



**ASSOLOMBARDA**

Settore Competitività territoriale, Ambiente ed Energia

**GRUPPO DI LAVORO "QUALITÀ AMBIENTALE"**

**IL PROCESSO DI REVISIONE DELLA NORMA  
INTERNAZIONALE ISO 14001 E LE SUE IMPLICAZIONI PER  
LE IMPRESE CERTIFICATE E REGISTRATE**

**DOCUMENTO DI POSIZIONAMENTO**

**MAGGIO 2014**



## ***Premessa e scopo del documento***

Nell'ambito delle attività di servizi e di rappresentanza di Assolombarda rivolte alla promozione e al supporto della certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) delle aziende si è costituito, nel 2008, il Gruppo di Lavoro "Qualità Ambientale". Finalità principale del Gruppo è quella di rappresentare un punto di riferimento sia per le imprese associate che vantano una consolidata esperienza nella gestione ambientale, sia per quelle che intraprendono per la prima volta il percorso verso la certificazione, attraverso lo scambio di esperienze fra le aziende aderenti, lo sviluppo di strumenti a supporto della registrazione/certificazione ambientale e la promozione del dialogo con i diversi interlocutori del sistema. Negli anni, il Gruppo ha focalizzato la propria attenzione sui temi che le imprese hanno considerato, di volta in volta, di maggiore interesse e prioritari rispetto alla gestione ambientale delle proprie attività ed alle esigenze metodologiche ed operative a queste connesse. L'approccio sistemico e lo strumento della certificazione ambientale hanno rappresentato il contesto e la cornice di riferimento rispetto a cui il Gruppo ha condotto approfondimenti tematici e sviluppato linee guida e strumenti a supporto dell'applicazione e del mantenimento del SGA.

In questo quadro, il processo di revisione della norma internazionale ISO 14001:2004 – avviato dall'*International Organization for Standardization* nel 2012 e destinato a compiersi con l'emissione della nuova versione della norma nel 2015 – si è imposto all'attenzione del Gruppo quale ambito di interesse primario per lo sviluppo delle proprie attività, per l'ampiezza e per la rilevanza delle implicazioni connesse ai suoi esiti. La norma rappresenta, come noto, lo standard per la certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale maggiormente diffuso a livello mondiale ed i suoi contenuti sono recepiti integralmente quali requisiti del Regolamento Europeo EMAS n. 1221/2009/CE<sup>1</sup>. Sin dalle prime fasi del complesso iter di revisione – che prevede, sul piano internazionale, il coinvolgimento di esperti tecnici provenienti da tutti i Paesi membri dell'ISO e un ampio processo di consultazione delle diverse parti interessate – è emerso come i possibili scenari evolutivi dello standard presentino elementi di innovazione potenzialmente ricchi di conseguenze per le imprese, in termini non solo di modifiche ai singoli requisiti della norma, ma anche di approccio complessivo alla gestione ambientale. E' maturata pertanto l'esigenza di analizzare e valutare tali scenari, al fine di:

- **comprendere le implicazioni** per le imprese connesse all'introduzione di nuovi requisiti della norma e alla modifica e/o all'eliminazione di quelli esistenti;

---

1 A livello mondiale, a fine 2012 risultavano 285.844 organizzazioni dotate di un sistema di Gestione Ambientale certificato ai sensi della norma ISO 14001, delle quali 19.705 in Italia (fonte: ISO). A fine 2013, le organizzazioni registrate EMAS erano 3.721, di cui 1.068 in Italia (fonte: Commissione Europea).

- **valutarne l'impatto sotto il profilo applicativo** del Sistema di Gestione Ambientale **e delle tempistiche** necessarie per l'adeguamento ai potenziali nuovi requisiti, dal punto di vista sia tecnico-strutturale, sia organizzativo e gestionale;
- **cogliere tempestivamente le opportunità** connesse alle innovazioni che potranno essere introdotte, in relazione alle esigenze delle imprese ed agli obiettivi che l'ISO ha posto esplicitamente alla base del processo di revisione, quali il miglioramento dell'integrazione della gestione ambientale con i processi di *business* delle organizzazioni.

A fronte del contesto delineato, il Gruppo di Lavoro "*Qualità Ambientale*" di Assolombarda ha quindi analizzato le versioni preliminari della nuova norma – emesse formalmente dall'ISO sotto forma di *Committee Draft 1 (CD1)* e *2 (CD2)* – e le ha poste a confronto con lo standard in vigore e con la relativa esperienza applicativa delle aziende, discutendone portata innovativa, potenzialità di miglioramento del SGA, implicazioni ed opportunità di inserimento (e di mantenimento) dei requisiti in esse contenuti. In linea con l'approccio e con gli obiettivi che contraddistinguono i lavori del Gruppo sin dalla sua costituzione, la "chiave di lettura" che ha guidato l'analisi è stata quella dell'interpretazione delle potenziali novità in termini strategici per le imprese, ovvero come occasione di rafforzamento del SGA.

Il presente documento rappresenta il frutto dell'analisi critica svolta e delle riflessioni elaborate dal Gruppo, a partire dal quale continuare a seguire l'evoluzione del processo che porterà all'emissione della nuova ISO 14001. E' importante sottolineare come, allo stato attuale, il livello di avanzamento dei lavori in sede ISO non consenta di disporre di un quadro certo dei contenuti e dei requisiti di quella che diventerà, prevedibilmente, la norma ISO 14001:2015. In questo senso, le riflessioni proposte non manterranno necessariamente tutte la loro attualità nel prosieguo dell'iter di revisione, sotto il profilo della loro formulazione e/o dei loro contenuti. E tuttavia, il processo è giunto ad uno stadio di sviluppo tale da rendere utili e significative l'attivazione e la promozione di un confronto fra le imprese e gli altri attori del sistema della certificazione sulle prospettive e sugli scenari emergenti dalla revisione della ISO 14001 e quindi – più in generale – sul futuro dei Sistemi di Gestione Ambientale<sup>2</sup>. In questa logica, il documento rappresenta il contributo del Gruppo di Lavoro "*Qualità Ambientale*" di Assolombarda allo sviluppo di tale confronto: il testo si articola in quattro parti, dedicate alle macro-tematiche identificate come maggiormente significative in termini di potenziale impatto sull'applicazione dello standard e sulla conformità ai suoi requisiti:

---

<sup>2</sup> Anche se la norma ISO 14001 si rivolge a diverse tipologie di organizzazioni, le riflessioni proposte nel testo sono spesso formulate in termini di implicazioni per le *imprese*, quale target di riferimento rispetto a cui è stato condotto il lavoro di analisi.

- 1) *Analisi e Comprensione del Contesto;***
- 2) *Gestione di prodotti e servizi, Ciclo di Vita e Catena del Valore;***
- 3) *Considerazione e Gestione di Rischi e Opportunità;***
- 4) *Conformità Normativa.***

Il Gruppo di Lavoro è stato composto da:

- A2A Spa – Paolo Grippiolo;
- AHC Italia Srl – Jacopo Pietro Scrivani;
- Bracco Imaging Spa - Gianni Abbruzzese e Alessia Galbiati;
- Cial Consorzio Imballaggi Alluminio - Luca Laguzzi;
- DHL Supply Chain (Italy) Spa – Lorenzo Dafarra;
- Ecologica Naviglio Spa – Alberto Riva;
- ERM Italia Spa – Vincenzo Ursino;
- Falck Renewables Spa – Umberto De Servi ed Enrico Falqui;
- Indena Spa – Lorenzo Palvarini e Luca Loreto;
- Industrie Chimiche Forestali Spa – Antonio Sassi;
- Johnson Controls Srl – Michele Amarù;
- Otis Servizi Srl – Elena Farea;
- Pozzoli Spa – Carlotta Villa;
- RGA Srl – Rossella Zunino;
- SCAN Srl – Società di Certificazione e Audit Nazionale a s.u. – Alessandro Foti, Vittorio Spampinato e Silvia Sarah Foti;
- Sirti Spa – Renzo Mario Citterio;
- Snam Rete Gas Spa – Andrea Rovelli e Federico Casini;
- Tamoil Italia Spa – Giuseppe Sebastiani;
- Vidrala Italia Srl – Ciro De Battisti;
- esperto – Davide Biancorosso;
- esperta – Barbara Ferroni;
- Assolombarda – Graziella Bricchi e Ruggiero Colonna Romano.

L'attività di elaborazione dei contenuti e la redazione del documento sono state curate dal Prof. Fabio Iraldo e dalla Dott.ssa Michela Melis dello IEFE – Università Bocconi.

In chiusura, si ringraziano l'UNI – Ente Italiano di Normazione, l'Ing. Fausto Sini – capo delegazione UNI ai lavori di revisione ISO – e il Dott. Paolo Piagneri – coordinatore del GL1 dell'UNI – per la

collaborazione e per il supporto fornito nell'aggiornamento sugli sviluppi del processo di revisione della norma in sede nazionale ed internazionale.

## **1. Analisi e Comprensione del Contesto**

Fra le novità più significative del testo in revisione, la prima, in ordine logico e sequenziale, è quella relativa all'introduzione di un complesso di nuovi requisiti connessi all'**identificazione e alla comprensione, da parte dell'organizzazione che adotta e sviluppa un Sistema di Gestione Ambientale, del contesto in cui essa opera e delle istanze (non esclusivamente di carattere ambientale) da questo provenienti**. Tali attività si collocano, concettualmente, a monte della definizione del SGA e ne influenzano il complessivo funzionamento, come evidenziato anche dall'inserimento dei potenziali punti norma ad esse relativi in apertura dello standard.

Occorre premettere, anzitutto, come la spinta alla formalizzazione di tali requisiti nella nuova versione della norma nasca dalla volontà dell'ISO di legittimare il Sistema di Gestione Ambientale quale strumento di gestione ambientale nel quadro delle più ampie problematiche dello sviluppo sostenibile, riconoscendo la necessità, ai fini della sua efficacia, che il SGA tenga in adeguata considerazione il contesto complessivo in cui l'organizzazione opera e le aspettative e bisogni delle diverse parti interessate con cui essa interagisce. Il "mandato di revisione" della norma in sede ISO prevede, inoltre, che la nuova 14001 adotti una struttura conforme all' "*High Level Structure (HLS) for Management Systems Standards (MSS) and its identical text, common terms and definitions*"<sup>3</sup>, nell'ambito del quale il "Contesto dell'organizzazione" è oggetto di uno specifico punto norma.

In questo quadro, l'introduzione di un nuovo "tassello" del SGA relativo al contesto – *esterno e interno* all'organizzazione – richiede non solo che **siano definiti univocamente i requisiti** ad esso relativi, ma anche **come questi si relazionano con le altre componenti "tradizionali" del Sistema**, e che sia **reso esplicito, in particolare, in che modo i bisogni e le aspettative** ("*needs and expectations*") **delle parti interessate, emergenti dal contesto, diventano requisiti per l'organizzazione**, ovvero elementi il cui mancato o parziale soddisfacimento può mettere in discussione l'ottenimento e il mantenimento della certificazione. In questo senso, la nuova 14001 dovrebbe delineare chiaramente la sequenza dei passaggi e delle modalità attraverso cui l'organizzazione:

---

<sup>3</sup> A partire dal 2012, l'ISO ha introdotto, per tutte le norme relative ai sistemi di gestione, una struttura comune, l' "*High Level Structure (HLS) for Management Systems Standards (MSS) and its identical text, common terms and definitions*", con l'obiettivo principale di garantire omogeneità a tutti i propri standard relativi ai sistemi di gestione (e, quindi, a favorirne l'integrazione). Sono già stati pubblicati diversi standard aderenti allo schema unico: *ISO 30301, ISO 22301, ISO 20121, ISO 39001, ISO 14298, ISO/IEC 27001, ISO 21101 e ISO 55001*. Fra gli standard attualmente in fase di revisione che saranno aderenti allo schema, vi sono: *ISO 9001, ISO 14001, ISO 18420, ISO 19600, ISO 21101, ISO 37101, ISO 34001*.

- **identifica le parti interessate**, interne ed esterne, rispetto al proprio Sistema di Gestione Ambientale;
- **valuta la rilevanza dei loro rispettivi bisogni e aspettative** e, sulla base di tale valutazione,
- **determina infine quali** – fra i bisogni e le aspettative identificati e valutati – **assumono rilevanza** tale da essere “sottoscritti” dall’organizzazione e diventare, quindi, veri e propri requisiti del Sistema di Gestione Ambientale.

La linearità di tali passaggi sotto il profilo metodologico e concettuale dovrebbe trovare fedele corrispondenza nel testo della nuova norma, in termini sia di *contenuti* che di *appropriato uso dei termini*. Come si vedrà anche in relazione ad altre potenziali innovazioni dello standard, è essenziale che esse siano affiancate da un utilizzo dei termini rigoroso e coerente rispetto alle definizioni fornite. Nel caso in esame, in particolare, non tutti i bisogni e le aspettative delle parti interessate sono necessariamente “requisiti” (“*requirements*”) del Sistema di Gestione Ambientale, per cui la norma dovrebbe qualificare come tali solo quella parte di essi che l’organizzazione ha definito come significativi, sulla base di un determinato processo di identificazione e valutazione.

Più in generale, l’inserimento dell’“analisi e comprensione del contesto” quale nuovo requisito influenza, come si è detto, il complessivo funzionamento del Sistema, in termini di:

- **campo di applicazione (“*scope*”) del SGA**, la cui definizione deve **tenere in considerazione tutti i fattori, interni ed esterni, in grado di condizionare la capacità dell’organizzazione di raggiungere gli obiettivi** che essa intende conseguire attraverso il Sistema. Nel testo in revisione, tali fattori comprendono esplicitamente sia i) le *caratteristiche e le condizioni dell’ambiente naturale* – locale e globale – in cui l’organizzazione opera, sia ii) le *specificità* della stessa organizzazione, sia iii) il suo contesto *politico-sociale, culturale, normativo-regolamentare, tecnologico, economico-finanziario e competitivo*, a livello internazionale, nazionale e locale.
- **attuazione del Sistema**. Nella logica della nuova ISO, la comprensione del contesto, in tutte le dimensioni sopra elencate, diventa quindi un fattore chiave per fornire all’impresa quel bagaglio di conoscenze necessario ad indirizzarne correttamente gli sforzi e le risorse in tutte le diverse fasi in cui si articola il Sistema nella tradizionale logica ciclica del Ciclo di Deming della pianificazione, attuazione e miglioramento.

## **2. Gestione di Prodotti e Servizi, Ciclo di Vita e Catena del Valore**

Fra i temi che potrebbero imprimere maggiore portata innovativa alla nuova ISO 14001 vi sono quelli relativi alla gestione ambientale dei prodotti e dei servizi, alla considerazione del loro *Ciclo di Vita* e, più in generale, alla gestione del complesso delle relazioni, da parte delle imprese, con gli interlocutori della propria filiera.

L'inclusione di queste tematiche nel Sistema di Gestione Ambientale non è, in assoluto, un elemento nuovo nella pratica operativa, posto che – come noto – gli aspetti ambientali connessi ai prodotti e servizi rientrano esplicitamente fra gli aspetti *indiretti* che già oggi le imprese sono chiamate ad identificare, valutare e gestire nell'ambito del proprio SGA, sulla base della capacità di influenza che, su questi, esse sono in grado di esercitare<sup>4</sup>. L'esperienza applicativa maturata evidenzia tuttavia come – ai sensi dei requisiti dello standard vigenti – raramente le imprese si siano spinte ad adottare, nell'ambito del SGA, logiche di integrazione avanzata della gestione ambientale dei propri prodotti/servizi, ovvero approcci finalizzati a ricomprendervi i processi *upstream* e *downstream* della propria catena del valore ed a gestirne, in una prospettiva di miglioramento ambientale, le relative relazioni. Si pensi, ad esempio, all'adozione di criteri ambientali nella progettazione dei prodotti o nella definizione e composizione dei servizi offerti sul mercato, ed alle conseguenze connesse a tale scelta sotto il profilo delle relazioni con i diversi attori della filiera (es.: fornitori di materie prime, fornitori di imballaggi, ma anche smaltitori, aziende partner nell'erogazione di servizi, etc.). Allo stesso tempo si è sviluppata, negli anni più recenti, una tendenza crescente, da parte delle imprese, allo sviluppo di iniziative mirate alla quantificazione, valutazione e comunicazione dell'*impronta ambientale* associata ai propri prodotti/servizi (tipicamente, ma non esclusivamente, in termini di *carbon footprint*), quale opportunità competitiva per comunicare al mercato il proprio impegno e l'eccellenza delle proprie prestazioni (evitando i rischi del cosiddetto *greenwashing*) ed in risposta al ruolo sempre più significativo assunto dal tema nell'ambito delle politiche ambientali comunitarie e nazionali<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Sulla gestione degli aspetti ambientali indiretti, inclusi quelli connessi ai prodotti e servizi, si vedano le *Linee guida per l'identificazione, la valutazione e la gestione degli Aspetti Ambientali Indiretti nell'ambito dei Sistemi di Gestione ISO 14001 ed EMAS* (Assolombarda, Marzo 2009).

<sup>5</sup> A livello europeo, è sufficiente menzionare la recente Comunicazione della Commissione Europea "*Costruire il mercato unico dei prodotti verdi - Migliorare le informazioni sulle prestazioni ambientali dei prodotti e delle organizzazioni*" [COM(2013)196 final] e la connessa Raccomandazione della Commissione del 9 Aprile 2013 (2013/179/EU) *relativa a relativa all'uso di metodologie comuni per misurare e comunicare le prestazioni ambientali nel corso del ciclo di vita dei prodotti e delle organizzazioni*. In accompagnamento ad esse, la Commissione si è impegnata a sostenere, nei prossimi anni, gli sforzi compiuti a livello internazionale per un maggiore coordinamento nello sviluppo di metodologie e nella messa a disposizione dei dati e a fornire ulteriori indicazioni l'uso di autodichiarazioni ambientali chiare, precise e pertinenti nel marketing e nella pubblicità al fine di evitare pratiche commerciali sleali, come definite nella Direttiva 2005/29/CE.

In questo contesto, il testo della norma oggetto di valutazione e revisione in sede ISO contiene alcuni passaggi innovativi, che – anche in relazione a quella che sarà la formulazione puntuale dei requisiti – potrebbero imprimere una spinta significativa verso l’“apertura” dei Sistemi di Gestione Ambientale all’approccio del Ciclo di Vita dei prodotti/servizi e a logiche di maggiore integrazione delle relazioni con gli attori che operano nei diversi mercati di riferimento dell’impresa.

Il primo di questi passaggi è senz’altro il **riferimento esplicito al Ciclo di Vita**, quale **approccio concettuale e metodologico richiamato sin dall’Introduzione della norma**, il cui utilizzo – nella misura in cui spinge l’impresa a considerare, in una logica unitaria, gli impatti ambientali connessi ai suoi prodotti/servizi lungo tutte le fasi della loro esistenza e a valutare, coerentemente, i suoi processi ed attività – può migliorare significativamente il SGA e, quindi, apportare un contributo determinante allo sviluppo sostenibile e al successo durevole della stessa impresa. La rilevanza di tale approccio è ulteriormente ribadita nell’*Annex A* della norma, i cui contenuti mirano a fornire informazioni e indicazioni alle organizzazioni (e in generale agli attori del sistema) a supporto della comprensione e della corretta interpretazione dei requisiti dello standard. In quest’ambito, la norma esplicita infatti non solo che il Ciclo di Vita dei prodotti/servizi è uno degli elementi che l’impresa è chiamata a prendere in esame nell’ambito della più ampia valutazione del contesto (si veda in proposito il punto 2 del presente documento), ma anche che *la prospettiva del Ciclo di Vita è uno dei principi di riferimento che essa deve utilizzare nella definizione del campo di applicazione (“scope”) del proprio Sistema di Gestione Ambientale.*

Il riconoscimento di un ruolo così significativo all’approccio del Ciclo di Vita nella definizione e nell’attuazione del SGA richiede, anzitutto, che **tale ruolo sia formalizzato in modo coerente lungo tutta la norma**, anche attraverso l’utilizzo di una terminologia e di un linguaggio *chiari ed omogenei*, che garantiscano *univocità di interpretazione* ai requisiti dello standard. In questo senso, è opportuno che, oltre ad **includere formalmente la definizione di “Ciclo di Vita”** (in coerenza con le altre norme ISO, ed in particolare con quelle della serie 14040), **la norma espliciti chiaramente che cosa si intende per “Life Cycle Perspective”**, evitando di dare adito ad equivoci e fraintendimenti connessi ad una possibile (seppure affrettata) sovrapposizione con il concetto di *“Life Cycle Assessment”* (LCA). Si tratta, infatti, di due concetti ben distinti e non integralmente assimilabili: assumere una “prospettiva di Ciclo di Vita” nell’identificazione, valutazione e gestione dei propri aspetti ambientali significa adottare un approccio volto a considerare i propri processi aziendali ed il loro impatto sull’ambiente in un’ottica che trascende i ristretti confini del luogo ove questi materialmente si svolgono, e prendere in esame tutte le fasi a monte e a valle della produzione, dalla progettazione al “fine vita” dei propri prodotti e servizi. Con il termine LCA, ci si riferisce, invece, ad una metodologia di valutazione del Ciclo di Vita basata su un processo oggettivo e puntuale di valutazione dei carichi ambientali connessi, in generale, ad un prodotto/servizio, attraverso l’identificazione e la



quantificazione dell'energia e dei materiali usati e dei rifiuti prodotti, includendovi – appunto - l'intero Ciclo di Vita (dall'estrazione al trattamento delle materie prime, alla fabbricazione, il trasporto, la distribuzione, l'uso, il riuso, il riciclo e lo smaltimento finale).

Sempre al fine di garantire chiarezza e univocità di interpretazione ai requisiti, è importante inoltre che il testo della norma sia coerente rispetto alle definizioni ed alle note esplicative in esso incluse, **evitando l'uso di termini e di verbi solo "soggettivamente" utilizzabili come sinonimi** rispetto a quelli di cui viene fornita una definizione puntuale (quali il termine il termine "view", in luogo di "perspective")<sup>6</sup>. In particolare, laddove la norma sente l'esigenza di chiarire la differenza fra le espressioni "prendere in considerazione" ("take into account", intesa come attività *necessaria* il cui esito *deve* essere ricompreso nel SGA) e "considerare" ("consider", intesa come attività *necessaria*, del cui esito il SGA *non è però tenuto a dare conto*), è essenziale che tale distinzione sia adottata rigorosamente lungo tutta la norma e che, ancora una volta, non si utilizzino termini ulteriori discrezionalmente assimilabili all'una o all'altra espressione.

La portata di queste riflessioni risulta maggiormente chiara se ci si sofferma su due dei passaggi più significativi del testo in revisione. In primo luogo, con riferimento una delle attività chiave del SGA – l'identificazione degli aspetti ambientali – il testo in esame prevede infatti che l'organizzazione identifichi gli aspetti ambientali delle proprie attività e dei prodotti/servizi che essa può controllare o su cui può esercitare un'influenza *considerando* una prospettiva di Ciclo di Vita ("considering a life cycle perspective"). Nello stesso paragrafo, si specifica inoltre che l'adozione di una tale prospettiva non implica la realizzazione di una dettagliata LCA, ma solo che l'organizzazione è chiamata a considerare i propri processi in una prospettiva che includa (almeno) quelle fasi del Ciclo di Vita rispetto a cui essa ritiene di avere sufficienti conoscenze. Alla luce delle considerazioni svolte, è evidente che, se il testo definitivo dovesse conservare questa formulazione, **le organizzazioni saranno chiamate ad estendere, rispetto alle prassi consolidate, lo spettro di attività nel cui ambito identificare i propri aspetti ambientali, e a sviluppare una riflessione più approfondita sulla loro reale conoscenza e capacità di influenzare i propri aspetti indiretti** (e in particolare quelli connessi ai propri prodotti e servizi), pur conservando una certa discrezionalità nel definire il peso da assegnare agli esiti di tali valutazioni.

Il secondo passaggio si riferisce, invece, ad una serie di punti norma inseriti *ex novo* nell'ambito dei lavori per la nuova ISO 14001, e relativi alla **gestione e al controllo della catena del valore ("Value Chain Control")**. Si tratta di una innovazione particolarmente significativa, che trae origine, fra l'altro,

---

<sup>6</sup> A tali considerazioni si aggiunga anche quella relativa all'opportunità di utilizzare una terminologia in linea con gli sviluppi dei riferimenti concettuali e metodologici relativi all'approccio del Ciclo di Vita – sostituendo ad esempio il termine "smaltimento finale" con più corretto "fine vita" – garantendo in questo modo anche maggiore coerenza con la terminologia adottata dai riferimenti normativi (es. *Waste Framework Directive 2008/98/EC; Directive 2000/53/EC on end-of life vehicles*, etc.).

dal recepimento, nel processo di revisione, delle indicazioni contenute nel Rapporto dell'ISO/TC207/SC1 "*Future Challenges for EMS*"<sup>7</sup>. In particolare, le imprese dovranno determinare come i processi associati alla propria catena del valore connessi ai propri aspetti ambientali significativi, ai propri rischi ed opportunità<sup>8</sup>, saranno governati e influenzati nell'ambito del SGA, prendendo in considerazione una prospettiva di Ciclo di Vita ("*taking into account a life cycle perspective*"). In questo caso, dunque, le modalità e il livello di controllo o influenza da applicare a questi processi dovrà necessariamente basarsi su una prospettiva di Ciclo di Vita.

Più in generale, è significativo rilevare come l'orientamento dell'ISO verso una maggiore integrazione, nel SGA, delle relazioni con gli attori che operano nei diversi mercati di riferimento dell'impresa, emerga in diversi altri passaggi del testo della 14001 in revisione, a partire dalla sezione dedicata alle "definizioni", in cui l'espressione "catena di fornitura" (*supply chain*) lascia il posto al più ampio concetto di "catena del valore" (*value chain*). Quest'ultima include esplicitamente non solo i fornitori in senso stretto, ma tutti i soggetti che, a diverso titolo, contribuiscono alla creazione del valore del prodotto/servizio nelle diverse fasi necessarie alla sua realizzazione/erogazione – quali appaltatori, terzisti, *outsourcers* – nonché tutti i possibili "destinatari" del valore creato: clienti, consumatori, altri utilizzatori finali, etc.

In linea con questo orientamento, quello che nella versione in vigore della norma è il *controllo operativo*, si "evolve" nel testo in revisione, ricomprendendo anche, come si è accennato, una serie di punti norma dedicati specificamente al *controllo della catena del valore*. Per soddisfarne i relativi requisiti, le imprese dovranno, in particolare:

- sviluppare e applicare specifici e adeguati requisiti ambientali per l'*acquisto dei beni e servizi*;
- *comunicare* i propri aspetti ambientali significativi a fornitori e appaltatori;
- considerare i propri aspetti ambientali significativi, i rischi e le opportunità nei processi di *progettazione, sviluppo e modifica dei propri prodotti e servizi*;

---

<sup>7</sup>Il documento – elaborato da un gruppo di studio dedicato dell'ISO – racchiude venticinque (principali) raccomandazioni sugli ambiti e sui temi che la nuova ISO 14001 dovrebbe prendere in considerazione in relazione all'evoluzione della gestione ambientale da parte delle organizzazioni e delle relative aspettative da parte degli stakeholders. Con riferimento all'ambito della gestione ambientale della filiera e delle relative relazioni, il Rapporto raccomanda, in particolare, che la nuova norma: i) si focalizzi maggiormente sulla capacità, da parte delle organizzazioni, di influenzare i soggetti a monte e a valle della propria catena del valore; ii) rafforzi, a livello strategico, le relazioni tra la gestione ambientale e il "core business" dell'organizzazione, ovvero i suoi prodotti/servizi e l'interazione con i suoi stakeholder; iii) consideri le prospettive del ciclo di vita e della catena del valore nell'identificazione e nella valutazione degli aspetti ambientali connessi ai propri prodotti e servizi; iv) includa requisiti chiari e indicazioni a supporto dell'inclusione, da parte delle organizzazioni, di elementi ambientali nelle proprie strategie e attività di progettazione e sviluppo, processi di acquisto, marketing e vendita, in coerenza con le loro priorità; v) fornisca una guida, alle parti esterne interessate, sulle informazioni relative agli aspetti ambientali dei prodotti e dei servizi delle organizzazioni.

<sup>8</sup>Sui concetti di rischio e opportunità, si veda il successivo punto 3 del documento.

- considerare la necessità di fornire adeguate informazioni in merito ai potenziali impatti ambientali significativi associati alla consegna dei beni e servizi e alla gestione del fine vita dei prodotti.

Si tratta, come si vede di un notevole ampliamento di prospettiva rispetto alle prassi operative oggi consolidate, che – se validato nel testo definitivo della norma – richiederà alle imprese un significativo “salto di qualità” nella gestione ambientale dei propri prodotti e servizi ai fini della certificazione del SGA.

### **3. Considerazione e Gestione di Rischi e Opportunità**

Un terzo tema di particolare rilevanza nell’analisi delle implicazioni della nuova ISO 14001 è quello legato all’introduzione, nella norma, dei concetti di *rischio* e di *opportunità* in relazione al Sistema di Gestione Ambientale, la cui identificazione, valutazione e gestione diviene parte integrante del Sistema, nonché uno degli elementi che concorrono al miglioramento delle prestazioni ambientali dell’organizzazione e, quindi, al raggiungimento del fine ultimo del SGA.

Anche questa innovazione nasce dall’esigenza di articolare lo standard in base alla struttura normativa del *Management system standards - High level structure (MSS HLS)*, introdotta dall’ISO dal 2012 per tutte le norme relative ai sistemi di gestione. In base a tale struttura, infatti, l’identificazione e la valutazione dei rischi e delle opportunità connessi ad un dato sistema di gestione costituisce un presupposto fondamentale per poterne correttamente impostare la pianificazione e definire, di conseguenza, azioni adeguate in grado di gestire efficacemente tali rischi e opportunità. E’ importante sottolineare come, sotto il profilo terminologico e delle definizioni, il *MSS HLS* rimandi esplicitamente a due norme di riferimento, la *ISO Guide 73:2009 - Risk management - Vocabulary* e la *ISO 31000:2009 - Risk management - Principles and guidelines*, e come queste utilizzino il termine rischio con un’accezione ampia, sotto il profilo sia concettuale che operativo. Il rischio, infatti, è inteso come “effetto dell’incertezza”, ovvero come “scostamento da quanto atteso, *positivo* o *negativo*” e, dunque, non è relativo solo a potenziali conseguenze negative o comunque indesiderabili. Al contrario, il concetto tende ad ampliarsi, riconoscendo che ad un dato evento può associarsi un insieme di potenziali impatti non solo negativi, ma anche positivi (opportunità). In questa logica, le organizzazioni sono quindi chiamate ad adottare e sviluppare approcci alla gestione del rischio finalizzati non solo a “governare” le minacce che potrebbero impedire di raggiungere i propri obiettivi, ma anche a cogliere e valorizzare le opportunità potenziali ad esse correlate.

Nella prospettiva del SGA, emerge quindi la necessità che tali concetti – generali e comuni a molti e differenti ambiti del management di impresa – siano declinati rispetto alla loro valenza e significato sotto il profilo ambientale, ovvero in termini di “rischi e di opportunità che l’organizzazione dotata di un Sistema di Gestione Ambientale è chiamata ad affrontare e gestire nella sua relazione complessiva con l’ambiente”. Ciò significa, anzitutto, che **la nuova 14001 dovrebbe contenere, fra le definizioni, non solo quella generale** (e comune a tutti i sistemi di gestione, nella logica dell’ISO) **di rischio, ma anche e soprattutto quella di rischio, per l’organizzazione, connesso alla sua interazione con l’ambiente** (ovvero, specularmente, la definizione di opportunità derivante dalla medesima interazione).

Allo stato attuale dei lavori di revisione in sede ISO, tale definizione non risulta (ancora) inserita nella norma: riferendosi al concetto di rischio in questione, il testo in esame della 14001 utilizza infatti l’espressione “*organizational risk*”, senza tuttavia accompagnarla, in alcun passaggio, da una adeguata esplicitazione del significato ad essa attribuito.

In questo quadro, è evidente come l’assenza di una definizione puntuale del concetto di “*organizational risk*” possa condurre ad ambiguità e ad errori di interpretazione dello stesso, a partire da una sua “semplicitistica” traduzione letterale, in italiano, in “*rischio organizzativo*”. Quest’ultima potrebbe infatti avallare un utilizzo del concetto con accezioni riduttive, se non addirittura errate, quali, ad esempio:

- un’interpretazione del rischio organizzativo quale rischio, per l’organizzazione, associato *unicamente* alle sue attività di business (e, in quanto tale, non necessariamente portatore di conseguenze, positive o negative, sotto il profilo ambientale);
- ovvero, altrettanto scorrettamente, la circoscrizione dell’espressione ad un concetto di rischio, per l’organizzazione, strettamente connesso “agli atti e ai processi propri dell’attività organizzativa”.

Al fine di evitare fraintendimenti e distorsioni, la nuova 14001 dovrebbe quindi opportunamente **includere una definizione di “*organizational risk*” in grado di cogliere le diverse valenze e significati che il concetto assume se declinato rispetto alle potenziali conseguenze, per l’organizzazione dotata di un SGA certificato, derivanti dalla sua relazione con l’ambiente** sotto tutti i possibili profili: quello *ambientale* in senso stretto (ovvero delle conseguenze sull’ambiente naturale), quello della *conformità alla normativa ambientale* e quello relativo all’impatto sul *business* dell’organizzazione stessa. In questo senso, il concetto di “rischio organizzativo” dovrebbe ricomprendere dunque:

- sia i **rischi connessi agli aspetti ambientali dell'organizzazione** (a partire dagli aspetti significativi e in termini, anzitutto, di impatti negativi sull'ambiente naturale da questi derivanti);
- **sia i rischi, per l'organizzazione, connessi al mantenimento della conformità alla legislazione ambientale** (da cui possono derivare tutte le conseguenze – sanzionatorie, penali, di sospensione o perdita della certificazione, etc. – connesse ad una non conformità di tipo legislativo);
- sia infine i **rischi, per l'organizzazione, associati ai potenziali impatti che il business aziendale può avere sul suo Sistema di Gestione Ambientale.**

Come si vede, l'esplicitazione, nella norma, delle diverse dimensioni in cui si può manifestare il rischio nella prospettiva del Sistema di Gestione Ambientale, contribuirebbe non solo ad evitare fraintendimenti ed errori di interpretazione del concetto, ma anche a raggiungere uno degli obiettivi principali che l'ISO si è proposta di conseguire attraverso il processo di revisione, ovvero quello di **imprimere una maggiore spinta all'integrazione del SGA delle imprese nel loro business.**

Allo stesso tempo, nella misura in cui – mutuando approccio e terminologia dalle discipline di *risk management* – la nuova ISO 14001 conterrà una serie di requisiti specifici per l'identificazione, valutazione e gestione di rischi e opportunità, le imprese dovranno procedere ad una revisione e ad un **reorientamento del proprio Sistema di Gestione con l'obiettivo di finalizzarlo, anche, alla prevenzione e alla riduzione dei rischi "organizzativi" ed alla valorizzazione e amplificazione delle opportunità** connesse alla loro gestione. In termini operativi, tali nuovi requisiti potrebbero contribuire in modo significativo al miglioramento dei SGA, costituendo in ultima analisi uno **stimolo, per le imprese, ad essere più competitive.** Si pensi, ad esempio, alle implicazioni connesse all'adozione e allo sviluppo di metodologie e di tecniche di valutazione economica dei rischi connessi con l'ambiente, ovvero, sotto il profilo della conformità, ad una maggiore integrazione fra i SGA e i sistemi di prevenzione dei rischi di reato ambientale, a partire dai modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati in conformità al D. Lgs.vo n. 231/2001.

#### **4. Conformità Normativa**

Il rapporto con la *conformità alla normativa* – relativo al rispetto dei requisiti previsti dalla norma ai fini dell'ottenimento/mantenimento della ISO 14001 – è l'ultima delle quattro macro-tematiche identificate dal Gruppo di Lavoro come maggiormente significative in termini di potenziale impatto della revisione dello standard sulla sua applicazione. L'ambito, che ha sempre rappresentato, "per definizione", un tema fondamentale per le organizzazioni interessate ad ottenere il riconoscimento della certificazione, assume ancora maggiore rilevanza alla luce delle potenziali innovazioni illustrate

con riferimento alle altre macro-tematiche analizzate, e in particolare rispetto al tema dell'*analisi del contesto*. Come si è visto, infatti, una delle principali novità derivanti dall'inserimento dell'analisi del contesto fra i punti norma della nuova 14001 si riferisce all'esame, da parte dell'organizzazione, delle aspettative e dei bisogni delle parti interessate, con il fine ultimo di identificare quali, fra queste, l'organizzazione valuta maggiormente significative, al punto da "sottoscriverle" e farle diventare veri e propri *requisiti necessari per essere considerata conforme allo standard*.

In questa prospettiva, il testo oggetto di revisione contiene alcune definizioni chiave, volte a fare chiarezza sul concetto stesso di requisito e sulle diverse tipologie in cui esso si può articolare. Il testo infatti chiarisce che, con il termine *requisito*, ci si riferisce:

- sia a requisiti di *natura legislativa* ("*legal requirements*" o "*mandatory requirements*" al cui rispetto le organizzazioni sono tenute anche a prescindere dal SGA e dalla certificazione),
- sia ad *altri requisiti*, la cui necessità di soddisfacimento non deriva da una prescrizione legislativa, ma da una decisione *volontaria* dell'organizzazione che aderisce allo standard. Questi ultimi includono sia, in generale, i requisiti definiti dai diversi punti norma, sia, in particolare, gli impegni che l'organizzazione ha *volontariamente sottoscritto* per soddisfare bisogni e aspettative delle diverse parti interessate, nelle diverse forme in cui questi possono manifestarsi (quali codici di condotta settoriali, relazioni contrattuali, standard etici, etc.).

Nell'insieme, le due tipologie definiscono le "*compliance obligations*", ovvero i requisiti di conformità che è necessario soddisfare al fine di ottenere e mantenere la certificazione. In tale scenario, si rafforzano le considerazioni già formulate in merito:

- alla necessità che la norma delinea chiaramente i passaggi, le modalità e i criteri attraverso cui i (generali) bisogni e aspettative delle parti interessate diventano *requisiti* per l'organizzazione;
- all'opportunità che, nel testo della norma, il termine "requirement" venga utilizzato in modo rigoroso, ovvero esclusivamente per riferirsi ad elementi il cui soddisfacimento o meno è essenziale ai fini della certificazione, e non anche per qualificare genericamente aspettative e bisogni delle parti interessate (come si è visto, infatti, non tutte queste istanze vengono adottate e "portate a bordo" del Sistema dall'organizzazione che ne ha valutato la significatività nell'ottica del SGA).

In tema di **rispetto della conformità normativa**, è opportuno inoltre che la norma fornisca (se non nel testo principale, attraverso l'Annex informativo di guida all'utilizzo dello standard), indicazioni ed

esemplificazioni in merito al significato che esso assume, ovvero al modo in cui tale rispetto si manifesta nei diversi ambiti in cui si articola il SGA, fra cui ad esempio:

- nella definizione della Politica Ambientale (tipicamente in termini di esplicito impegno al rispetto della conformità),
- nell'assegnazione di ruoli e responsabilità connessi al mantenimento della conformità e nella coerente previsione di adeguate risorse a supporto;
- nella definizione di obiettivi inerenti il rispetto della conformità (in termini di conformità alla legislazione, ciò potrebbe concretizzarsi, ad esempio, nella fissazione di soglie di rispetto dei parametri ambientali più basse rispetto a quelle definite per legge, con l'obiettivo di anticipare la normativa futura);
- nella conduzione del Riesame da parte dell'Alta Direzione;
- nella conduzione degli audit interni, nell'adozione delle azioni preventive e correttive e nella gestione delle non conformità.

Con riferimento a quest'ultimo punto, in particolare, la nuova 14001 potrebbe compiere un avanzamento significativo rispetto al testo oggi in vigore nella misura in cui contribuisse ad **esplicitare il concetto di rispetto della conformità normativa in senso *dinamico*, ovvero *nel tempo***. Sotto questo profilo, sarebbe opportuno che il nuovo testo chiarisse che l'identificazione e la gestione sistematica della conformità normativa non significa (e non implica) che l'organizzazione debba essere *"conforme al 100% in ogni istante"*, ovvero che una non conformità (legislativa e non) può sempre sorgere, nella dinamica della vita del Sistema, senza tuttavia arrivare a compromettere il Sistema stesso (*"rise to the level of a system failure"*). In questo senso, la *"reattività"* del SGA rispetto al manifestarsi della non conformità e l'*efficacia* delle azioni messe in atto per gestirla devono rappresentare i principali parametri di riferimento ai fini di una valutazione sostanziale della conformità normativa dell'organizzazione.

In chiusura va evidenziato come, se si tiene presente che la nuova 14001 dovrà naturalmente (ed opportunamente) rispettare dei vincoli in termini di ampiezza del documento, si comprende – per questo come per gli altri ambiti analizzati – come anche la chiarezza dei termini e delle espressioni utilizzate debba essere considerata un vincolo imprescindibile. Allo stesso tempo, considerata la complessità e l'innovatività di molti dei nuovi concetti che potenzialmente verranno introdotti, è auspicabile che, nell'ambito del processo di revisione, venga adeguatamente valorizzato il ruolo proprio dell'*Annex A* dello standard, che *non* è quello di aggiungere o di modificare i requisiti della norma, ma proprio quello di contribuire a fare chiarezza e a prevenire errori di interpretazione degli stessi.