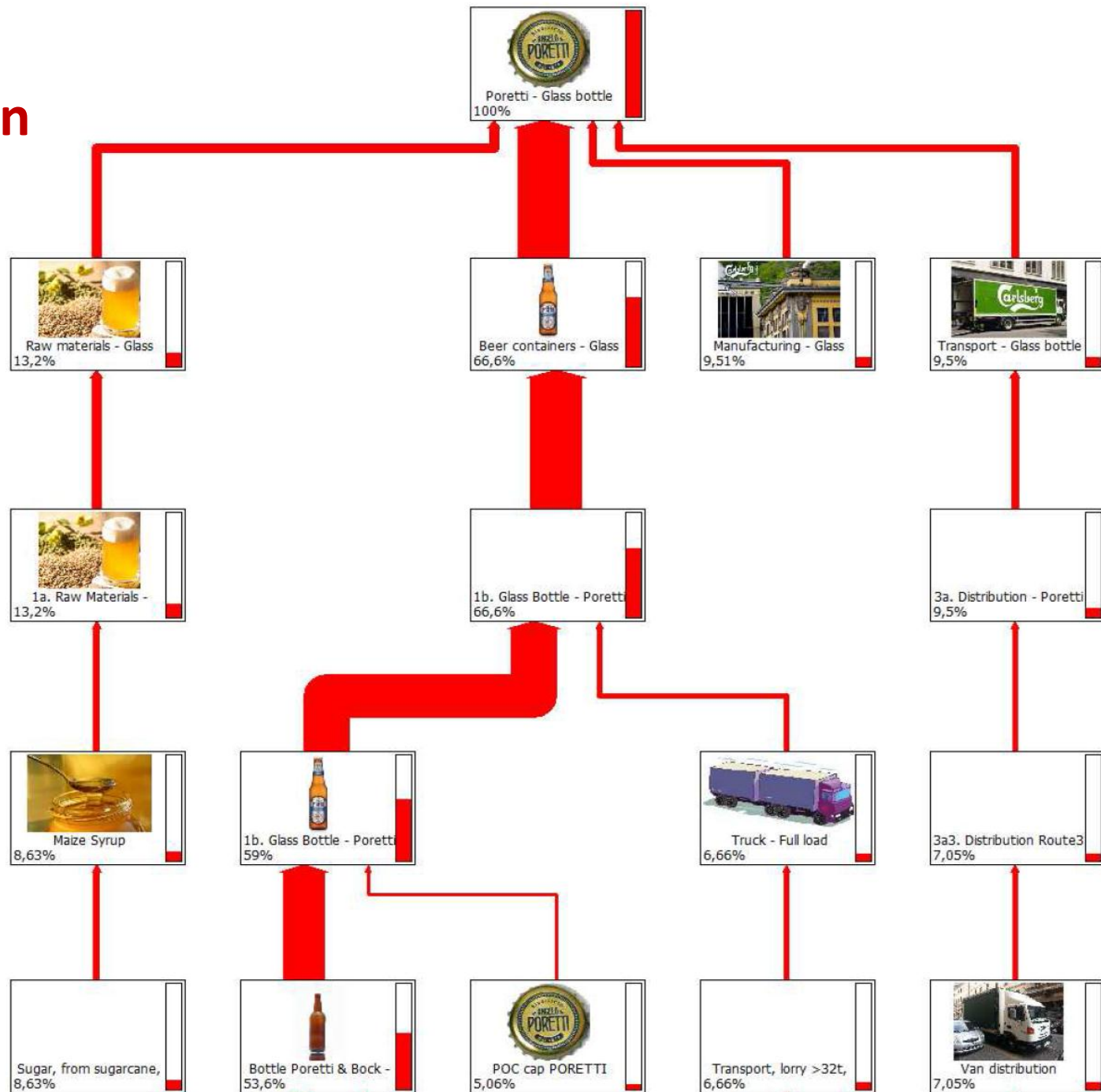
Oppure forme di «misurazione» più semplici:

- **Trend** di miglioramento o peggioramento nel tempo
- **Benchmark** di settore/categoria
-

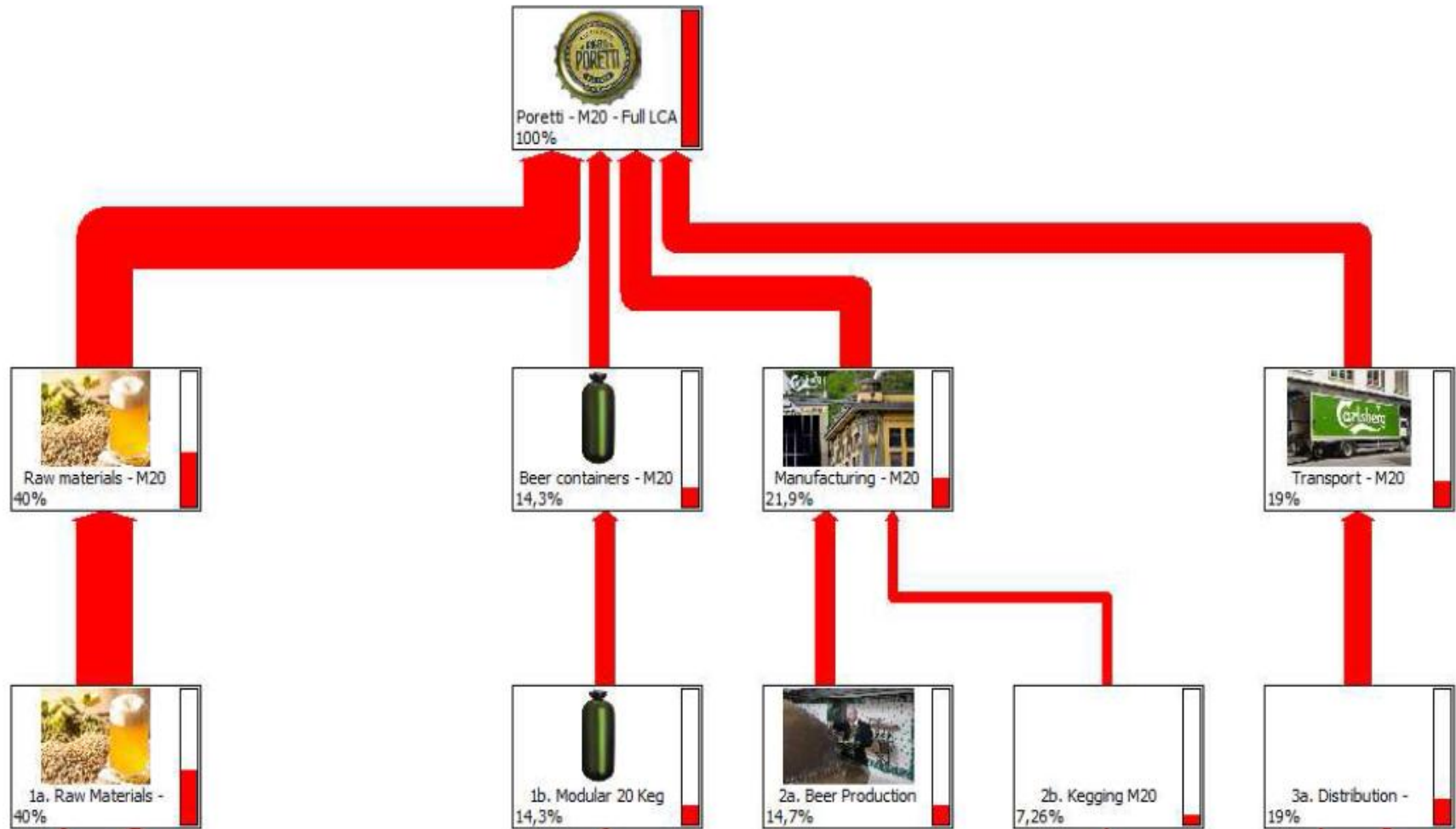
Valutazione della significatività degli aspetti ambientali con l'approccio Life-Cycle:

- Identificazione degli input, delle relative filiere, delle fasi produttive, logistiche, etc. e dei relativi aspetti ambientali in base alla mappatura delle attività
- Misurazione del «contributo» all'impatto ambientale dei diversi input (es.: peso relativo sull'impronta ambientale calcolato con LCA)
- Geografia dei fornitori per ciascun input (prodotto intermedio, materia prima, servizio, etc...)
- Definizione della strategia perseguibile con ciascuna tipologia di fornitore e relativa priorità di azione

Esempio di valutazione con l'uso di LCA:



Come cambia la situazione con un'innovazione radicale:



Quando c'è incertezza, ovvero RISCHIO (per l'ambiente o per l'organizzazione), l'approccio è analogo:

Matrice di rischio



Probabilità di accadimento:

- Alta
- Media
- Bassa

Probabilità



Magnitudo impatto:

- Grave
- Moderato
- Lieve



Magnitudo

Criteria di misurazione della magnitudo **specifici** in relazione alla tipologia di «rischi per l'organizzazione» da valutare (*legal liability/231, asset integrity, etc.*)

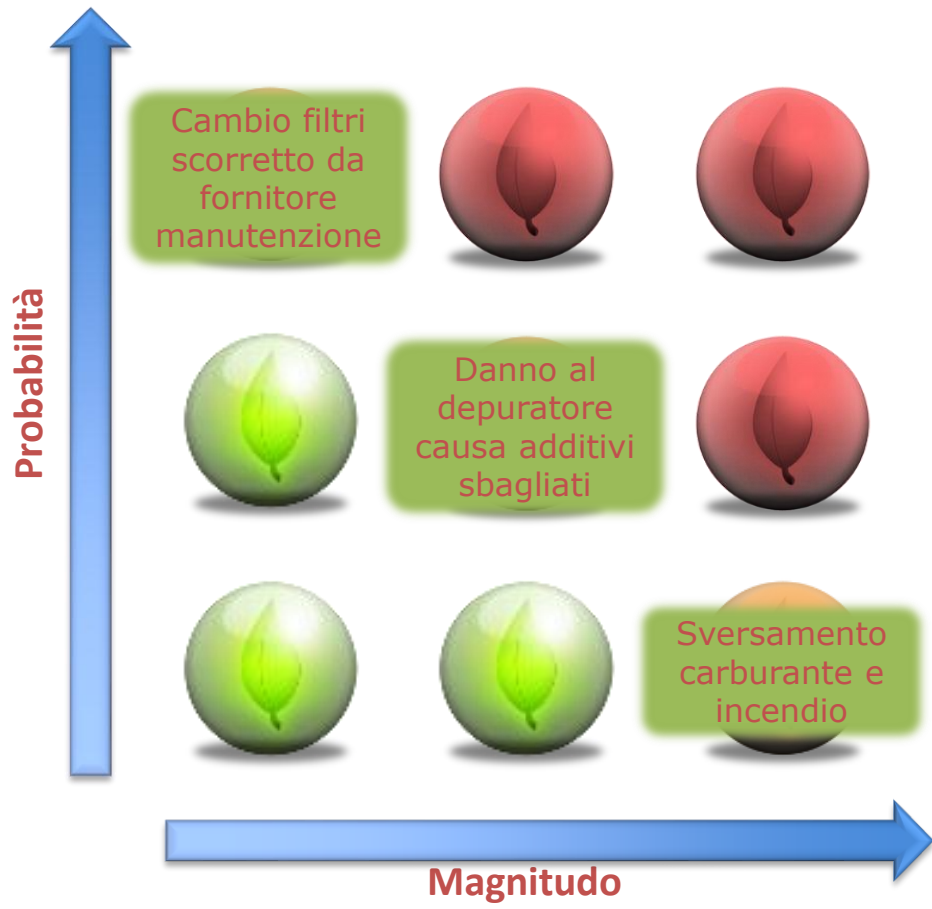
Criteria di misurazione della magnitudo dei «rischi per l'ambiente» **analoghi** a quelli adottati per valutazione degli aspetti

Esempio:

Soggetto coinvolto:
Fornitore di servizi di
manutenzione



**RISCHIO ASSET
INTEGRITY**
(rischi specifici)



PROBABILITÀ

Alta **Media** Bassa

Storico

L'evento si è verificato - Negli ultimi 3 anni anche da altri fornitori - Anche precedentemente da questo fornitore ✓	L'evento si è verificato precedentemente a 3 anni, anche da altri fornitori	L'evento non si è mai verificato
---	---	----------------------------------

Controllo

Non ci sono controlli	Non esiste una delle due condizioni (procedure o controlli)	- Esistono procedure che regolamentano; - Vengono svolti regolarmente controlli o audit sul campo ✓
-----------------------	---	--

Non Conformità

Molte non conformità da questo fornitore	Molte non conformità ma non da questo fornitore	Poche non conformità ✓
--	---	------------------------



MAGNITUDO

Alta **Media** Bassa

Quanto si compromette

Funzionamento compromesso, necessaria la sostituzione	Funzionamento compromesso in parte, necessaria la riparazione ✓	Funzionamento non compromesso, riparazione di lieve entità
---	---	--

Quanto è importante il danno

Danno molto significativo	Danno gestibile	Danno poco rilevante ✓
---------------------------	-----------------	------------------------

Quanto costa riparare al danno

Nuovo investimento	Spesa extra budget ✓	Spesa inattesa ma a budget
--------------------	----------------------	----------------------------



Probabilità



Magnitudo



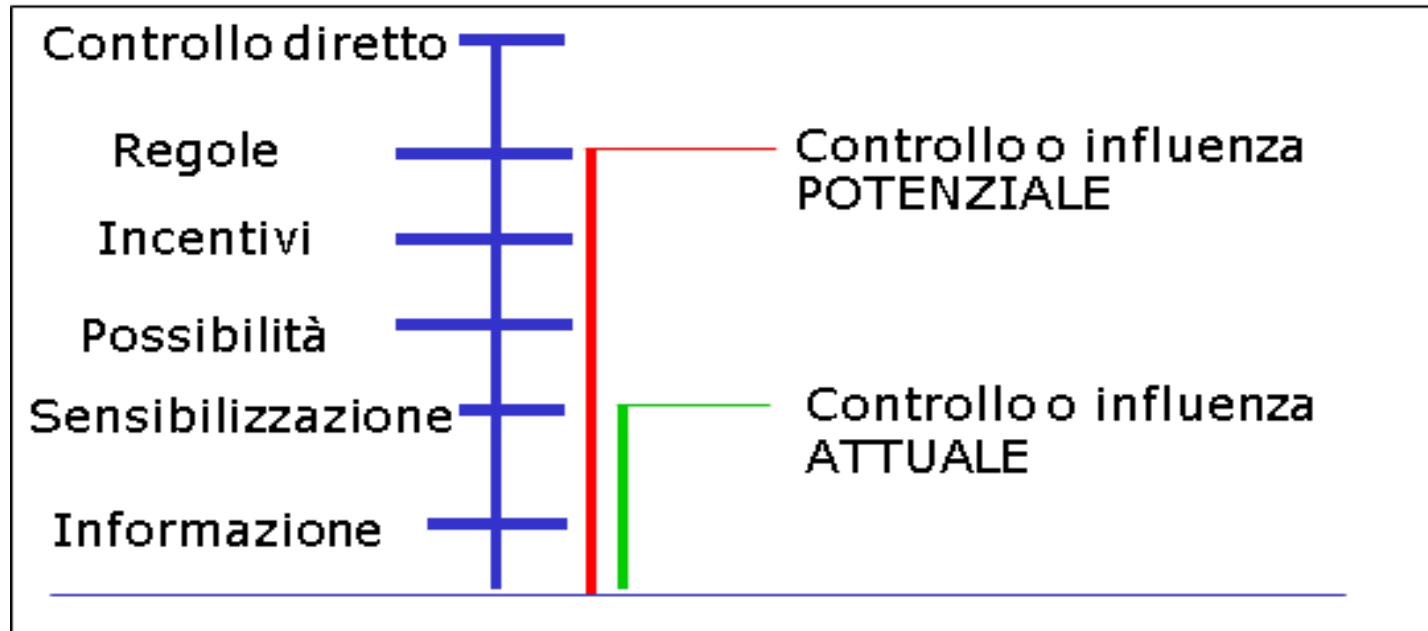
Dai rischi identificati...

Attività - Aspetti ambientali	Impatti ambientali				Compliance obligations			
	GWP	Impov. risorse idriche	Impatti locali (visivo, acustico, ..)	...	Legis.ve	Asset integrity	Mercato / competitività	...
Consumo energia elettrica nell'uso del prodotto	X						X	
Rumore nella fase di uso			X				X	
Consumo idrico nella fase di uso		X					X	
Contenuto di sostanze inquinanti nella fase di fine vita del prodotto			X		X			
....								

... ai soggetti coinvolti

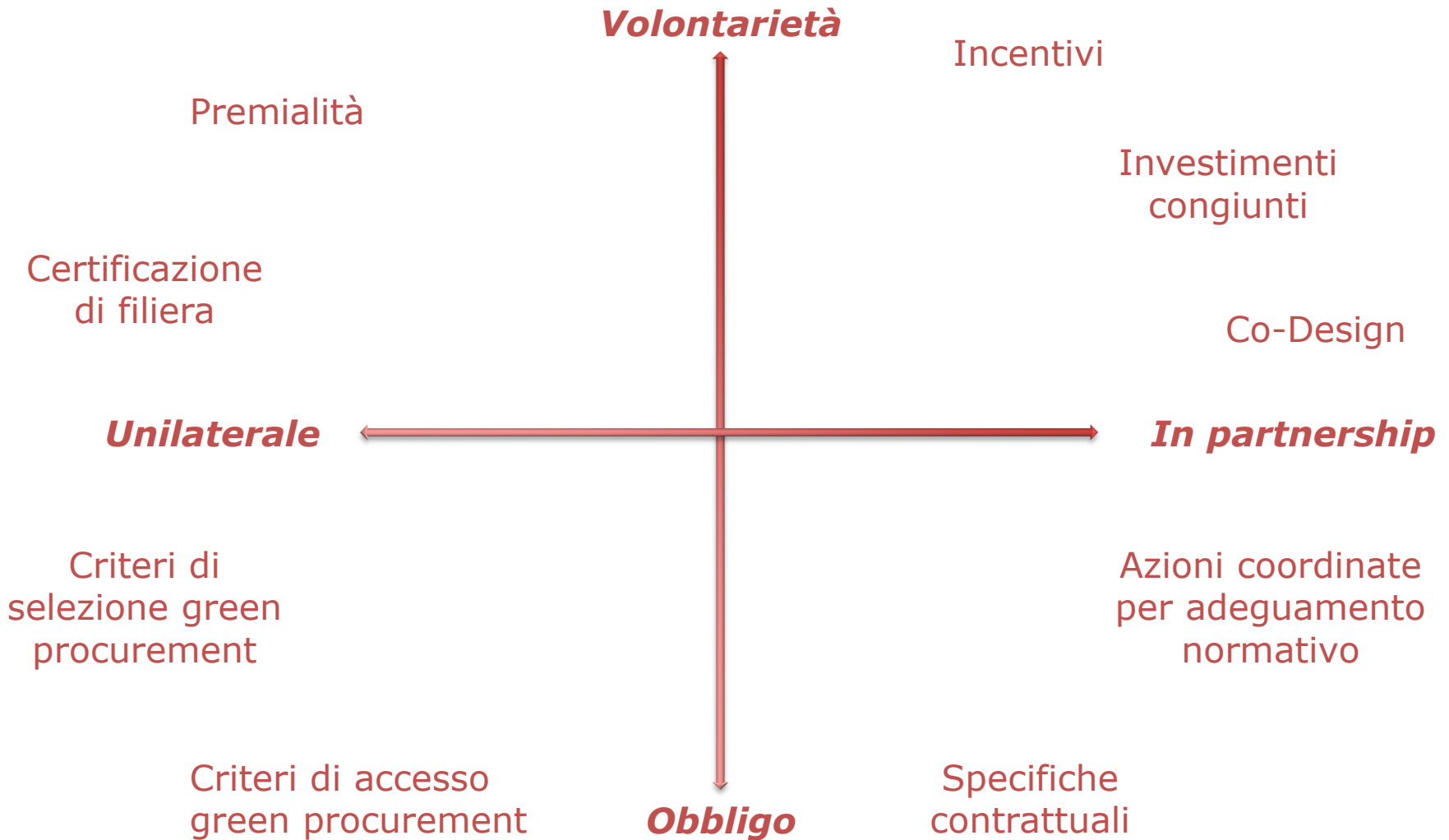
Attività - Aspetti ambientali	Impatti ambientali				Compliance obligations			
	GWP	Impov. risorse idriche	Impatti locali (visivo, acustico, ..)	...	Legis.ve	Asset integrity	Mercato / Competitività	...
Consumo energia elettrica nell'uso del prodotto	X						Clienti Retailer Ass. consumatori	
Rumore nella fase di uso			Clienti				Clienti Retailer Ass. consumatori	
Consumo idrico nella fase di uso		Clienti					Clienti Retailer Ass. consumatori	
Contenuto di sostanze inquinanti nella fase di fine vita del prodotto			Clienti Smaltitori		Clienti Recuperatori			
....								

I margini di miglioramento (OBIETTIVI) e le AZIONI per raggiungerli dipendono dal livello di «controllo gestionale» su ciascuna tipologia di soggetto coinvolto



Le priorità di azione possono discendere dal **livello di controllo** o di **influenza** che l'organizzazione può esercitare sui soggetti coinvolti!

Le azioni dipendono dal livello di controllo e dalla capacità di influenza



Schematicamente:



Punto norma 7. «Il supporto»

- Tra le varie novità, vale la pena di sottolineare soprattutto la «rivoluzionaria» richiesta di attuare un vero e proprio **processo di comunicazione** (interna ed esterna)
- Considerare la Comunicazione un “processo” del SGA equivale a trasformare quelli che erano nella ISO 14001:2004 semplici suggerimenti in una serie di chiari requisiti:
A chi? Cosa? Come? Quando comunicare?
- Ratio: l’apertura nei confronti delle Parti Interessate comporta una maggiore trasparenza e capacità di interagire e comunicare nei vari contesti in cui l’organizzazione opera: territoriale, sociale, istituzionale, di mercato
- Esempio: necessità di dotarsi di procedure per la comunicazione in condizioni di rischio
- Sinergia: Direttiva UE “Non financial and diversity information”

I processi di SUPPORTO

- **Punto norma 7**: processi di *Supporto* → il complesso dei mezzi e delle risorse, materiali ed immateriali, funzionali all'attuazione e allo sviluppo del Sistema di Gestione Ambientale
- Gli elementi di supporto al SGA sono ricondotti a **cinque tipologie essenziali**:
 - ✓ le ***risorse***, materiali ed immateriali (7.1)
 - ✓ le ***competenze*** delle persone (7.2)
 - ✓ la loro ***consapevolezza*** (7.3)
 - ✓ i processi di ***comunicazione***, interna ed esterna (7.4)
 - ✓ la ***documentazione*** del Sistema (7.5)
- Alcuni fra questi sono elementi già consolidati nel SGA, altri invece sono nuovi, altri ancora sono rafforzati ed hanno maggiore rilievo rispetto alla ISO 14001:2004
- Particolare attenzione...

La comunicazione interna ed esterna

... ALLA COMUNICAZIONE:

- L'organizzazione è infatti chiamata esplicitamente a definire:
 - ✓ **su Cosa comunicare** – di nuovo si richiama l'attenzione sulle *compliance obligation* sottoscritte nell'ambito del SGA, che devono essere esplicitamente tenute in conto nella definizione delle attività di comunicazione, in particolare con riferimento alla comunicazione esterna richiesta per il loro soddisfacimento
 - ✓ **Quando comunicare** – è implicata una vera e propria pianificazione delle attività di comunicazione, che ne scandisca le tempistiche e le modalità di “uscita” attraverso i canali aziendali
 - ✓ **con Chi comunicare** (e non solamente “a chi”, chiarendo quindi che si tratta di un processo bidirezionale e interattivo, con flussi in entrata e in uscita, da e verso l'organizzazione)
 - ✓ **Come comunicare** (con la conseguente discrezionalità dell'organizzazione nel poter attingere dalle ormai amplissime opportunità di comunicazione multimediale oggi disponibili)
- A questo proposito va segnalato come i requisiti relativi alla comunicazione si applichino a diversi ambiti delle prestazioni ambientali e del SGA, ivi inclusa la comunicazione delle informazioni relative alle performance ambientali dei prodotti e dei servizi ai clienti e al mercato di riferimento (scelta operata in coerenza con la decisa apertura alla Prospettiva del Ciclo di Vita, analizzata in precedenza).

Ma anche «risorse», ad es. nel CD 14004:

- “Resource allocations should consider the organization’s current and future needs. In allocating resources, an organization can track the benefits as well as the capital and operational costs of its environmental or related activities. Issues such as the cost of pollution control equipment (capital) and the time personnel spend on making the EMS effective (operational) can be included. The benefits of recycling and the re-use of waste may provide capital benefits.
- Resources and their allocation should be reviewed periodically, and in conjunction with the management review to ensure their adequacy. In evaluating adequacy of resources, consideration should be given to planned changes and/or new projects or operations”



Identificare e stanziare le risorse del (e per) il SGA non è un’attività banale o da sottovalutare, per la quale l’organizzazione può dotarsi di sistemi di **contabilità ambientale...**

La valutazione delle risorse, passate e future, va fatta periodicamente, ed è parte integrante del *Riesame della Direzione*
...

E le competenze:

- Rispetto alla 14001:2004, il principale elemento di novità è costituito dalla **valutazione delle azioni intraprese per assicurare adeguate competenze al SGA**, che diventa un requisito del Sistema (*«shall evaluate the effectiveness of the actions taken»*)
- Coerentemente con l'approccio della nuova 14001, l'Annex specifica inoltre che anche la responsabilità di valutare le «compliance obligations» è un criterio per identificare le persone di cui deve essere assicurata la competenza (in aggiunta a quelli «tradizionali»: *chi è responsabile di valutare gli aspetti ambientali, chi è coinvolto nella gestione delle emergenze, chi conduce gli audit interni, ...*)

Punto norma 8. «Le Operation» [I]

- Il Punto norma corrisponde, nella 14001:2004, a quella parte dell'«attuazione e funzionamento» del SGA (4.4), non sviluppata nei nuovi punti relativi alla Leadership e ai processi di Supporto:



Punto norma 8. «Le Operation» [II]

Molti i cambiamenti:

- la progettazione
- il Green Procurement
- le informazioni ai soggetti operanti nella filiera *downstream*
- Ratio: rafforzare alcuni requisiti che, sebbene ritenuti implicitamente connaturati anche alla precedente versione della norma, oggi sono applicati in modo troppo «soft»
- Esempio: chiedere la certificazione ai propri fornitori, un modo per stimolare la diffusione della ISO 14001
- Sinergia: per progettazione e gestione filiera ancora le UE Environmental Footprint, per le informazioni a valle e al mercato la Direttiva UE sulle Pratiche Commerciali Sleali la cui revisione includerà criteri ambientali

OPERATIONS: le novità

- **Punto norma 8**: altra innovazione significativa rispetto alla precedente ISO 14001:2004 → requisiti richiamati espressamente e non più impliciti
 - ✓ **La Progettazione entra a pieno titolo fra le attività (e quindi le funzioni aziendali) ricomprese nell'ambito di applicazione del SGA** - Forte apertura nei confronti della gestione ambientale comunemente definita "di prodotto", ovvero a tutte le azioni che l'organizzazione può mettere in campo per prevenire e minimizzare gli impatti ambientali dei prodotti e dei servizi fin dalla fase della Ricerca e Sviluppo
 - ✓ Requisito di "**green procurement**" - le organizzazioni certificate sono chiamate a praticare in modo incisivo il cosiddetto "green procurement", ovvero di definire e applicare criteri ambientali nell'ambito dei propri acquisti di prodotti e servizi per le finalità produttive, commerciali, logistiche, etc.
 - ✓ Richiesta di **considerare** se sia necessario fornire informazioni ai soggetti operanti nella **filiera downstream**, atte a garantire una corretta gestione e prevenzione da parte loro degli impatti ambientali dei prodotti
 - ✓ Se necessario → l'organizzazione deve farsene carico implementando opportune procedure, prassi o attività

OPERATIONS – i requisiti

- L'organizzazione è chiamata a definire le modalità di attuazione e controllo dei processi necessari: i) a soddisfare i requisiti del SGA ii) a dare attuazione a quanto definito in fase di pianificazione (6)
- E' lasciata **flessibilità nel selezionare i metodi e i criteri di controllo operativo** più idonei ad assicurare che un determinato processo sia efficace nel raggiungere i risultati desiderati
 - *governo dei cambiamenti pianificati ed esame delle conseguenze dei cambiamenti non intenzionali, che devono sfociare nell'adozione delle misure necessarie a mitigare ogni effetto indesiderato*

Due elementi di innovazione significativi:

1. **Inclusione dei processi in outsourcing** nel controllo operativo
 - elemento di grande coerenza della nuova norma, che chiarisce, sin dalla definizione del campo di applicazione del SGA, che tali *processi* devono essere *gestiti attivamente* nell'ambito del Sistema, con la citata *flessibilità*

OPERATIONS – i requisiti (segue)

2. Gli **ambiti** di attività su cui il **controllo operativo** deve essere esercitato devono essere **definiti coerentemente con una *Prospettiva di Ciclo di Vita***

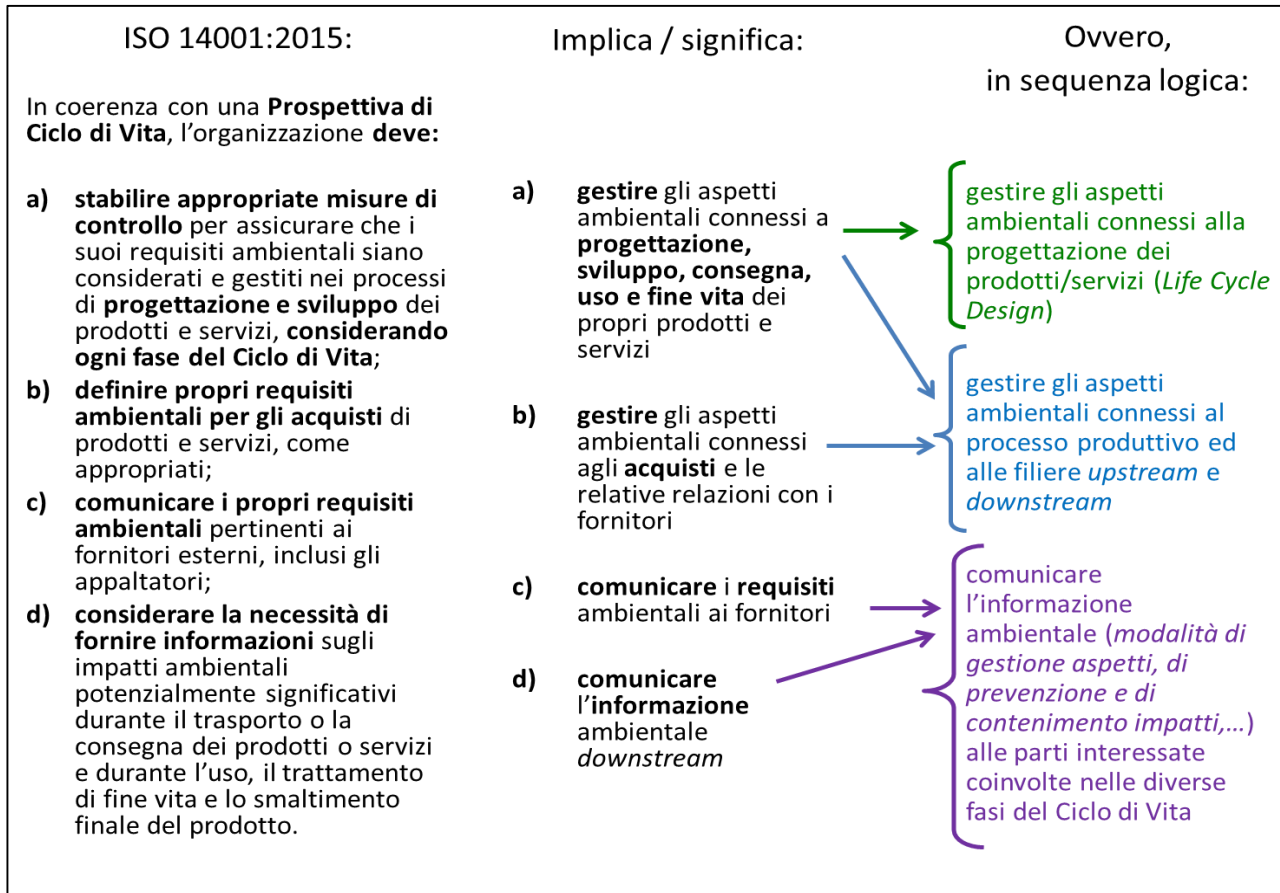
– L'organizzazione deve:

- ✓ stabilire appropriate misure di controllo per assicurare che i suoi requisiti ambientali siano considerati e gestiti nei processi di progettazione e sviluppo dei prodotti e servizi, considerando ogni fase del Ciclo di Vita
- ✓ definire propri requisiti ambientali per gli acquisti di prodotti e servizi;
- ✓ comunicare i propri requisiti ambientali pertinenti ai fornitori esterni, inclusi gli appaltatori
- ✓ considerare la necessità di fornire informazioni sugli impatti ambientali potenzialmente significativi durante il trasporto o la consegna dei prodotti o servizi e durante l'uso, il trattamento di fine vita e lo smaltimento finale del prodotto

L'insieme di questi requisiti rappresenta una significativa innovazione: vengono espressamente richiamati alcuni requisiti che, sebbene ritenuti implicitamente connaturati anche alla precedente versione della norma, costituiscono una assoluta novità nello scenario dei Sistemi di Gestione (segue tabella)

In sintesi, una «riorganizzazione»:

- Tali requisiti possono essere razionalizzati in **tre macro ambiti di operatività** del Sistema di Gestione:



- Si tratta, in sintesi, di **rendere operativa la Prospettiva del Ciclo di Vita lungo tutta la catena del valore**

Preparazione e risposta alle emergenze

- La preparazione e gestione delle emergenze – oggetto del sotto-punto 8.2 della norma – non innova significativamente rispetto alla versione 2004 dello standard, **fatti salvi due elementi** in particolare:
 - ✓ l'identificazione delle potenziali situazioni di emergenza viene “elevata” (correttamente in termini di impostazione del Sistema) da requisito delle *operation* a **requisito a cui assolvere nell'ambito della Pianificazione** del SGA
 - ✓ nell'ambito delle attività di prevenzione e gestione delle emergenze, viene inserito un requisito specifico e nuovo, inerente l'erogazione di **formazione e informazione alle parti interessate** coinvolte nelle potenziali situazioni di emergenza

Punto norma 9. «La valutazione delle prestazioni»

Il processo è decisamente più strutturato a confronto con la ISO 14001:2004. Rispetto a quanto avveniva in precedenza, all'organizzazione è richiesto infatti di impostare il processo in modo molto più articolato: **misurare => monitorare => analizzare => valutare**

In particolare, nuovo requisito: conoscenza e comprensione in continuo, da parte dell'organizzazione, del proprio **“status di conformità” rispetto alle compliance obligation**

- **Ratio**: il processo di misurazione e di valutazione va considerato dall'organizzazione alla stregua dei processi più importanti della gestione ambientale, dedicando le risorse necessarie (tecniche, umane e perfino economiche)
- **Esempio**: utilizzo di indicatori “appropriati” richiede che questi non riguardino solamente parametri fisici (consumi ed emissioni), ma anche prestazioni del Sistema
- **Sinergia**: se letta attraverso la lente del rischio, il processo è molto coerente con la necessità di valutare la capacità di prevenire ed evitare reati ambientali ex L. 68/2015

La valutazione delle PRESTAZIONI

- Il **Punto norma 9** (*Performance Evaluation*) contiene i requisiti relativi alla valutazione delle prestazioni, articolata nelle diverse componenti tradizionalmente deputate all'esame della conformità:
 - la *misurazione* e il *monitoraggio*
 - la *valutazione della conformità* (del “rispetto delle prescrizioni” nella versione italiana della 14001:2004)
 - l'*Audit interno* e
 - il *Riesame della direzione*

Quindi, rispetto ad oggetto e finalità:

- I processi di monitoraggio e misurazione **si estendono** dalle (sole) operations che possono avere un impatto ambientale significativo (e relativi controlli, prestazioni ambientali, avanzamenti rispetto agli obiettivi) **alle «compliance obligation»**
- **Nel suo complesso, il processo** di misurazione e valutazione è **maggiormente strutturato**: si richiede di definire alcuni step, quali ad esempio: *cosa, come, quando* misurare e *quando* valutare (non solo in sede di Riesame)
- Se ne riconoscono le **molteplici finalità**: in particolare, nel CD della 14004 le finalità di monitoraggio e misurazione sono elencate e comprendono la valutazione non solo delle prestazioni «ambientali» ma anche quelle «del Sistema»
- Gli esiti del processo forniscono esplicitamente anche **input alla comunicazione**, in relazione ai requisiti di comunicazione e delle «compliance obligation»

In pratica:

- Si calca la mano sul PROCESSO
- Si definiscono sue diverse COMPONENTI:
misurazione, monitoraggio, analisi e valutazione
- Si chiede all'organizzazione di impostarlo in modo molto più strutturato, coerente e innestato nel sistema di gestione, rispetto a quanto avveniva in precedenza
- Si forniscono «indizi» su quelli che dovrebbero essere gli step di questo processo

E' un processo, quindi:

- Va considerato alla stregua dei processi più importanti della gestione ambientale, dedicando le risorse (tecniche, umane e perfino economiche) del sistema alla sua attuazione
- Va impostato come gli altri processi del sistema di gestione ambientale, chiarendo quali sono gli obiettivi, le modalità, gli strumenti, le persone coinvolte, etc.

Ha diverse componenti:

- **Misurazione** - «processo finalizzato a determinare un valore»
- **Monitoraggio** - «determinare lo stato di un sistema, di un processo o di una attività», desumiamo si basi sui valori misurati (indicatori, ma non solo)
- **Analisi** - desumiamo sia la presa in considerazione ed in carico dei risultati del monitoraggio
- **Valutazione** - doppio salto mortale: «valutare le prestazioni ambientali (...) per la valutazione dell'efficacia del sistema di gestione ambientale»

Riordinando le idee, gli step dovrebbero essere:

- **Cosa** misurare e monitorare «utilizzando indicatori»
- **Come** misurare e monitorare: inclusi i «metodi» con cui e «quando» misurare e monitorare (desumiamo: i valori degli indicatori)
- **Come** analizzare e valutare «le proprie prestazioni ambientali», ovvero:
 - i «metodi» con cui e «quando» analizzare i risultati della misurazione e del monitoraggio
 - i «metodi» e i «criteri» con cui e «quando» questi risultati devono essere valutati, «utilizzando appropriati indicatori»
- **Come** fornire al Riesame gli elementi per poter valutare l'efficacia del sistema di gestione ambientale
- **Come** comunicare all'interno e, soprattutto, all'esterno la «informazione rilevante circa le sue prestazioni ambientali secondo quanto definito dal suo processo di comunicazione e come richiesto dalle sue «compliance obligation»
- **Come** documentare tutto il processo

Rispetto a cosa misurare e monitorare:

- Ciò che deve essere misurato e monitorato è quel che è in grado di fornire informazioni su quanto il sistema di gestione è efficace nel perseguire e garantire le prestazioni ambientali attese.
- La scelta del «cosa» deve essere fatta in relazione a:
 - **Operations** con impatti ambientali (*e rischi per l'ambiente ndr*) significativi
 - **Controlli operativi** relativi a queste operations
 - **Compliance obligation** (*e rischi ad esse connesse ndr*)
 - I progressi rispetto agli **obiettivi di miglioramento** dell'organizzazione
- Non vi è un riferimento esplicito e «rafforzativo» all'altra dimensione (oltre al rischio, appunto) che caratterizza la nuova versione della norma: la **life-cycle perspective**. Sappiamo tuttavia che comunque questa è ampiamente inclusa nelle «operations», che quindi vanno lette anche qui in questa logica: misurare e monitorare quelle operations che hanno impatti ambientali significativi con una prospettiva del ciclo di vita

Rispetto a come misurare e monitorare:

- Nonostante l'ampliamento degli ambiti oggetto di misurazione e monitoraggio, la norma:
 - si limita ad elencare, nell'Annex, le caratteristiche e i **requisiti di oggettività e fondatezza** che devono avere i metodi di misurazione scelti, senza fornire indicazioni sulle modalità attraverso cui monitorare i diversi ambiti e misurarne le prestazioni
 - prevede esplicitamente (solo) **due tipologie di indicatori**:
 - i) di avanzamento rispetto agli obiettivi
 - ii) di misurazione delle prestazioni ambientali,
(comunque assenti nel testo della 14001:2004, a prescindere dalle prassi maturate)
- Salvo poi, nel sottopunto dedicato al Riesame, **utilizzare l'espressione «environmental performance» per indicare le prestazioni dell'organizzazione in senso lato**
- Infine, si recuperano i contenuti della norma attuale in relazione alla verifica e taratura degli strumenti di misurazione e alla affidabilità, tracciabilità e riproducibilità dei diversi sotto-processi

Approfondimento sugli indicatori

- Indicatori di performance e modi di misurarli
- Non solo indicatori di prestazione, ma sul SGA più in generale:
 - **Indicatori di impegno** → impegno profuso dall'azienda (vertici in particolare)
 - **Di controllo** → capacità del SGA di fornire indicazioni tempestive per prevenire emergenze o incidenti
 - **Di reattività** → capacità del SGA di
 - **Economici** → misurare costi e benefici del Sistema
 - **Di consenso** → capacità del SGA di creare consenso e coinvolgimento delle parti interessate
 - ...
- Come mettere in relazione gli indicatori di prestazione con quelli sul sistema, per monitorare l'andamento e per comprendere bene dove stia andando il SGA

Analisi e valutazione degli indicatori

- Gli ambiti di valutazione di un SGA
- Come interpretare gli indicatori ed il loro andamento
- L'influenza sulla significatività
- La rilevanza rispetto alle «compliance obligation»
- Il benchmarking
- La comparazione rispetto agli obiettivi predefiniti

La valutazione della conformità

- La «valutazione del rispetto delle prescrizioni» della 14001:2004 – tradizionalmente incentrata sul rispetto delle prescrizioni legali (e quasi marginalmente dedicata anche al rispetto delle «altre prescrizioni») – diviene una «valutazione delle prestazioni» **unitaria e a tutto campo**, che sfocia in un nuovo requisito:
- quello della **conoscenza** e della **comprensione del proprio «status» di conformità** da parte dell'organizzazione rispetto alle proprie «**compliance obligation**», che si alimenta degli output e delle evidenze provenienti dalle diverse componenti del SGA:
 - dall'analisi del **contesto**
 - dall'identificazione e dalla valutazione di **aspetti ambientali e rischi**
 - dai risultati degli **audit** interni
 - dal **controllo operativo** dalla **misurazione** e dal **monitoraggio**
 - dalla **comunicazione** e dall'**interazione** con le parti interessate (incluse le sollecitazioni e comunicazioni da queste provenienti)
 - ...

L'audit non presenta novità significative, se non...

- ... lo si traspone nelle due dimensioni di maggiore innovazione della nuova norma:
 - L'adozione di una *life cycle perspective*
 - L'introduzione del rischio
- L'audit deve fornire feedback sia sulla conformità che sull'efficacia del SGA. Nella misura in cui il SGA si fonda anche sulla life-cycle perspective e tiene conto del rischio, l'audit deve essere in grado di valutarlo sotto questi due nuovi profili

L'audit in prospettiva Life-cycle:

- Rilevanza crescente degli audit di seconda parte (obiettivi, modalità, forme di condivisione degli outcome, follow up, etc.)
- Esempi di audit di seconda parte su:
 - Fornitori
 - Appaltatore e terzisti che operano sul sito
 - Canali distributivi e di vendita
 - Fine vita
- La LCA come opportunità di «audit» sui fornitori di materie prime e di semilavorati
- «Subire» gli audit da altri attori della filiera

Audit di rischio

- Audit sulle attività a più elevato rischio per l'ambiente e per l'organizzazione (i.e.: rischi di non soddisfare le «compliance obligation»)
- Differenze di approccio nell'audit di rischio rispetto all'audit convenzionale (come condurre un audit su attività a rischio)
- Esempi di audit di rischio su alcune attività di gestione ambientale (es.: ciclo dei rifiuti, impianto di depurazione, serbatoi, etc.)

Per quanto riguarda il Riesame:

- In coerenza con i nuovi requisiti sulla Leadership (5), ma anche sulle risorse (7):
 - il Riesame si **rafforza come momento chiave di valutazione dell'efficacia** del Sistema, attraverso, fra l'altro:
 - ✓ l'ampliamento degli ambiti oggetto di riesame, inclusa l'evoluzione del Contesto e delle istanze da questo provenienti
 - ✓ la razionalizzazione degli elementi in uscita, «debole» nella versione 14001:2004
 - le **risorse del SGA diventano un elemento «strutturale» del Riesame:**
 - ✓ come valutazione della loro adeguatezza, in entrata, e
 - ✓ come decisioni conseguenti a tale valutazione, in uscita

Il Riesame: gli elementi in ingresso a confronto tra «vecchia» e «nuova» 14001:

ELEMENTI IN INGRESSO	ELEMENTI IN USCITA
<ul style="list-style-type: none">• Stato delle azioni dei precedenti Riesami• Cambiamenti intervenuti:• nelle questioni interne ed esterne rilevanti per il SGA• nei bisogni e nelle aspettative delle parti interessate, incluse le <i>compliance obligation</i>• negli aspetti ambientali significativi• nei rischi e nelle opportunità• Grado di raggiungimento degli obiettivi• Informazioni sulle prestazioni ambientali dell'organizzazione, inclusi i trend:• nelle non conformità e nelle azioni correttive• nei risultati delle misurazioni e dei monitoraggi• nel soddisfacimento delle <i>compliance obligation</i>• nei risultati degli audit• Adeguatezza delle risorse• Comunicazioni rilevanti delle parti interessate, inclusi i reclami• Opportunità per il miglioramento continuo	<ul style="list-style-type: none">• Conclusioni in merito alla continua idoneità, adeguatezza ed efficacia del Sistema di Gestione Ambientale• Decisioni relative alle opportunità di miglioramento continuo• Decisioni relative a qualsiasi necessità di cambiamento per il SGA, inclusa la necessità di risorse• Azioni necessarie quando gli obiettivi ambientali non sono stati raggiunti;• Opportunità di migliorare l'integrazione del SGA negli altri processi di business, ove necessario• Implicazioni per l'indirizzo strategico dell'organizzazione

Punto norma 10. Il Miglioramento

- Leva principale per raggiungere gli *intended outcomes*, ossia gli esiti a cui, in ultima analisi, il Sistema tende ed è finalizzato.
Esiti delle tre attività della Valutazione delle prestazioni (misurazioni e monitoraggi, Audit interno e Riesame della direzione) → definizione delle opportunità di miglioramento → *intended outcomes*

Due sottopunti:

- *non conformità ed azioni correttive* (10.2) – collocazione nel punto norma sul Miglioramento!
 - *miglioramento continuo* (10.3)
- *Messaggio chiave*: le Non conformità hanno una connotazione positiva nella gestione del Sistema e devono pertanto essere “vissute” dall’azienda in modo costruttivo e funzionale al miglioramento dell’efficacia del Sistema stesso

Anche la **EMAS Users Guide** rafforza questo chiarimento:

La non conformità si può individuare con le seguenti modalità:

- controllo operativo,
- *audit interno/esterno*,
- riesame della direzione, oppure
- **nell'ambito dell'attività quotidiana**

A cosa servono le NC?

- Certo, a mantenere il sistema in efficienza, ma anche:
 - Coinvolgimento e motivazione dei dipendenti
 - Alimentare e rifornire di idee il «miglioramento continuo»
 - Dimostrare il «recepimento» del sistema e il suo radicamento al verificatore
 - Strumento di controllo da parte del management
 - Valutazione delle performance di una organizzazione

E se, per l'appunto, si decide di utilizzarle come strumento di valutazione delle prestazioni, allora:

- Cosa misurano le NC?
- Ci sono NC «buone», es.: segnalazioni dai dipendenti
- E ci sono NC «cattive»: es: NC da parte dei certificatori
- Ma come considerare le evidenze emerse nel corso dell'audit?
- Tutte NC diverse con finalità differenti

Esempi di non conformità

- mancato rispetto di una disposizione impartita ai lavoratori (es. erronea gestione del deposito temporaneo dei rifiuti),
- mancato raggiungimento di un obiettivo,
- errata applicazione di una disposizione di legge (es. mancata verifica periodica delle qualità delle emissioni)
- Incapacità di soddisfare un preciso requisito della norma volontaria di riferimento (es. non identificazione della documentazione di origine esterna)
- ...

Esempi dalla 14004 CD:

Examples of such situations can include

-system performance:

- failure to establish environmental objectives;
- failure to define responsibilities required by an environmental management system, such as responsibilities for achieving objectives or for emergency preparedness and response; and
- failure to periodically evaluate conformity with compliance obligations.

-environmental performance:

- energy reduction objectives are not achieved;
- maintenance requirements are not performed as scheduled; and
- operating criteria (e.g. permitted limits) are not met.

II MIGLIORAMENTO - segue

- Nella nuova ISO 14001:2015 **scompaiono “formalmente” le azioni preventive**: tale assenza risulta chiara e coerente con le innovazioni della norma. E' evidente infatti che nella nuova impostazione dello standard *tutto il Sistema è orientato alla prevenzione del rischio*, per cui l'esplicitazione di requisiti puntuali sulle azioni preventive perderebbe di significato
 - Alla luce delle innovazioni della norma è ormai definitivamente chiarito che gli ambiti del Miglioramento includono
 - ✓ sia la filiera, nella *Prospettiva Life Cycle*
 - ✓ sia il rischio, in termini di capacità del SGA di ridurre il rischio in entrambe le sue accezioni fondamentali: come rischio per l'ambiente e come rischio per l'organizzazione
- Superare i limiti nel sollecitare le organizzazioni certificate ad adottare e implementare programmi e obiettivi ambientali riguardanti tutti quegli ambiti che, essendo più legati agli aspetti ambientali definibili come “indiretti”, risultano oggi decisamente poco sviluppati da parte delle organizzazioni (es. filiere di approvvigionamento, i rapporti con i fornitori, le caratteristiche dei propri prodotti e servizi, ...)

In conclusione...

... Il «file rouge» della nuova norma è senz'altro la volontà di ISO di promuovere decisamente un maggiore radicamento del SGA nella realtà aziendale, a tutti i livelli:

- strategie del Top Management,
- suo ruolo di leadership,
- integrazione con il business dell'organizzazione,
- considerazione dei rischi «non solo ambientali»,
- rapporti con i fornitori e gli altri attori della filiera,
- intensificazione delle relazioni con i clienti e i consumatori,...
- fino al contesto e le parti interessate che lo compongono

Un obiettivo pratico decisamente ambizioso, che vuole tuttavia perseguire il fine più alto di dare dignità alle strategie di miglioramento ambientale, portandole nel cuore delle scelte aziendali, facendole entrare nella cabina di comando,... insomma dando “sostanza” alla sostenibilità ambientale d'impresa

Grazie per l'attenzione!

fabio.iraldo@unibocconi.it

michela.melis@unibocconi.it