



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza

# ISO 14001:2015

## I Sistemi di Gestione Ambientale a un punto di svolta

Le novità della norma e le linee  
guida per l'applicazione dei nuovi  
requisiti

DISPENSA

N°04/2015

A cura del Settore

Competitività Territoriale, Ambiente ed Energia

ISO 14001:2015

I Sistemi di Gestione Ambientale  
a un punto di svolta

Le novità della norma e le linee  
guida per l'applicazione dei nuovi  
requisiti

# Indice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INDICE</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. INTRODUZIONE E SCOPO DEL LAVORO</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. IL PROCESSO DI REVISIONE DELLA NORMA IN SEDE ISO</b>  | <b>10</b> |
| <b>3. TRE NUOVI CONCETTI CHIAVE: IL “CONTESTO”, LA<br/>“PROSPETTIVA DEL CICLO DI VITA” E IL “RISCHIO”</b>   | <b>18</b> |
| 3.1 Il “Contesto” dell’organizzazione   | 19        |
| 3.2 La “Prospettiva del Ciclo di Vita”  | 20        |
| 3.3 Il “Rischio”  | 26        |
| <b>4. IL CONTESTO DELL’ORGANIZZAZIONE E LE PARTI<br/>INTERESSATE</b>  | <b>29</b> |
| 4.1 Analisi del Contesto e finalità   | 29        |
| 4.2 Come condurre l’Analisi del Contesto  | 35        |
| 4.3 I risultati dell’Analisi del Contesto: riflessi e implicazioni per il SGA   | 43        |
| <b>5. LA LEADERSHIP: L’IMPEGNO DELL’ALTA DIREZIONE E<br/>DELL’ORGANIZZAZIONE</b>  | <b>47</b> |
| 5.1 Il nuovo punto norma: considerazioni introduttive   | 47        |
| 5.2 Leadership e commitment   | 48        |
| 5.3 Politica ambientale, ruoli e responsabilità alla luce dei nuovi<br>requisiti su leadership e commitment                                       | 56        |
| <b>6. DALLA VALUTAZIONE DEGLI ASPETTI AMBIENTALI E DEI<br/>RISCHI ALLA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE AZIONI<br/>PER IL MIGLIORAMENTO</b> | <b>59</b> |
| 6.1 I requisiti della Pianificazione del Sistema  | 60        |
| 6.2 Come pianificare il SGA: Approccio e Metodologia  | 61        |
| <b>7. I PROCESSI DI SUPPORTO AL SISTEMA DI GESTIONE<br/>AMBIENTALE</b>  | <b>91</b> |
| 7.1 Le Risorse del Sistema  | 91        |
| 7.2 Le Competenze delle persone   | 92        |
| 7.3 La Consapevolezza delle risorse   | 93        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.4 I processi di Comunicazione   | 94         |
| 7.5 La Documentazione del Sistema di Gestione Ambientale                      | 96         |
| <b>8. GESTIRE LE <i>OPERATION</i> NELL'ORGANIZZAZIONE E NELLA SUA FILIERA</b> | <b>98</b>  |
| 8.1 Le <i>Operation</i> : nuovi requisiti e implicazioni per il SGA           | 99         |
| 8.2 La gestione delle emergenze   | 104        |
| <br>  |            |
| <b>9. MISURARE, VALUTARE E RIESAMINARE LE <i>PERFORMANCE</i></b>              | <b>105</b> |
| 9.1 I processi di misurazione, monitoraggio, analisi e valutazione            | 105        |
| 9.2 L'Audit interno   | 110        |
| 9.3 Il <i>Riesame della direzione</i> nella nuova ISO 14001:2015              | 110        |
| <br>  |            |
| <b>10. LA LOGICA E L'APPROCCIO DEL <i>MIGLIORAMENTO CONTINUO</i></b>          | <b>113</b> |
| <br>  |            |
| <b>CONCLUSIONI</b>  | <b>116</b> |
| <br>  |            |
| <b>APPENDICE – <i>LIFE CYCLE ASSESSMENT ED ENVIRONMENTAL FOOTPRINT</i></b>    | <b>119</b> |
| <br>  |            |
| <b>RIFERIMENTI NORMATIVI E BIBLIOGRAFICI</b>                                  | <b>124</b> |

# 1. Introduzione e scopo del lavoro

Il Gruppo di Lavoro *Qualità Ambientale* di Assolombarda nasce nel 2008, nell'ambito delle attività di servizi e di rappresentanza dell'associazione rivolte alla promozione e al supporto della certificazione dei *Sistemi di Gestione Ambientale (SGA)* delle aziende. Il Gruppo mira a rappresentare un punto di riferimento per tutte le imprese associate, sia per quelle con una consolidata esperienza nella gestione ambientale, sia per quelle che per la prima volta intraprendono il percorso verso la certificazione, e svolge il proprio ruolo favorendo lo scambio di esperienze fra le aziende aderenti, lo sviluppo di strumenti a supporto della registrazione EMAS e della certificazione ambientale ISO 14001 e la promozione del dialogo con tutti gli interlocutori del sistema.

Nel corso degli 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<sup>1</sup>. 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 (ISO)* nel 2012 e culminato 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, in ragione dell'ampiezza e della portata delle innovazioni introdotte nella norma. 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>2</sup>.

Sin dalle prime fasi del complesso iter di revisione – che coinvolge sul piano internazionale esperti tecnici di tutti i Paesi Membri dell'ISO e prevede un ampio processo di consultazione delle diverse parti interessate – è emerso come i possibili scenari evolutivi dello standard presentassero elementi di innovazione potenzialmente significativi per le organizzazioni interessate, in termini non solo di modifiche ai singoli requisiti della norma, ma anche di *approccio complessivo alla gestione ambientale*. L'attenzione del Gruppo di Lavoro si è quindi concentrata sulla lettura critica e sulla disamina puntuale del testo della norma in corso di revisione, lungo tutti i suoi principali stadi evolutivi, con l'obiettivo, anzitutto, di comprendere le implicazioni connesse all'introduzione di nuovi requisiti e di valutarne l'impatto sotto il profilo applicativo e operativo dell'implementazione e del mantenimento

---

<sup>1</sup> Tra i lavori più significativi realizzati dal Gruppo, si ricordano le *Linee guida per l'identificazione, la valutazione e la gestione degli Aspetti Ambientali Indiretti* (2009), le *Linee guida per il Marketing e la Comunicazione Ambientale* (2011), e *Il Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. Lgs. n. 231/2001* (2013).

<sup>2</sup> A livello mondiale, a fine 2013 risultavano 301.647 organizzazioni dotate di un Sistema di Gestione Ambientale certificato ai sensi della norma ISO 14001, delle quali l'8,1% - pari a 24.662 - in Italia, secondo Paese al mondo per numero di certificazioni ISO 14001, superato solo dalla Cina (fonte: ISO). A fine 2013, le organizzazioni registrate EMAS erano 3.721, di cui 1.068 in Italia (fonte: Commissione Europea). Il Regolamento EMAS 1221/2009/CE – che recepisce integralmente i contenuti della ISO 14001:2004 – è attualmente in fase di revisione. Il processo di revisione in sede europea prende in esame e valuta, fra l'altro, gli sviluppi della norma ISO 14001.

del Sistema di Gestione Ambientale<sup>3</sup>. L'analisi, avviata nel 2013, ha condotto in prima istanza alla realizzazione di un *Documento di Posizionamento sul Processo di Revisione della Norma Internazionale ISO 14001 e sulle sue implicazioni per le imprese*, presentato nel maggio 2014 in occasione di un convegno organizzato da Assolombarda allo scopo di promuovere il confronto fra imprese e attori del sistema sugli scenari emergenti dal processo di revisione della ISO 14001 e sul futuro dei Sistemi di Gestione Ambientale<sup>4</sup>.

Nel corso del ciclo di attività 2014-2015, il Gruppo ha quindi proseguito nel lavoro di analisi critica della norma nella sua versione finale ISO 14001:2015, esaminandola per quanto attiene la portata innovativa, le implicazioni, le opportunità e modalità di recepimento dei nuovi requisiti nel Sistema di Gestione Ambientale e le potenzialità di miglioramento dello stesso connesse a tale integrazione. In particolare, la portata innovativa della norma è stata analizzata:

- in termini di **confronto puntuale con il testo della precedente ISO 14001:2004**, che – come noto – continuerà ad essere applicata nel periodo di transizione triennale<sup>5</sup> che le organizzazioni certificate avranno a disposizione per adeguare il proprio Sistema di Gestione;
- **in relazione all'esperienza sinora maturata** nell'attuazione dei requisiti e dei contenuti della norma, in termini di approcci interpretativi e di prassi applicative, anzitutto da parte delle imprese, ma anche degli enti di verifica e in generale dei diversi attori del sistema della certificazione ambientale.

Nel corso del lavoro, è stato preso in esame anche il testo della norma ISO 14004 (*Sistemi di gestione ambientale - Linee guida generali su principi, sistemi e tecniche di supporto*), in corso di revisione "in parallelo" al processo di revisione della norma principale 14001. Per entrambi gli standard, l'analisi è stata condotta sulle versioni in lingua inglese, poiché come noto la traduzione italiana è successiva all'emissione ufficiale delle norme. Il linguaggio e i termini utilizzati nella Linea guida sono pertanto il risultato del lavoro di traduzione e di interpretazione del Gruppo di Lavoro di Assolombarda. Nel caso di concetti particolarmente innovativi e rilevanti si è preferito mantenere i termini originali in lingua inglese.

Il presente documento rappresenta il frutto del percorso di analisi descritto, che il Gruppo di Lavoro ha elaborato a supporto delle organizzazioni chiamate ad adeguare il proprio Sistema di Gestione Ambientale ai requisiti della nuova ISO 14001:2015.

---

<sup>3</sup> Dalle versioni *Committee Draft* (CD) 1 e 2, al *Draft International Standard* (DIS) al *Final Draft International Standard* (FDIS) fino alla pubblicazione ufficiale della nuova ISO 14001:2015.

<sup>4</sup> Il documento è disponibile alla pagina:

<http://www.assolombarda.it/servizi/ambiente/documenti/gdl-qualita-ambientale-documento-di-posizionamento-sulla-norma-iso14001-1>.

Alla prima versione – datata maggio 2014 e basata sulla versione CD2 del testo in revisione della norma – è seguito un aggiornamento nel luglio successivo, finalizzato ad integrare le riflessioni del Gruppo con le evidenze emergenti dai tre workshop tematici di confronto con i partecipanti al convegno, mirati ad approfondire alcuni temi specifici: l'analisi del contesto e delle parti interessate, la valutazione di rischi e opportunità e il futuro della registrazione EMAS.

<sup>5</sup> Le organizzazioni hanno a disposizione un periodo triennale di transizione, a partire dalla pubblicazione della nuova ISO 14001:2015 per adeguare il proprio Sistema di gestione Ambientale alla nuova edizione dello standard. Al termine di tale periodo di transizione, le organizzazioni interessate ad ottenere o a mantenere la certificazione di parte terza dovranno conformarsi al nuovo standard. La precedente versione ISO 14001:2004 ed ogni certificazione facente riferimento ad essa non saranno più valide.

Le Linee guida si pongono **tre principali obiettivi**:

- **interpretazione della nuova norma**, al fine di guidare le organizzazioni nella comprensione dei nuovi concetti introdotti e, sotto il profilo applicativo, nell'attuazione dei nuovi (o modificati) requisiti. In linea con l'approccio e con le finalità che contraddistinguono i lavori del Gruppo, la chiave di lettura che ha indirizzato l'analisi è stata quella dell'interpretazione delle novità normative in termini *strategici* per le imprese associate, ovvero in termini di opportunità – offerta dal processo di adeguamento ai requisiti della edizione 2015 della norma – per riesaminare il proprio Sistema di Gestione Ambientale, valorizzarne i punti di forza, promuoverne il miglioramento e la maggiore integrazione nel business della propria organizzazione;
- **divulgazione delle novità introdotte**, supportando il passaggio dalla “vecchia” alla “nuova” norma, delineando le principali innovazioni e gli elementi di continuità e di discontinuità fra le due versioni dello standard, con il fine ultimo di consentire alle imprese associate di “attrezzarsi” tempestivamente per l'applicazione della ISO 14001:2015, gestendo correttamente la fase di transizione;
- **arricchimento a supporto dell'applicazione**, integrando la spiegazione soprattutto dei nuovi concetti e requisiti sul piano teorico e metodologico con l'illustrazione di esempi pratici e la predisposizione di strumenti operativi di supporto alla loro corretta attuazione.

In sede introduttiva, è utile fare alcune premesse in relazione ai *destinatari* delle Linee guida:

- il documento mira**, come si è detto, **a supportare le aziende nel passaggio alla nuova norma** ed ha quindi, quali principali destinatarie, le organizzazioni industriali e di servizi il cui Sistema di Gestione Ambientale è *già strutturato e conforme* ai requisiti dello standard internazionale, anche a prescindere dalla sua eventuale certificazione. Le Linee guida si focalizzano sulle principali novità della ISO 14001:2015 e non mirano quindi a supportare le imprese nel loro percorso di strutturazione di un SGA finalizzato all'ottenimento della certificazione o della registrazione ambientale<sup>6</sup>.
- Il documento si rivolge alle organizzazioni industriali e di servizi**, quali destinatarie principali delle attività di supporto di Assolombarda. In questo senso, l'interpretazione applicativa dei nuovi concetti e requisiti della norma e l'elaborazione dei relativi esempi sono state pensate in primo luogo a supporto di tali organizzazioni. Nondimeno, i contenuti delle Linee guida possono, in molti casi, risultare utili anche per altre tipologie di organizzazioni dotate di SGA (es.: pubbliche amministrazioni), fornendo contenuti immediatamente fruibili, ovvero spunti utili da adattare per l'applicazione alle specificità di altre organizzazioni.
- Infine, **il documento si rivolge a tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione**. Tale scelta, oltre ad essere in linea con l'approccio da sempre adottato dai lavori del Gruppo, risulta coerente con la stessa ISO 14001:2015. Molti passaggi della nuova norma sono infatti caratterizzati dalla consapevolezza dell'eterogeneità di mezzi e di risorse, nonché del differente livello di maturità del SGA, da parte di organizzazioni di diverse dimensioni. Sempre in sintonia con gli obiettivi della nuova ISO 14001, le Linee guida mirano a supportare, all'interno delle imprese, non solo i *Responsabili ambientali* e i *Responsabili dei SGA*, ma *tutte le funzioni aziendali interessate dalla gestione ambientale* e i relativi Responsabili, con l'obiettivo di contribuire a rendere sempre più integrati i Sistemi nelle strategie e nell'operatività aziendale.

In coerenza con gli obiettivi e le premesse sopra delineati, **il documento è stato articolato**

---

<sup>6</sup> Assolombarda supporta da sempre le imprese lungo tali percorsi, anche attraverso la messa a punto di documenti e linee guida specifici. Si vedano, ad esempio, le Linee guida di Assolombarda *Un'Introduzione al Sistema di Gestione Ambientale, Linee di orientamento per il primo approccio e la corretta applicazione* (2003), i cui contenuti sono stati ripresi ed aggiornati nelle successive Linee guida *Il Sistema di gestione Ambientale ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. Lgs. n. 231/2001* (2013).

**rispecchiando la nuova struttura e la nuova numerazione della norma**, utilizzando cioè una struttura fedele ai punti norma della nuova ISO 14001:2015, che agevoli l'identificazione dei contenuti di interesse per il lettore, anche attraverso l'utilizzo di titoli esplicativi delle innovazioni oggetto di approfondimento in ciascun capitolo. Per ogni Punto norma da analizzare – ovvero per ogni capitolo delle Linee guida, dal quarto al decimo – l'approccio si basa su tre livelli di analisi e di sviluppo dei contenuti, sintetizzati in **Tabella 1**.

**Tabella 1 – Approccio metodologico**

|   | <b>Obiettivi</b>  | <b>Modalità attuativa</b>   |
|---|---|---|
| <b>Livello di approfondimento crescente</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizzare i contenuti della nuova norma e fornire chiarimenti e chiavi di interpretazione per una migliore comprensione</li> </ul>  | <p>→ <b>Disamina “letterale” dei contenuti</b> della nuova ISO 14001:2015 (Norma e Annex) a fini interpretativi</p>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare ed esaminare le implicazioni per il SGA;</li> <li>• Fornire indicazioni alle imprese che vogliono “attrezzarsi” tempestivamente per essere conformi alla nuova ISO 14001</li> </ul> | <p>→ <b>Indicazioni operative, esempi e strumenti per garantire alle imprese la conformità alla norma</b>, con attenzione alle PMI, anche sulla base dei contenuti della ISO 14004</p>                |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le opportunità che la nuova norma offre per migliorare il SGA e renderlo sempre più uno strumento di eccellenza nella gestione di impresa</li> </ul>                                | <p>→ <b>Indicazioni operative, esempi e strumenti per le imprese che vogliono valorizzare il proprio SGA in chiave strategica e competitiva</b>, anche attraverso approcci e strumenti innovativi</p> |

Le Linee guida si articolano quindi in dieci capitoli:

- 1 *Introduzione e scopo del lavoro*
- 2 *Il processo di revisione della norma in sede ISO*
- 3 *Tre nuovi concetti chiave: il “contesto”, la “prospettiva del ciclo di vita” (“Life cycle perspective”) e il “rischio”*
- 4 *Il Contesto dell’organizzazione e le parti interessate*
- 5 *La Leadership: l’impegno della Direzione e la struttura organizzativa*
- 6 *Dalla valutazione degli aspetti ambientali e dei rischi, alla Pianificazione degli obiettivi e delle azioni per il miglioramento*
- 7 *I processi di Supporto al Sistema di Gestione Ambientale*
- 8 *Gestire le Operation nell’organizzazione e nella sua filiera*
- 9 *Misurare, valutare e riesaminare le Performance*
- 10 *La logica e l’approccio del Miglioramento continuo.*

Il Gruppo di Lavoro è stato composto da:

- A2A – Paolo Grippiolo;
- AHC Italia – Jacopo Pietro Scrivani;
- Bracco – Gianni Abbruzzese e Alessia Galbiati;
- Cial Consorzio Imballaggi Alluminio – Luca Laguzzi;
- DHL Supply Chain (Italy) – Lorenzo Dafarra;
- Ecologica Naviglio – Alberto Riva;
- ERM Italia – Vincenzo Ursino e Francesco Pozzoni;
- EY - RGA – Rossella Zunino;
- Falck Renewables – Umberto De Servi ed Enrico Falqui;
- Indena – Lorenzo Palvarini e Luca Loreto;
- Johnson Controls – Michele Amarù;
- Otis Servizi – Elena Farea;
- Pozzoli – Carlotta Villa;
- SCAN – Alessandro Foti, Vittorio Spampinato e Silvia Sarah Foti;
- Sirti – Renzo Mario Citterio;
- Snam Rete Gas – Andrea Rovelli e Federico Casini;
- Tamoil Italia – Giuseppe Sebastiani;
- Vidrala Italia – Ciro De Battisti;
- esperto – Davide Biancorosso;
- esperta – Barbara Ferroni;
- Assolombarda – 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 dell'*Osservatorio sulla Green Economy* dello IEFE – Università Bocconi, un'iniziativa a cui anche Assolombarda aderisce<sup>7</sup>.

Si ringraziano tutti i componenti dell'organo tecnico GL1 "*Sistemi di gestione ambientale*" della Commissione Ambiente dell'UNI, e in particolare il coordinatore Dott. Paolo Piagneri per la collaborazione e per il supporto forniti nell'aggiornamento sugli sviluppi del processo di revisione della norma in sede nazionale ed internazionale.

Un ringraziamento va infine agli enti di certificazione e alla loro struttura associativa Conforma, che hanno partecipato all'incontro di presentazione delle Linee guida – organizzato da Assolombarda al fine di promuovere la diffusione di approcci e strumenti condivisi, tra tutti gli attori del sistema, per l'applicazione dei requisiti della ISO 14001:2015 – che hanno fornito un importante contributo alla finalizzazione del documento<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> [www.geo.unibocconi.it](http://www.geo.unibocconi.it)

<sup>8</sup> Bureau Veritas Italia SpA, Certiquality Srl, DNV GL Business Assurance Italia Srl, Kiwa Cermet Italia SpA, Rina Services SpA e CONFORMA – Associazione Organismi Certificazione Ispezione Prove Taratura.

## 2. Il processo di revisione della norma in sede ISO

Il processo di revisione delle norme ISO prevede un iter molto articolato, che si snoda in un arco temporale pluriennale e che coinvolge esperti tecnici in rappresentanza di tutti i Paesi Membri dell'organizzazione internazionale e un ampio processo di consultazione delle diverse parti interessate.

Nel ripercorrere in sintesi tale processo, occorre premettere che la versione pubblicata nel 2004 della ISO 14001 conteneva innovazioni marginali rispetto alla primissima versione della norma sui Sistemi di Gestione Ambientale, risalente al 1996. In questo senso, si comprende facilmente l'esigenza di innovare significativamente i contenuti dello standard rispetto ai mutamenti intervenuti negli ultimi vent'anni, riguardanti sia le problematiche ambientali emergenti a livello globale e locale (si pensi ai cambiamenti climatici, al degrado degli ecosistemi, alla perdita di biodiversità), sia l'approccio e l'esperienza maturata nella "gestione ambientale di impresa" (ma anche "di prodotto"), soprattutto in relazione all'evoluzione della comunicazione e allo sviluppo di una molteplicità di nuovi strumenti e canali attraverso cui oggi è possibile veicolare l'informazione ambientale.

Nell'ambito di questo scenario di riferimento, i **principali obiettivi** e il **mandato di revisione in sede ISO**, che hanno guidato sul piano internazionale il processo di revisione, sono stati:

- 
- 1) *la conformità della norma alla "High Level Structure for Management System Standards";*
  - 2) *le raccomandazioni contenute nel Rapporto TC207/SC1 "Future Challenges for EMS";*
  - 3) *il mantenimento e il miglioramento dei principi alla base della ISO 14001:2004 e dei relativi requisiti.*

La 14001 del 2015 si inserisce nel quadro di tutte le nuove norme ISO per i Sistemi di Gestione, caratterizzate da una struttura comune – la cosiddetta *High Level Structure* (HLS) – che prevede una identica sequenza e denominazione dei punti norma/paragrafi e l'utilizzo della medesima terminologia<sup>9</sup>. L'esigenza di avere una struttura univoca per tutte le norme sui Sistemi di Gestione è maturata in sede ISO come risposta al crescente proliferare, negli anni più recenti, di standard di management con differente struttura, all'utilizzo di definizioni diverse per gli stessi termini e, talora, anche di requisiti in contraddizione fra loro.

La necessità di rafforzare un approccio e una visione unitari si è concretizzata quindi nella formalizzazione di una struttura omogenea per tutti gli standard, illustrata nella **Tabella 2**. Oltre che ad evitare potenziali conflitti sui requisiti simili, l'HLS mira a promuovere l'integrazione sul piano applicativo dei diversi standard sui sistemi di gestione, attraverso:

- identici titoli e stessa sequenza dei punti norma;
- identico testo, stessi termini e definizioni;
- la possibilità di derogare alla struttura comune solo quando richiesto da specifiche differenze nella gestione nei campi di applicazione dei differenti sistemi.

In particolare, per ogni standard, l'*High Level Structure* può essere naturalmente "arricchita" e "personalizzata", ove giustificato dalle peculiarità della disciplina oggetto di una specifica norma, integrando il testo attraverso:

- sotto-punti norma o punti elenco aggiuntivi;
- testi esplicativi specifici della disciplina in oggetto (es.: note o esempi);
- inserimenti di paragrafi ai sotto-punti norma o arricchimenti testuali che integrino (senza modificare) i requisiti della struttura comune.

Mentre "*Termini e definizioni*" non possono essere cambiati, ma solo integrati, i punti norma relativi ad "*Introduction*", "*Scope*" e "*Normative references*" hanno contenuti specifici per ogni disciplina e ogni standard può inoltre avere naturalmente la propria bibliografia. Infine, l'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. Come si vedrà, i contenuti dell'*Annex*, risultano spesso essenziali per chiarire i contenuti e prevenire fraintendimenti ed errori di interpretazione dei requisiti dello standard, il cui testo "principale" è, non di rado, volutamente breve e conciso, anche per attenersi nel modo più rigoroso possibile all'HLS.

---

<sup>9</sup> Oltre alle nuove ISO 14001 e 9001 sui Sistemi di Gestione Ambientale e della Qualità, fra le recenti norme ISO conformi alla nuova struttura HLS vi sono; la ISO 30301:2011 (*Management systems for records Requirements*), la ISO 22301:2012 (*Business continuity management systems Requirements*), la ISO 20121:2012 (*Event sustainability management systems Requirements*), la ISO 39001:2012 (*Road traffic safety management systems Requirements*); la ISO 14298:2013 (*Management of security printing processes*); la ISO 22313:2012 (*Business continuity management systems Guidance*) e la ISO 27001:2013 (*Information security management systems*).

**Tabella 2 – La nuova struttura comune delle norme ISO sui Sistemi di Gestione**

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>High Level Structure (HLS) for Management System Standards (MSS)</b></p> <p style="text-align: center;">Introduction</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. SCOPE</li><li>2. NORMATIVE REFERENCES</li><li>3. TERMS AND DEFINITIONS</li><li>4. CONTEXT OF THE ORGANISATION</li><li>5. LEADERSHIP</li><li>6. PLANNING</li><li>7. SUPPORT</li><li>8. OPERATION</li><li>9. PERFORMANCE EVALUATION</li><li>10. IMPROVEMENT</li></ol> <p style="text-align: center;">Annex</p> |
|--|

Le implicazioni connesse all'utilizzo della nuova struttura non sono di natura esclusivamente formale – ovvero non si limitano a spostamenti e “riposizionamenti” di requisiti e contenuti della norma secondo la nuova struttura – ma si sostanziano anche nella **previsione di nuovi requisiti**, in coerenza con le raccomandazioni contenute nel Rapporto ufficiale TC207/SC1 “*Future Challenges for EMS*”, elaborato nel 2010 da gruppi di lavoro tecnici istituiti nell'ambito dell'ISO TC207/SC1 – comitato responsabile in ISO della tematica sistemi di gestione ambientale – allo scopo di individuare, a partire dall'analisi dello stato dell'arte dell'applicazione della norma, le principali “sfide per il futuro” di tali sistemi e dei relativi standard. In **Tabella 3** è riportato un estratto di sintesi delle raccomandazioni più significative emerse dal Rapporto.

**Tabella 3 – Le principali Raccomandazioni del Rapporto TC207/SC1 “Future Challenges for EMS”**

- I nuovi requisiti della ISO 14001 dovrebbero essere definiti in modo tale da **non riflettere unicamente le migliori e più avanzate pratiche di gestione ambientale**, cosa che potrebbe dissuadere o escludere organizzazioni nuove entranti. L'utilizzo di una “matrice di maturità” dovrebbe essere preso in considerazione, al fine di dimostrare come i requisiti della norma possono essere applicati in modo sempre più approfondito ed esaustivo;
- Un'organizzazione dovrebbe mantenere la responsabilità di **allineare i suoi processi ISO 14001 con le sue priorità ambientali e di business**;
- Rafforzare il focus su temi quali **trasparenza e accountability nella gestione** e nelle prestazioni ambientali, **influenza e responsabilità nella catena del valore**;
- Rafforzare la **valutazione delle performance** come parte della ISO 14001 (ad esempio attraverso l'utilizzo di indicatori); considerare il modo in cui la valutazione delle performance è affrontata nella ISO 14031 (*environmental performance evaluation*), nella ISO 50001 (*energy management*), in EMAS III (*EU Eco-Management and Audit Scheme*) e nel GRI (*Global Reporting Initiative*);
- Trattare il concetto di “**dimostrazione dell'impegno alla conformità legislativa**” e considerare di includere il concetto di “dimostrazione della conoscenza e della comprensione dello status di conformità” dell'organizzazione;
- Enfatizzare le **considerazione strategiche, i benefici e le opportunità** della gestione ambientale nell'introduzione e nelle sezioni sui requisiti;
- Rafforzare (a livello strategico) le **relazioni tra gestione ambientale e core business** dell'organizzazione, ovvero i suoi prodotti e servizi e le interazioni con gli stakeholder (inclusi clienti e fornitori);
- Rafforzare il **legame tra la gestione ambientale e la strategia generale** dell'organizzazione;
- Mantenere l'**applicabilità della ISO 14001 alle piccole e medie imprese**;

- Trattare il **“life cycle thinking”** e le prospettive della **catena del valore** più chiaramente nell’identificazione e nella valutazione degli aspetti ambientali connessi ai prodotti e servizi;
- Includere indicazioni e requisiti chiari su **strategia ambientale, progettazione e sviluppo, acquisiti, marketing e vendite**, in linea con le priorità dell’organizzazione;
- Introdurre un approccio più sistematico all’identificazione, **consultazione e comunicazione con gli stakeholder** sui temi ambientali;
- Introdurre un requisito per stabilire **una strategia di comunicazione esterna**, inclusi obiettivi di comunicazione, identificazione delle parti interessate rilevanti e una descrizione di cosa e quando comunicare.

Come si vede, le raccomandazioni formulate in avvio del processo di revisione contenevano una serie di innovazioni potenzialmente molto significative, legate all’introduzione o al rafforzamento, nella norma, di concetti quali il *life cycle thinking*, la *gestione della catena del valore*, la *comunicazione con gli stakeholder*, il *legame tra gestione ambientale e strategia complessiva dell’organizzazione*, l’entità delle cui implicazioni e conseguenze operative per le organizzazioni sarebbero poi ovviamente dipese dall’approccio utilizzato e dalle scelte effettuate per la loro traduzione e formalizzazione nei requisiti del nuovo standard.

È utile rilevare, sin d’ora, come molti concetti espressi dalle raccomandazioni si riferiscano ad approcci e a modalità gestionali non del tutto “sconosciuti” alle organizzazioni che fino ad oggi hanno applicato la ISO 14001:2004, soprattutto quando queste non si siano limitate ad un’applicazione “minimale” dello standard, finalizzata alla mera conformità, ma abbiano voluto e saputo cogliere e valorizzare le opportunità connesse ad una interpretazione “proattiva” dei suoi requisiti. Si pensi, ad esempio, a come il concetto del *Ciclo di Vita* fosse già presente nella norma, in particolare nell’identificazione e nella valutazione degli aspetti ambientali connessi alle attività, prodotti e servizi dell’organizzazione relativi a *progettazione e sviluppo, imballaggio e trasporto, prestazioni ambientali e pratiche in uso presso fornitori e appaltatori, estrazione e distribuzione di materie prime e risorse naturali, distribuzione, uso e fine vita dei prodotti*<sup>10</sup>.

In questo senso, alcune novità della 14001:2015 possono essere lette e interpretate come il tentativo dell’ISO di **sancire e richiedere ufficialmente alle organizzazioni destinatarie quel “salto di qualità” nell’applicazione della norma** che è stato in molti casi disatteso finora dalle prassi applicative. Ciò è stato perseguito essenzialmente rafforzando ed esplicitando – talora come veri e propri requisiti – quegli approcci e quelle modalità di gestione ambientale risultati come più avanzati ed innovativi nella prassi delle migliori organizzazioni certificate, ma rimasti “fra le righe” nella versione della norma del 2004. In linea con tali obiettivi, si colloca anche l’esplicito ampliamento di prospettiva voluto dall’ISO per le finalità della nuova 14001, in particolare nel passaggio dal concetto di *prevenzione dell’inquinamento* a quello di *protezione dell’ambiente* in senso lato ed inclusivo non solo del concetto di prevenzione, ma anche di quelli di precauzione, mitigazione e ripristino.

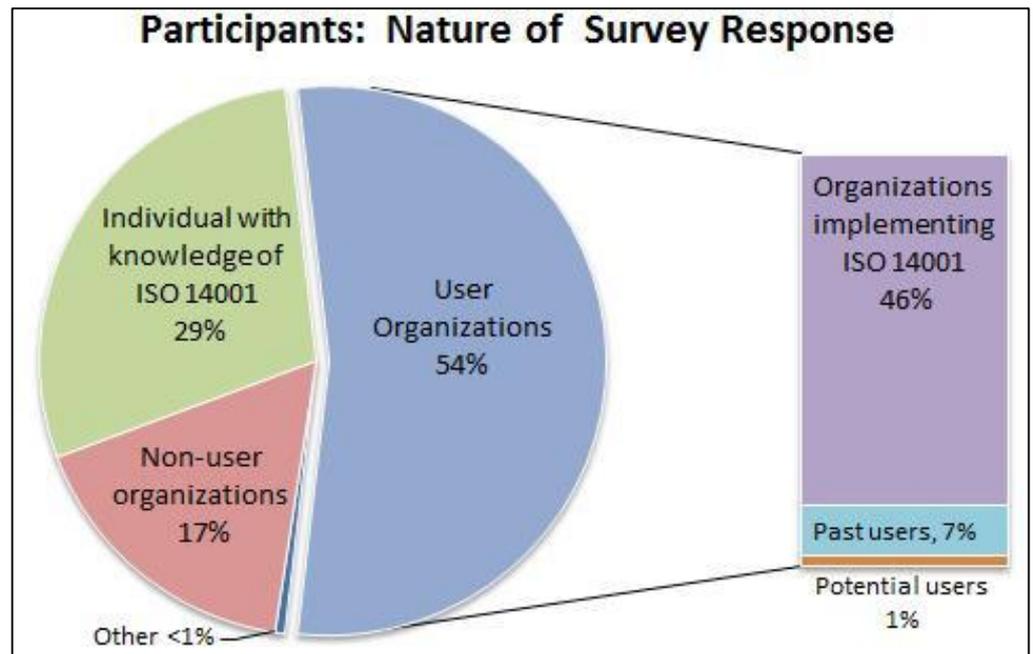
---

<sup>10</sup> Cfr. ISO 14001:2004, Punto A.3.1 “Aspetti ambientali”.

In chiusura di capitolo – e a ulteriore riprova dell’importanza e della necessità di adeguare lo standard alle principali sfide ambientali che le organizzazioni si trovano oggi ad affrontare – si riportano i principali risultati relativi della **ISO 2013 Continual Improvement Survey**<sup>11</sup>, indagine condotta dall’ISO in tutto il mondo attraverso gli organismi nazionali di rappresentanza, allo scopo di indagare la percezione del valore e il gradimento delle norme 14001 e 14004 da parte delle organizzazioni sia certificate sia non certificate, in prospettiva della revisione delle stesse norme.

L’indagine, realizzata in undici lingue, ha ricevuto un tasso di risposta senza precedenti, con quasi 5.000 partecipanti in 110 Paesi in tutto il mondo (si veda la **Figura 1**).

**Figura 1 – Il campione della ISO 2013 Continual Improvement Survey**



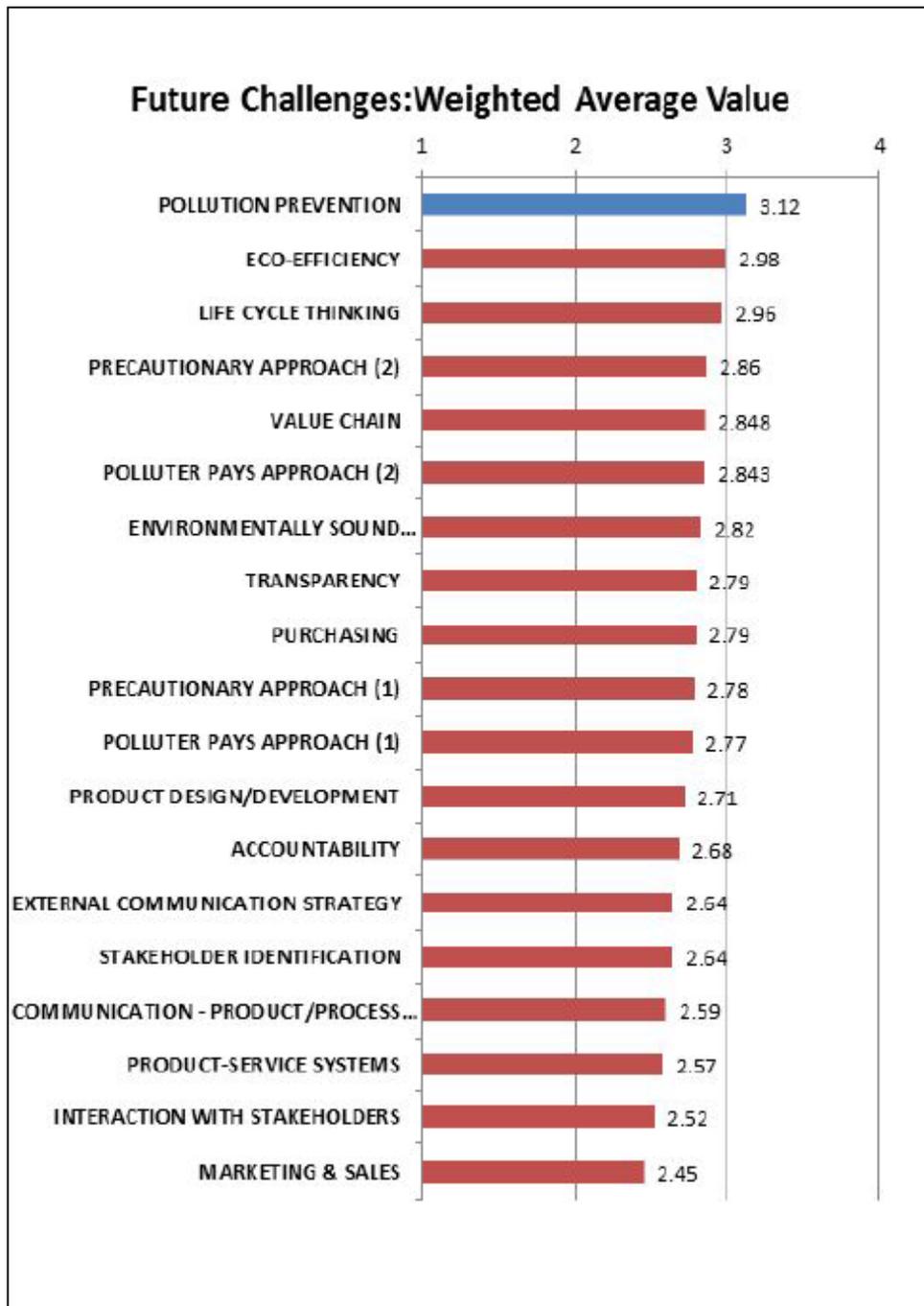
(Fonte: ISO 2013 Continual Improvement Survey)

In **Figura 2** si riportano le valutazioni dei partecipanti rispetto ai temi e agli ambiti da rafforzare giudicati più importanti – fra quelli emergenti nel Rapporto “*Future Challenges for EMS*” – nei processi di revisione delle norme ISO 14001 e 14004.

I risultati mostrano come il principio e il concetto di *prevenzione dell’inquinamento* fosse valutato come nettamente prioritario, seguito, a non lunga distanza, dai temi dell’*eco-efficienza* e del *life cycle thinking*.

<sup>11</sup> L’intera indagine è scaricabile dal sito dell’ISO alla pagina: <http://www.iso.org/iso/iso14001-continual-improvement-survey-2013>.

**Figura 2 – Le evidenze della ISO 2013 Continual Improvement Survey**



(Fonte: ISO 2013 Continual Improvement Survey)

Le voci relative a “Precautionary Approach” e a “Polluter Pays Approach” si riferiscono, rispettivamente a:

- *Precautionary approach (1): Taking cost-effective measures to protect the environment from threats in a timely manner, even if the severity is not fully known;*
- *Precautionary approach (2): Considering long-term costs and benefits of a proposed measure, not just short-term cost;*
- *Polluter pays approach (1): Internalizing the cost of pollution Resulting from the organization’s activities;*
- *Polluter pays approach (2): Quantifying the economic and environmental benefits of preventing pollution.*

### **La revisione del Regolamento europeo EMAS n. 1221/2009/CE**

Analogamente a quanto avvenuto per la norma ISO14001, anche per il Regolamento “gemello” EMAS è alle viste, in un futuro non lontano, un nuovo processo di revisione. Nel 2009 fu conclusa la seconda e ultima revisione del Regolamento, che portò alla pubblicazione dell’attuale Regolamento, cosiddetto “EMAS III”. I lavori della Commissione Europea per la nuova revisione sono stati avviati agli inizi del 2014 e, conformemente a quanto previsto dall’articolo 47 dell’attuale Regolamento n. 1221/2009, il primo step ha previsto una valutazione dello stato di implementazione dell’EMAS e un’analisi di possibili scenari futuri. Per essere supportata nella conduzione di tale valutazione, la Commissione ha pubblicato un’apposita call internazionale per la quale sono risultati vincitori la “Scuola Superiore Sant’Anna” di Pisa in partnership con la società di consulenza tedesca “adelphi” di Berlino. Lo studio dei due istituti incaricati si è appena concluso e si è basato su dati raccolti mediante quattro principali metodi di ricerca:

- **desk research:** lo studio riassume i risultati di circa 180 articoli scientifici e report tecnici pubblicati dopo il 2005 e afferenti agli obiettivi dello studio stesso;
- **interviste:** sono state condotte circa 30 interviste telefoniche e di persona a soggetti chiave del sistema EMAS quali Enti Competenti e verificatori ambientali;
- **indagine questionaria:** tramite un questionario online tradotto in quattro lingue diverse sono state intervistate 467 organizzazioni registrate EMAS e localizzate in diversi Stati Membri;
- **analisi delle Dichiarazioni Ambientali:** sono state raccolte e analizzate 122 Dichiarazioni Ambientali pubblicate dalle organizzazioni registrate EMAS in tutta Europa.

La metodologia dello studio prevedeva due distinte fasi di analisi e valutazione. La prima, l’analisi definita “ex-post”, mirava a verificare, tramite l’utilizzo delle tecniche di ricerca sopra elencate, l’efficacia del Regolamento EMAS in termini di incremento del numero di registrazioni e le sue prestazioni in ambiti quali lo stimolo all’innovazione, alla competitività, al miglioramento delle performance ambientali da parte delle organizzazioni registrate, etc. La seconda fase, con un approccio denominato “ex-ante”, aveva l’obiettivo di valutare a priori la potenziale efficacia ed efficienza di svariati possibili scenari futuri di modifica e innovazione del Regolamento.

I risultati dell’analisi ex-post hanno messo in evidenza peculiarità e prerogative di EMAS che dovranno essere tenute in considerazione nel processo di revisione. È emerso chiaramente, ad esempio, che EMAS non riesce a garantire che il mercato fornisca un chiaro riconoscimento alle imprese registrate, favorendo un aumento del fatturato o dell’export, mentre l’adesione allo schema comporta senz’altro un miglioramento di immagine nei confronti di alcuni stakeholder, in particolare dei soggetti pubblici. I dati raccolti, inoltre, confermando ricerche precedenti, mostrano chiaramente come il maggior beneficio prodotto da EMAS sia una miglior gestione ambientale interna dell’organizzazione, che spesso si traduce in una maggiore capacità di garantire la conformità normativa.

Anche gli scenari dell’analisi ex-ante forniranno rilevanti input alla Commissione Europea per alimentare il processo di revisione. Le opzioni di modifica e innovazione del Regolamento che hanno riscosso le preferenze degli stakeholder e sono emerse come potenzialmente più efficaci non suggeriscono, come si potrebbe immaginare, specifici cambiamenti al testo del Regolamento, ma riguardano in senso più generale il funzionamento dello schema EMAS. Lo studio ha innanzitutto messo in evidenza come nella revisione del Regolamento, e nella gestione del futuro “EMAS IV”, la Commissione dovrà maggiormente impegnarsi nel promuovere lo schema, soprattutto attraverso semplificazioni amministrative e incentivi per le organizzazioni registrate (la cosiddetta “regulatory relief”) e dovrà altresì fare in modo che gli Stati Membri siano fortemente incentivati, se non obbligati, a muoversi nella stessa direzione.

Un secondo elemento emerso dallo studio è la necessità di rafforzare i requisiti applicabili agli aspetti ambientali “indiretti”. Sebbene la questione sia stata sul tavolo di discussione, su questo aspetto lo studio non raccomanda esplicitamente di imporre il monitoraggio di

nuovi indicatori-chiave quantitativi relativi a questi aspetti, ma si limita a suggerire di aumentare l'importanza degli aspetti originati dai soggetti che si interfacciano con l'organizzazione, in particolare rendendo più esplicito l'invito alle organizzazioni registrate a richiedere la registrazione EMAS ai propri fornitori. Questa raccomandazione, pur molto orientata a coinvolgere la supply chain, non si spinge fino ad indicare la necessità di adottare un approccio "Life-Cycle" nell'analisi e nella gestione degli aspetti indiretti di EMAS, poiché su questo aspetto specifico la Commissione intende valutare come evolverà la fase pilota delle cosiddette "Environmental Footprint" (PEF e OEF, Racc. 2013/179/CE) e, di conseguenza, come utilizzare questi metodi in sinergia con gli altri strumenti comunitari, compreso EMAS.

Un terzo tema risultato cruciale in vista della futura revisione è la diffusione e promozione dello schema fra le PMI. Nel solco tracciato dall'Art. 7 dell'attuale Regolamento che permette alle PMI di accedere a una procedura di registrazione semplificata (introdotto con l'ultima revisione ma decisamente poco sviluppato e applicato), lo studio invita la Commissione a compiere ulteriori e più decisi passi in questa direzione, facilitando ulteriormente l'adesione ad EMAS da parte di questa categoria di imprese.

Infine, lo studio sollecita la Commissione a continuare nel perseguimento dell'obiettivo cosiddetto "EMAS Global", ovvero la diffusione dello schema a livello extra europeo. Sebbene si riconosca l'inefficacia pratica di questa ambiziosa innovazione introdotta con l'ultima revisione, lo studio evidenzia la necessità di ridurre ulteriormente gli adempimenti amministrativi necessari per la registrazione in Paesi non europei, per "asciugare le polveri" di una innovazione altrimenti destinata a rimanere inefficace.

### 3. Tre nuovi concetti chiave: il “contesto”, la “prospettiva del ciclo di vita” e il “rischio”

Nel presente capitolo, prima di entrare nel merito dei contenuti specifici della ISO 14001:2015, vengono introdotti **tre concetti chiave** che caratterizzano la nuova norma, la cui comprensione e interpretazione risulta fondamentale ai fini della corretta applicazione dello standard nel suo insieme:

- 
- 1) *il “Contesto”;*
  - 2) *la “Prospettiva del Ciclo di Vita” (“Life Cycle Perspective”);*
  - 3) *il “Rischio”.*

Si può notare come il secondo e il terzo concetto siano collegati, rispettivamente, con il primo e il terzo degli aspetti emergenti come prioritari dalla survey ISO sopra citata. Si vedrà più avanti come nella nuova norma abbiano trovato spazio anche altre fra le “sfide per il futuro” originariamente contenute nel Rapporto tecnico dell’ISO, quali la *progettazione* e lo *sviluppo dei prodotti in chiave ambientale*, la *comunicazione ambientale esterna*, l’*interazione con gli stakeholder*.

I tre concetti indicati, tuttavia, possiamo affermare costituiscono che siano la “cifra” caratterizzante questa nuova edizione della norma e siano, inoltre, **tre chiavi di lettura** che attraversano tutta la norma in modo pervasivo, rileggendone i requisiti alla luce del nuovo approccio e del “salto di qualità” complessivo che si vuole chiedere alle organizzazioni aderenti.

Nella logica delle Linee guida, quindi, l’illustrazione in “anteprima” del significato dei tre nuovi concetti sopra elencati è una scelta funzionale alla migliore comprensione, da parte del lettore, del loro diverso ruolo ed utilizzo nei vari punti norma, per “preparare” al meglio gli approfondimenti specifici contenuti nei capitoli successivi.

## 3.1 Il “Contesto” dell’organizzazione

Una delle novità di maggiore rilievo della nuova norma – nonché la “prima” in ordine logico e sequenziale – è relativa all’introduzione *ex novo* di un Punto norma interamente dedicato al **contesto dell’organizzazione** e alla sua **conoscenza** e **comprensione** da parte dell’organizzazione che intenda adottare e sviluppare un Sistema di Gestione Ambientale certificato ai sensi della norma ISO 14001. Senza anticipare i contenuti del prossimo capitolo, specificamente dedicato al tema, è opportuno in questa sede delineare le ragioni principali che hanno condotto l’ISO all’introduzione di questi requisiti che, come si vedrà in dettaglio, non sono esclusivamente di carattere ambientale e che influenzano tutto il SGA.

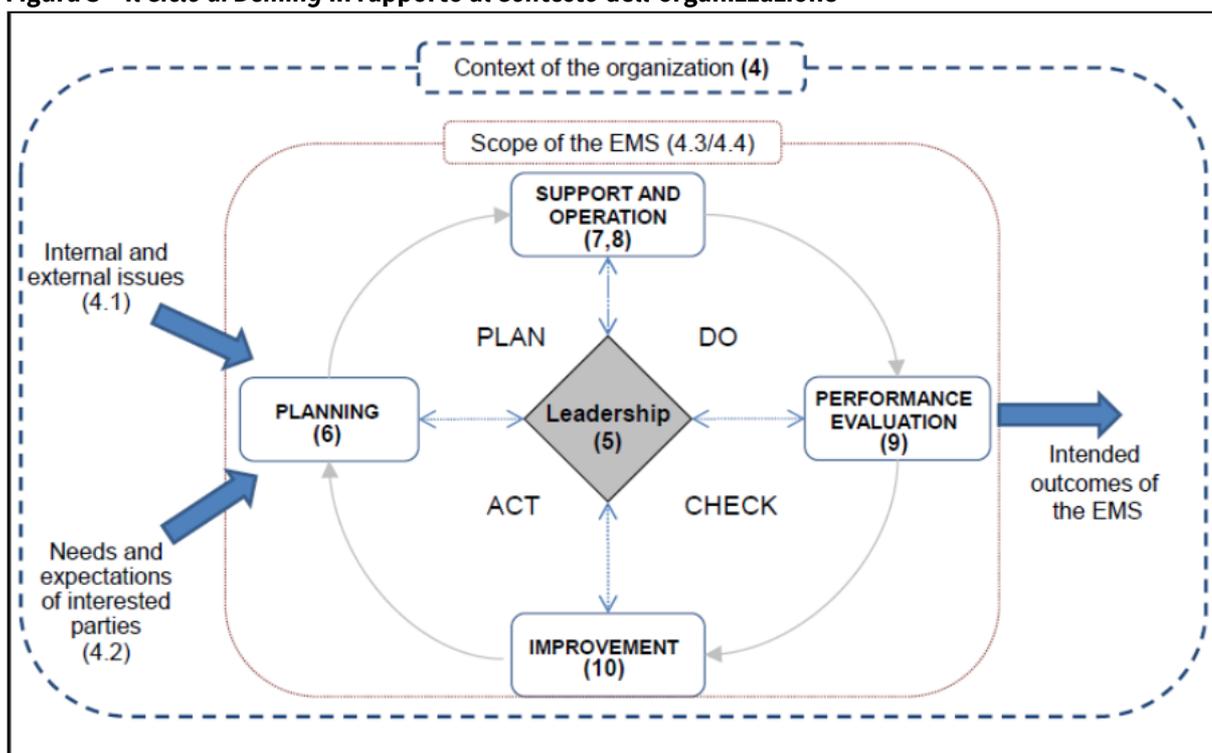
La spinta alla formalizzazione di una “analisi del contesto” dell’organizzazione nasce dalla volontà dell’ISO di valorizzare il contributo e di rafforzare il ruolo del Sistema di Gestione Ambientale quale strumento di gestione *nel quadro delle più ampie problematiche dello sviluppo sostenibile* (di natura quindi anche sociale ed economica), riconoscendo la necessità, ai fini della sua efficacia, che esso tenga in adeguata considerazione il contesto *complessivo* in cui l’organizzazione opera, nonché le aspettative e i bisogni delle diverse parti interessate che sono attive nel medesimo contesto e con cui essa, a diversi livelli e con diverse finalità, interagisce (operatori delle filiere a monte e a valle, aziende concorrenti, comunità locali, istituzioni, etc.).

**Il contesto introdotto dalla ISO 14001:2015 è quindi multidimensionale** – non solo “ambientale” in senso fisico e naturale – e **“popolato” di soggetti** (parti interessate) **portatori di specifici bisogni e aspettative**. È proprio all’identificazione di tali bisogni e aspettative, nonché più in generale delle questioni che dal contesto possono emergere relativamente alle dimensioni evidenziate, che è prioritariamente finalizzata l’analisi del contesto.

Come si vedrà nel prossimo capitolo – e via via nei successivi, in relazione ai diversi Punti norma – dall’analisi e comprensione del contesto dell’organizzazione derivano una serie di implicazioni per tutto il suo Sistema di Gestione Ambientale: dalla definizione del campo di applicazione del Sistema, alla considerazione dei fattori, interni ed esterni, in grado di condizionare la capacità dell’organizzazione di raggiungerne gli obiettivi, attraverso, *in primis*, una pianificazione che tenga in adeguata considerazione tali fattori, “portandoli a bordo” del Sistema stesso.

Una emblematica indicazione dell’entità di queste implicazioni emerge chiaramente se si considera che l’introduzione del nuovo Punto norma nello standard ha indotto a ridefinire e a **“ridisegnare” la tradizionale e consolidata figura del Ciclo di Deming “Plan-Do-Check-Act”**, al fine di dare evidenza proprio al ruolo del contesto e agli input che esso fornisce alla strutturazione e all’attuazione del Sistema di Gestione Ambientale in tutte le sue diverse componenti, nonché ai riflessi ed alle conseguenze che il raggiungimento degli obiettivi del SGA ha, come output, sullo stesso contesto (si veda la **Figura 3**).

Figura 3 – Il Ciclo di Deming in rapporto al Contesto dell’organizzazione



(Fonte: adattamento da ISO 14001:2015)

### 3.2 La “Prospettiva del Ciclo di Vita”

Fra le novità che caratterizzano la ISO 14001:2015, la considerazione della *Prospettiva del Ciclo di Vita* (“Life Cycle Perspective”) nella gestione ambientale dei prodotti e servizi e, più in generale, nella gestione ambientale delle imprese e del complesso delle relazioni con gli interlocutori della proprie filiere, è uno dei temi di maggiore portata innovativa della nuova norma.

L’inclusione di queste tematiche nel Sistema di Gestione Ambientale non è, in assoluto, un elemento nuovo nella pratica operativa, considerato che – come è noto – gli aspetti ambientali connessi ai prodotti e ai servizi rientrano esplicitamente fra gli aspetti *indiretti* che le imprese fino ad oggi sono già state chiamate ad identificare, valutare e gestire nell’ambito del proprio SGA, in proporzione alla capacità di controllo e di influenza che esse sono in grado di esercitare<sup>12</sup>. L’esperienza applicativa maturata fino ad ora evidenzia, tuttavia, che raramente le organizzazioni certificate hanno fatto passi significativi in questa direzione, gestendo questi aspetti in modo davvero efficace – sia ai sensi della ISO 14001:2004, sia del Regolamento EMAS n.1221/2009/CE<sup>13</sup>. Per esempio, ben di rado le imprese si sono spinte fino ad adottare **logiche di integrazione** avanzata della gestione ambientale dei prodotti e dei servizi nel proprio SGA.

Altrettanto scarsi sono stati i tentativi di sviluppare approcci finalizzati a ricomprendere nel SGA

12 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).

13 Come noto, il Regolamento EMAS, distingue esplicitamente fra aspetti ambientali diretti ed indiretti, ricomprendendo, fra questi ultimi, gli aspetti legati al ciclo di vita del prodotto (progettazione, sviluppo, imballaggio, trasporto, uso e recupero/smaltimento dei rifiuti) Cfr.: Reg. EMAS, *Allegato I, Analisi Ambientale*.

tutti i processi *upstream* e *downstream* della propria catena del valore e a gestire, in una prospettiva di miglioramento ambientale, le relazioni con gli attori chiave. Si pensi, ancora, a quanto poco si sia diffusa l'adozione di criteri ambientali nella progettazione dei prodotti o nella definizione e composizione dei servizi offerti sul mercato con relativo coinvolgimento dei soggetti della filiera (fornitori di materie prime, fornitori di imballaggi, ma anche smaltitori, aziende partner nell'erogazione di servizi, etc.). Allo stesso tempo, però, negli anni più recenti si è sviluppata, in modo quasi totalmente scollegato dai SGA, una tendenza crescente allo sviluppo di iniziative mirate alla quantificazione, valutazione e comunicazione dell'*impronta ambientale* associata ai prodotti e ai servizi (tipicamente, ma non esclusivamente, in termini di *carbon footprint*), considerata da molte imprese (anche non certificate ISO 14001) una grande opportunità competitiva per comunicare al mercato il proprio impegno e l'eccellenza delle proprie prestazioni (anche in risposta al ruolo sempre più significativo assunto dal tema nell'ambito delle politiche ambientali comunitarie e nazionali)<sup>14</sup>.

In questo contesto, la nuova ISO 14001 non vuole ignorare l'attenzione del "mercato" dei suoi potenziali utilizzatori verso questa nuova frontiera e sceglie quindi di promuovere un significativo "salto di qualità" per i Sistemi di Gestione Ambientale come, fino ad oggi, sono stati prevalentemente concepiti ed applicati, introducendo esplicitamente **il concetto di Ciclo di Vita**.

Sin dalla sezione introduttiva della norma, il Ciclo di Vita viene infatti richiamato come **approccio concettuale e metodologico fondamentale** per lo sviluppo del SGA, che di fatto chiede all'impresa di considerare, in una visione e con una logica unitarie, tutti gli impatti ambientali connessi ai suoi prodotti/servizi lungo tutte le fasi della loro vita, nonché di valutare e gestire correttamente i processi e le attività da cui questi sono causati. La novità è chiaramente ispirata dalla convinzione che un approccio seriamente improntato al "Ciclo di Vita" possa realmente migliorare il SGA e, quindi, consentirgli di apportare un contributo determinante allo sviluppo sostenibile e al successo durevole dell'impresa.

Il riconoscimento di un ruolo così significativo all'approccio del Ciclo di Vita nel SGA è un punto di svolta nell'evoluzione degli schemi di certificazione volontaria. Ciò richiede che, in questa sede, siano cautelativamente fornite alcune importanti definizioni e siano chiariti alcuni concetti, con l'obiettivo di supportare la corretta interpretazione e applicazione dei nuovi requisiti della norma.

In primo luogo, è rilevante ribadire che cosa si intende con l'espressione "*Life Cycle Perspective*", anche al fine di evitare equivoci e fraintendimenti connessi ad una possibile (seppure affrettata) sovrapposizione con il concetto di "*Life Cycle Assessment*" (LCA). Si tratta, infatti, di **due concetti distinti e non totalmente assimilabili**:

- assumere una ***Life Cycle Perspective*** nell'identificazione, valutazione e gestione dei propri aspetti ambientali significa adottare un approccio volto a considerare i processi produttivi 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

---

<sup>14</sup> A livello europeo, è sufficiente menzionare la 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 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.

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;

- con il termine **Life Cycle Assessment**, ci si riferisce, invece, ad una metodologia di calcolo dell’impronta ambientale di un prodotto/servizio nel suo Ciclo di Vita, basata su un processo oggettivo e puntuale di valutazione dei carichi ambientali connessi al prodotto/servizio considerato, 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 (“*full LCA*”).

È evidente che i due concetti sono strettamente connessi e che la loro maggiore o minore “vicinanza” o sovrapposizione dipende, in ultima analisi, dal significato attribuito, in termini applicativi, all’espressione utilizzata dalla norma: “*prendere in esame tutte le fasi del ciclo di vita*” dei prodotti e servizi. È chiaro che la conduzione di una vera e propria LCA rappresenta solo una delle possibili “risposte” alla nuova norma sotto il profilo operativo, quella più “avanzata” e più ambiziosa, specificamente finalizzata alla puntuale misurazione e quantificazione dell’energia e dei materiali usati e dei rifiuti generati per la realizzazione di un prodotto lungo tutto il suo Ciclo di Vita.

È utile fin d’ora sottolineare che **l’introduzione del concetto di Life Cycle Perspective nella nuova ISO 14001:2015 mira**, da un lato, **a superare molti dei limiti emersi dall’esperienza applicativa dello standard** – che, come si è visto, si è spesso concretizzata in un’applicazione “al ribasso” dei requisiti sui cosiddetti aspetti ambientali “indiretti” – ma dall’altro, non va assolutamente intesa come una richiesta di condurre una “*full LCA*” come requisito vincolante e imprescindibile ai fini della conformità allo standard, bensì lasci ampio spazio nella scelta delle soluzioni operative con cui raccogliere l’invito a guardare oltre ai propri confini aziendali, verso l’intera filiera.

La nuova norma, con l’assunzione della *Life Cycle Perspective*, segna un “punto di non ritorno”, ovvero dà per scontato che da ora in poi, le organizzazioni certificate non possano più limitarsi ad adottare un approccio meramente “formale” alla conformità del proprio SGA rispetto ai requisiti dello standard ISO 14001 relativi alla filiera e alla catena del valore. Si consideri, ad esempio, il caso dell’**outsourcing delle attività e dei processi**, inclusi quelli di produzione, fenomeno che oggi interessa le imprese in misura crescente e molto più consistente rispetto al passato. Come si vedrà, l’adozione di una *Prospettiva di Ciclo di Vita* nel SGA, implica che non sia (più) possibile escludere dal campo di applicazione del Sistema attività e processi in ragione della loro esternalizzazione o affidamento a soggetti esterni all’impresa, indipendentemente dalla loro natura “*core*” o “*non-core*” rispetto al business dell’organizzazione<sup>15</sup>. In un contesto caratterizzato dal crescente ricorso all’*outsourcing*, è evidente come l’adozione di una *Life Cycle Perspective* risponda, in questo caso, all’esigenza di assicurare la credibilità dello standard, scongiurando la possibilità che la certificazione del SGA sia concessa ad un’organizzazione “svuotata” dei processi e delle attività i cui impatti ambientali dovrebbero invece costituire l’oggetto principale della gestione certificata.

---

<sup>15</sup> La tendenza ad affidare attività all’esterno si è sviluppata, storicamente, rispetto ai cosiddetti servizi “non-core” della produzione principale. Oggi, tuttavia, questa impostazione è andata modificandosi ed le teorie manageriali tendono a non enfatizzare più la distinzione tra attività “core” e “non-core”, cioè tra attività essenziali e tipiche rispetto al prodotto/servizio offerto, e non. Oltre alla considerazione che i concetti di essenzialità e tipicità dipendono dal punto di vista assunto (ad esempio, per i clienti, il “non-core” si potrebbe configurare come il proprio “core”), anche attività “core” possono non rappresentare un reale valore aggiunto sul mercato competitivo ed essere quindi affidate all’esterno.

Come anticipato, la nuova norma esclude in modo esplicito che la conduzione di una LCA possa essere considerato un requisito. La necessità di adottare una Life Cycle Perspective può invece essere colta come uno spunto per sviluppare questo strumento, il cui utilizzo è rimasto fino ad oggi quasi sempre limitato alla gestione ambientale *di prodotto*<sup>16</sup>. Alla luce dei nuovi requisiti, la LCA trova nuove e **significative possibilità di integrazione e di valorizzazione** nell'ambito di un SGA, fino a configurarsi (nelle esperienze più avanzate) come lo strumento ideale per fornire all'organizzazione quel patrimonio conoscitivo necessario non solo a gestire gli impatti ambientali dei prodotti, ma anche a perseguire concretamente il *miglioramento continuo* delle prestazioni ambientali che è alla base della filosofia della norma. I risultati di una "full LCA" forniscono infatti una misura completa e approfondita degli impatti ambientali, molto utile per alimentare di informazioni, suggerimenti e idee le strategie dell'organizzazione mirate al miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali.

Normalmente si ritiene che la conduzione di una LCA richieda un impegno significativo all'impresa, anche se non tutti gli studi sono concordi in questo senso<sup>17</sup>, ma va ricordato che è possibile applicare il metodo a *diversi livelli di complessità e di precisione/approfondimento* sotto il profilo tecnico, "giocando" sulla flessibilità consentita dai software e dalle banche dati di riferimento, sfruttandone tutte le potenzialità come supporto alle decisioni aziendali.

Senza sovrapporsi ai contenuti dei prossimi capitoli, si può anticipare che **lo strumento LCA può essere utilizzato in forma semplificata** (es.: "Screening LCA") per produrre stime basate su dati "secondari" (cioè tratti "senza o con ridotto sforzo" da database esistenti) o comparazioni tra scelte alternative sotto il profilo ambientale (es.: tra materie prime succedanee) che comportano un impegno molto inferiore rispetto ad una "full LCA". Quando è applicato in questa forma, il metodo LCA risulta di conseguenza più facilmente ed efficacemente "innestabile" nel Sistema di Gestione Ambientale e **può quindi essere utilizzato per introdurre gradualmente la Prospettiva del Ciclo di Vita nei suoi meccanismi decisionali e nelle sue dinamiche gestionali**.

Anche quando è applicata in una forma semplificata, infatti, la LCA mette a disposizione dell'azienda preziosi elementi conoscitivi "di base" relativi alle fasi del Ciclo di Vita dei prodotti e servizi su cui essa non ha un controllo immediato e diretto, ad esempio:

- quali impatti ambientali sono relativamente più significativi nella filiera;
- a quali lavorazioni o fasi di attività sono legati;
- quali sono le forniture che incidono maggiormente su un certo impatto ambientale;
- in quali ambiti si possono rintracciare i maggiori margini di miglioramento;
- etc.

In questo modo, **la LCA diviene uno strumento "flessibile" di supporto ai diversi processi dell'organizzazione**, che può essere utilizzato a diversi livelli di complessità a seconda delle esigenze delle funzioni aziendali che ne hanno bisogno. In **Figura 4** sono rappresentate alcune possibili declinazioni e potenziali ambiti di sviluppo e di valorizzazione della LCA nell'ambito della complessiva gestione di impresa, a servizio di diversi processi aziendali e, quindi, dei diversi "owner" di questi processi, ciascuno con le proprie esigenze, competenze tecniche, capacità di comprendere i dati e gli indicatori, necessità di utilizzarli nelle scelte

---

<sup>16</sup> Nella letteratura manageriale, la tendenza verso la progressiva estensione degli obiettivi e del campo di applicazione dei Sistemi di Gestione alle problematiche ambientali connesse al ciclo di vita dei prodotti e servizio è stata definita e con il termine "POEMS", ovvero *Product Oriented Environmental Management Systems* (Cfr.: Assolombarda, 2009).

<sup>17</sup> si veda *Iraldo et al.* (2015).

aziendali, etc. I diversi “approcci” con cui una LCA può essere introdotta nei vari processi aziendali, che nel tempo hanno assunto specifiche denominazioni, evidenziano come il metodo sia adattato alle esigenze delle funzioni aziendali che se ne servono. Il punto essenziale è che la LCA viene reinterpretata in modo flessibile, per produrre risultati che possono essere utili e utilizzabili per molte e diverse funzioni, ciascuna delle quali necessita di fruirne in modo differente per obiettivi diversi.

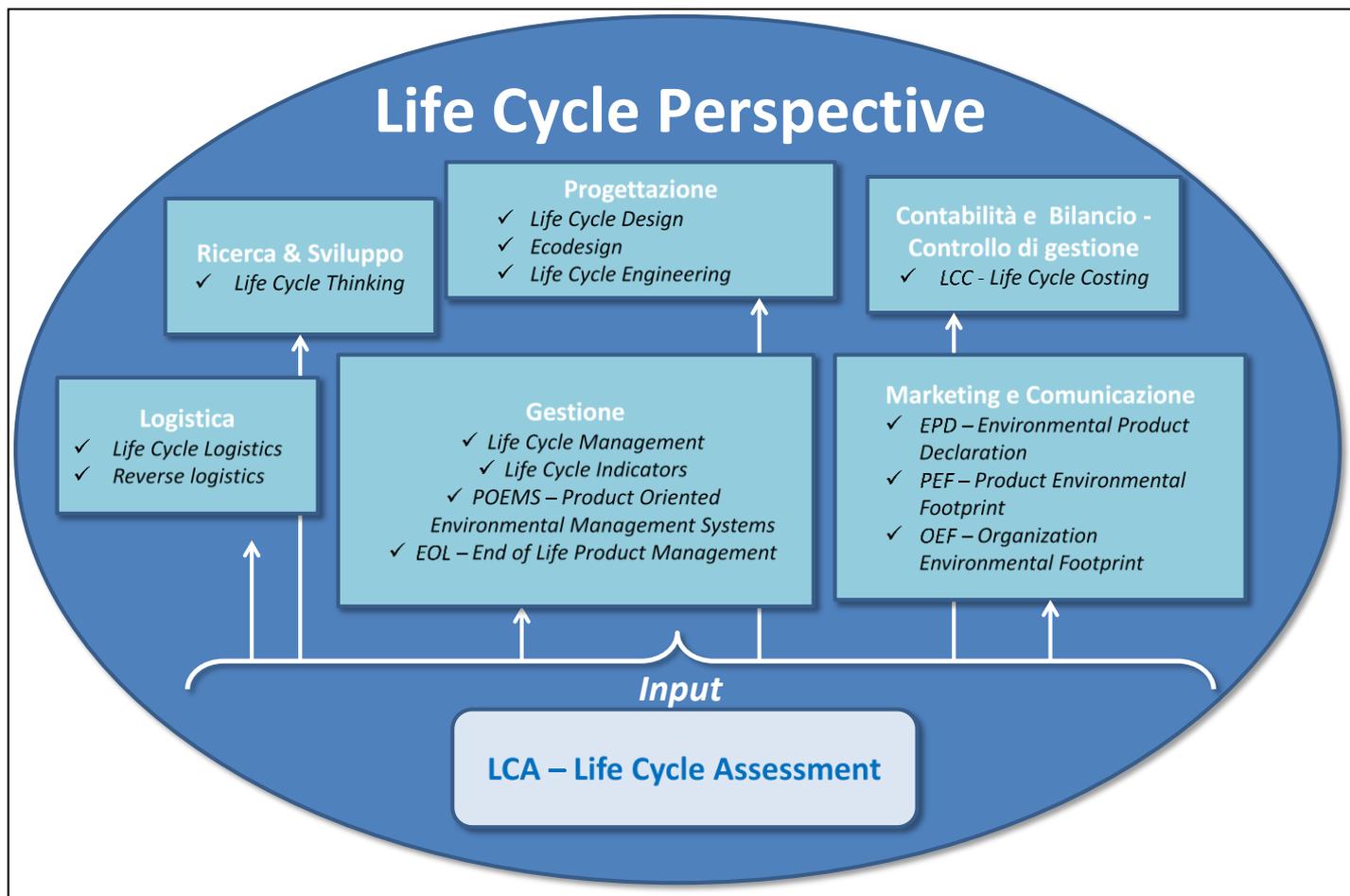
Il **Life Cycle Management**, ad esempio, altro non è che l’applicazione del metodo per fornire al Top Management le linee guida riguardanti l’impronta ambientale complessiva delle diverse attività aziendali, e quindi orientarne e supportarne le scelte strategiche. Ma se è la funzione Progettazione ad essere interessata ai risultati della LCA, l’approccio sarà più orientato a disaggregare i risultati per tipologia di materia prima/componente di cui l’azienda si approvvigiona o, addirittura, per fornitore (con i suoi impatti ambientali specifici, la sua localizzazione, etc.), dando vita in questo caso a quel che viene normalmente chiamato **Life Cycle Design**.

Anche la funzione Produzione può efficacemente utilizzare la LCA in forma semplificata, ottenendo, ad esempio, il risultato di conoscere l’impatto delle lavorazioni e delle filiere interessate disaggregato *per sito produttivo*, oppure *per reparto* o *per linea produttiva*, in modo da meglio impostare, ad esempio, le scelte di investimento.

L’utilizzo forse principale delle LCA, oggi rimane, nelle esperienze di punta, quello a supporto della Comunicazione e del Marketing, le cui funzioni di governo aziendale sono portatrici di esigenze gestionali ancora differenti dalla precedenti: precisione dei numeri forniti, efficacia comunicativa, selezione di indicatori chiave, etc. È in quest’ultima versione che la LCA viene normalmente applicata nel modo più rigoroso e dettagliato possibile.

La **Figura 4** sintetizza alcune delle versioni in cui il metodo è stato “rivisitato” per poter essere messo a servizio dei diversi processi di un’organizzazione che oggi rientrano a pieno titolo nel campo di applicazione di un Sistema di Gestione Ambientale conforme ai requisiti della nuova ISO 14001:2015.

Figura 4 – Il rapporto tra *Life Cycle Perspective* e *Life Cycle Assessment*



### 3.3 Il “Rischio”

Il terzo aspetto chiave nell’analisi delle implicazioni della nuova ISO 14001 è legato all’**introduzione del tema del rischio**, la cui identificazione, valutazione e gestione diviene ora parte integrante del Sistema di Gestione Ambientale. Anche questa innovazione nasce, fra l’altro, dalla volontà di articolare lo standard in base alla nuova *High Level Structure* introdotta per tutte le norme ISO relative ai sistemi di gestione. In base a tale struttura, infatti, l’identificazione e la valutazione dei rischi connessi ad un dato sistema di gestione costituisce un presupposto fondamentale per poterne correttamente impostare la pianificazione e poter definire, di conseguenza, azioni efficaci in termini sia di prevenzione sia di mitigazione.

Con riferimento specifico al Sistema di Gestione Ambientale, l’integrazione del concetto di rischio contribuisce, come si vedrà, a rispondere all’esigenza di soddisfare l’aspettativa, espressa in sede di revisione della norma, di **integrare maggiormente il SGA con il business e con gli indirizzi strategici aziendali** e di superare così uno dei principali limiti di cui i Sistemi di Gestione Ambientale hanno spesso sofferto: quello della mancata o insufficiente integrazione non solo nell’operatività dell’azienda, ma anche e soprattutto nella definizione delle sue strategie ai livelli più elevati dei processi decisionali.

È importante, inoltre, evidenziare come l’introduzione del rischio nella 14001 contribuisca a **rafforzare le connessioni con le altre norme ISO sui Sistemi di Gestione**, in particolare con la 9001 sulla *qualità* e con la 26000 sulla *responsabilità sociale*. In quest’ultima, la gestione del rischio ambientale – inteso non solo come rischio per l’ambiente fisico-naturale, ma anche sotto i profili reputazionale, legislativo e di mercato – costituisce una delle principali responsabilità in capo alle organizzazioni, nonché uno degli elementi chiave per assicurarne un successo durevole in una prospettiva di responsabilità sociale.

In questo quadro, condizione essenziale per adeguare il SGA ai requisiti della nuova 14001 con riferimento al rischio è proprio la corretta **comprensione del concetto di rischio nella prospettiva del Sistema di Gestione Ambientale**. A questo scopo, è opportuno soffermarsi su due aspetti:

- il primo riguarda il concetto e la **definizione di rischio** utilizzati dalla nuova ISO 14001. Se da un lato, infatti, nell’applicazione dei SGA, il rischio è sempre stato preso in considerazione nell’ambito del processo di identificazione degli aspetti ambientali significativi – in misura maggiore o minore e più o meno consapevole ed esplicita, anche in relazione alle caratteristiche delle imprese e alla maturità dei loro SGA – dall’altra, il rischio è sempre stato inteso in un’accezione esclusivamente *negativa*, in termini di potenziali conseguenze dannose per l’ambiente naturale, associate al verificarsi di un evento connesso alle attività, ai prodotti e ai servizi delle organizzazioni. In quest’accezione, il concetto di rischio è stato quindi tipicamente utilizzato finora, nei Sistemi di Gestione Ambientale, nell’ambito dei criteri per definire la significatività degli aspetti ambientali nelle relative metodologie di valutazione, con particolare riferimento alla valutazione degli aspetti in condizioni operative *anomale* e di *emergenza*.

L’accezione del rischio utilizzata dalla nuova ISO 14001:2015 è destinata a cambiare radicalmente questo approccio. In linea con gli obiettivi di rafforzamento

dell'integrazione fra norme, il nuovo standard si allinea infatti alla definizione di rischio contenuta nelle principali norme ISO di riferimento sul tema<sup>18</sup>, qualificandolo come “*effetto dell'incertezza sugli obiettivi*” ed esplicitando come tale effetto – inteso in modo “neutrale” come “deviazione” o “scostamento” da ciò che è atteso e pianificato – possa essere sia *positivo* sia *negativo*. In quest'accezione, dunque, il concetto di rischio non si riferisce più unicamente a potenziali conseguenze negative, o comunque indesiderabili, ma tende ad ampliarsi, riconoscendo come ad un dato evento possa associarsi una pluralità di impatti, sia negativi sia positivi. In questa logica, le imprese sono quindi chiamate ad adottare e a sviluppare, nel proprio SGA, approcci alla gestione del rischio finalizzati non solo a prevenire e a mitigare le potenziali conseguenze negative per il raggiungimento dei propri obiettivi, ma anche a cogliere e a valorizzare le *opportunità* che una gestione ambientale corretta ed efficace può offrire in una logica di integrazione con il business aziendale.

- Il secondo aspetto fondamentale per la comprensione del rischio nella prospettiva della nuova ISO 14001 riguarda i “**destinatari**” delle **potenziali conseguenze**, positive e negative, degli scostamenti da ciò che è atteso e pianificato.

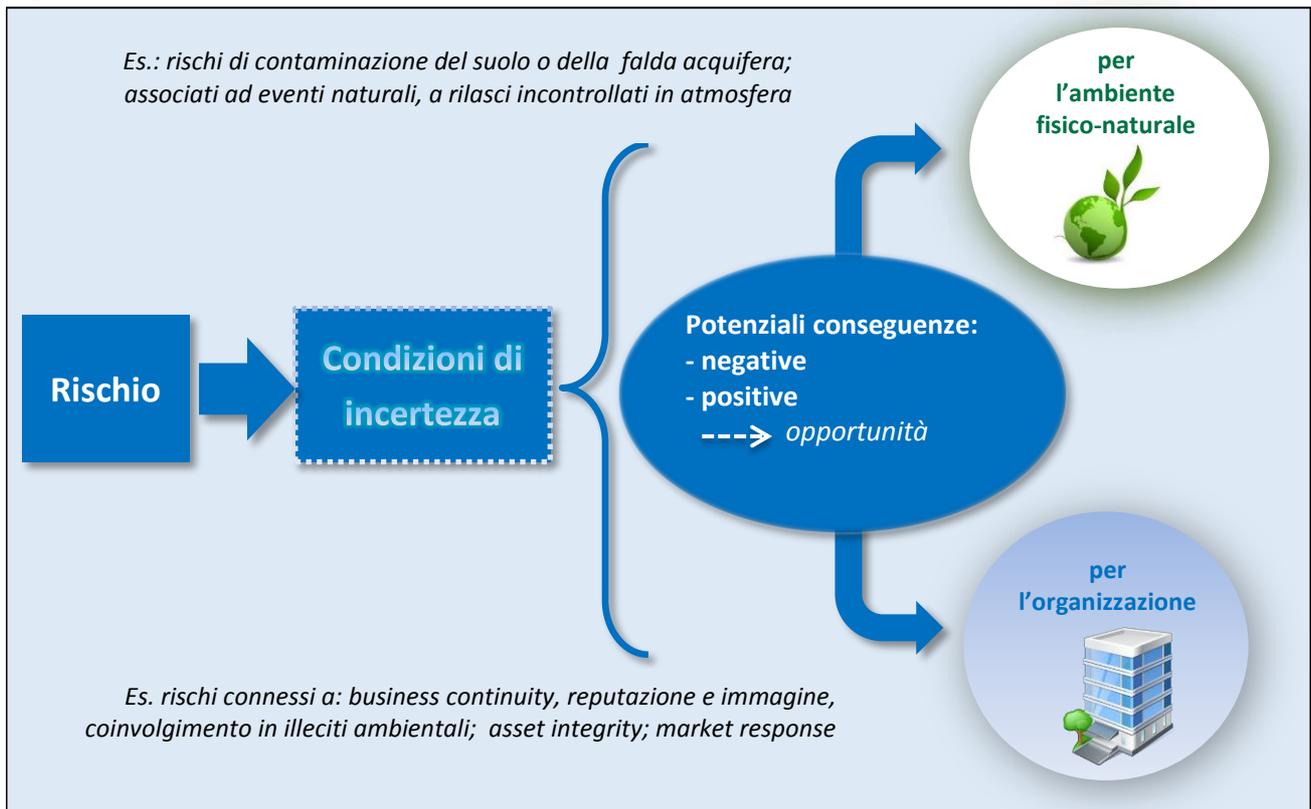
L'incertezza che dà origine al rischio si riferisce, infatti, alle possibili conseguenze di tali scostamenti non solo per l'*ambiente* (in termini sia di modificazioni negative e di danni, sia di miglioramenti ed effetti positivi sullo stesso), ma anche per l'*organizzazione*. In altri termini, il rischio va inteso non soltanto quale **rischio per l'ambiente** – associato alle possibili ripercussioni sull'ambiente naturale – ma anche quale **rischio per l'organizzazione**, connesso all'incertezza del soddisfacimento degli obiettivi che questa si è data nell'ambito del proprio SGA, i quali – oltre che essere di prestazione ambientale “in senso stretto” (riduzioni nei consumi, miglioramenti dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, etc.) – possono essere anche declinati in una logica gestionale e di business. Si pensi, ad esempio, allo sviluppo e al lancio di linee di prodotto con caratteristiche ambientali per ragioni competitive, all'adozione di criteri ambientali nella progettazione, alla formalizzazione di partnership con gli attori della filiera per l'adozione di materiali innovativi, componenti o soluzioni tecnologiche a minore impatto ambientale in grado di aumentare l'efficienza delle risorse nei processi produttivi, etc.

Nella prospettiva delineata – riassunta in **Figura 5** – è immediato cogliere il nesso fra l'adozione di una logica di *risk management* nel SGA e l'obiettivo, più volte esplicitato in sede ISO, di maggiore integrazione dello stesso Sistema nell'operatività del business aziendale.

---

<sup>18</sup> L'High Level Structure rimanda esplicitamente a due norme: la ISO Guide 73:2009, *Risk Management – Vocabulary* e la ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines*.

Figura 5 – Il rischio nella nuova ISO 14001:2015



I tre concetti declinati nel presente paragrafo, se letti in modo integrato e considerati trasversalmente ai Punti norma, rappresentano la spinta propulsiva principale verso il cambiamento impresso dalla pubblicazione della norma ISO 14001:2015. Utilizzando la metafora dell'automobile, questi concetti sono il "motore" principale dell'innovazione auspicata nell'applicazione dei Sistemi di Gestione Ambientale dall'estensore della nuova norma, cui si accompagnano una serie di "accessori" egualmente essenziali al salto di qualità richiesto alle organizzazioni certificate ISO 14001 (la *leadership*, la *comunicazione*, etc.). Quanto l'"automobile" potrà andare lontano nell'interpretare e accogliere i cambiamenti della norma dipenderà, come sempre, dalla volontà e dalla "capacità di guida dell'autista" (il Top Management dell'organizzazione) e dalla "benzina" (le risorse umane, tecniche ed economiche) a sua disposizione.

Nei capitoli successivi, seguendo lo sviluppo dei Punti norma, viene quindi proposto un "manuale di guida", che contiene indicazioni per la corretta comprensione delle principali innovazioni della norma e per la loro efficace applicazione.

# 4. Il Contesto dell'organizzazione e le Parti Interessate

## 4.1 Analisi del Contesto e finalità

Come si è anticipato, il nuovo Punto norma 4 è dedicato **all'analisi, da parte dell'organizzazione, del contesto** in cui essa opera, **nonché dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate**, quali requisiti “propedeutici” alla corretta impostazione di tutto il Sistema di Gestione Ambientale. La norma è chiara nel delineare la finalità di queste nuove attività (collocate intenzionalmente a monte della definizione del Sistema), il cui obiettivo ultimo è quello di comprendere le questioni più importanti del contesto che possono influenzare, positivamente o negativamente, il modo in cui l'azienda affronta le proprie responsabilità ambientali.

A tale scopo, l'analisi di contesto mira a fornire all'organizzazione un insieme di conoscenze che essa è chiamata ad utilizzare – a livello sia strategico sia operativo – al fine di meglio orientare i propri sforzi per l'attuazione e per il miglioramento continuo del SGA. La norma precisa, altrettanto chiaramente, che le questioni che caratterizzano il contesto di un'organizzazione includono non solo le condizioni ambientali in grado di influenzare l'azienda o di essere da questa influenzate (es.: qualità e disponibilità di risorse naturali, caratteristiche del territorio, etc.), ma anche tutti quei fattori che possono influenzare la capacità di raggiungere i risultati attesi del SGA – es.: temi chiave per l'organizzazione, argomenti oggetto di discussione e dibattito a livello globale o locale, cambiamenti di condizioni e di circostanze, condizioni e caratteristiche interne dell'azienda, etc. – di natura *non solo ambientale, ma anche sociale, normativa, economica, competitiva, etc.*

In questo quadro, è evidente **il significativo ampliamento di prospettiva** che la nuova ISO 14001 chiede al Sistema di Gestione Ambientale, i cui obiettivi e le cui azioni devono infatti essere definiti ed attuati sulla base di una conoscenza del contesto in grado di:

- fornire all'organizzazione una **visione complessiva** e una **migliore e più strategica comprensione di tutti gli elementi del proprio contesto** (condizioni dell'ambiente, disponibilità di risorse, cambiamenti sociali, normativi, finanziari e tecnologici, etc.) che possono influire sul modo in cui essa gestisce, sotto il profilo ambientale, le proprie attività, consentendole allo stesso tempo di intercettare e cogliere le opportunità di valorizzazione di tale gestione ambientale **in chiave strategica e di business**;
- mettere l'organizzazione nelle condizioni di farsi interprete delle istanze provenienti dal contesto, che influenzano il modo in cui essa affronta le proprie responsabilità ambientali e che possono contribuire al (o incidere sul) raggiungimento dei suoi obiettivi.

In questa prospettiva, sorge per l'organizzazione la necessità di dotarsi di approcci e di strumenti che le consentano non solo di indagare il contesto, ma anche (e innanzitutto) di circoscriverlo e di "perimetrarlo", per poter definire, in modo efficace e conforme ai nuovi requisiti, la sfera operativa in cui si muove il SGA. A questo scopo, il primo aspetto su cui richiamare l'attenzione riguarda la natura del contesto oggetto di approfondimento e delle questioni che lo caratterizzano: **cosa si intende con il termine "Contesto"?**

Sotto il profilo etimologico, il termine deriva dal latino *contĕxtu(m)*, ovvero "nesso", "legame", nel significato di "tessuto", "intrecciato insieme" e può quindi definirsi, in generale, come il "complesso delle circostanze e delle situazioni nelle quali un fatto o un fenomeno si verificano". Nel linguaggio proprio dell'economia aziendale, il contesto diventa quindi "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» (Tabella 4).

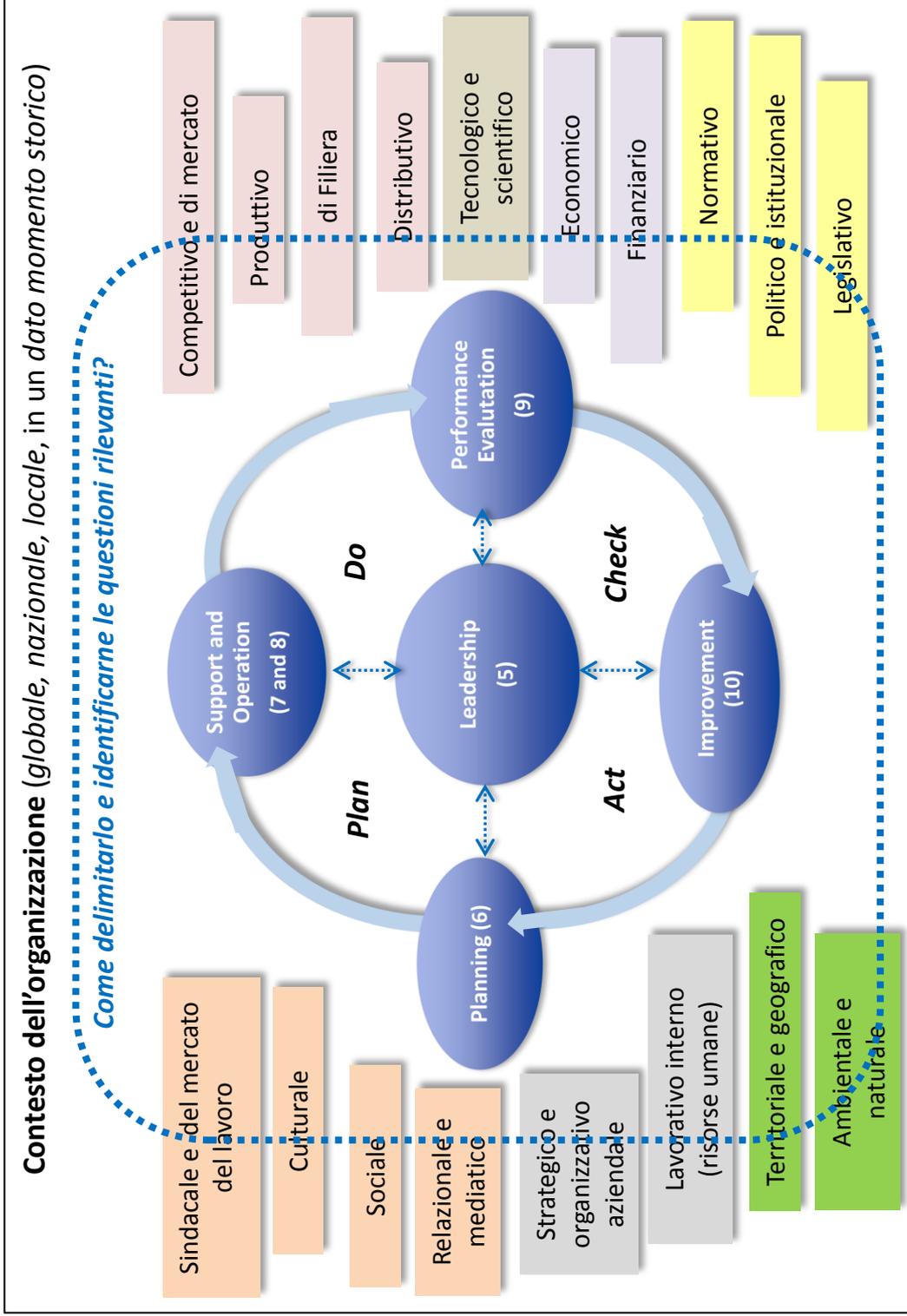
**Tabella 4 - Il concetto di Contesto**

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>In generale:</b><br/>Etimologia: dal latino <i>contĕxtu(m)</i> "nesso", "legame"<br/>Participio passato del verbo 'contessere' (<i>contexĕre</i>), nel significato di <b>"tessuto, intrecciato insieme"</b><ul style="list-style-type: none"><li>- «Complesso delle circostanze e delle situazioni nelle quali un fatto o un fenomeno si verificano» (Garzanti)</li><li>- «Situazione complessiva in cui si verifica un fatto» (Sabatini Coletti)</li><li>- «Insieme di fatti e circostanze entro cui si verifica e da cui risulta condizionato un determinato evento» (Hoepli )</li></ul></li><li>• <b>E quindi, per l'impresa:</b><br/>«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)</li></ul> <p style="text-align: right;">→ <b>Multidimensionalità del concetto</b></p> |
|---|

La radice etimologica del termine ed il significato che esso assume nelle discipline di economia dell'impresa evidenziano la **natura multidimensionale** del contesto. Oltre alle condizioni dell'ambiente esterno in senso fisico e naturale (aria, acqua, suolo, clima, etc.) – di cui tradizionalmente i SGA hanno sempre tenuto conto, a partire dalla conduzione dell'Analisi ambientale – il contesto va infatti inteso, in senso lato, in tutte le sue possibili declinazioni: culturale, sociale, politico, legale, normativo, finanziario, tecnologico, economico, naturale e competitivo, etc.

In particolare, la definizione di Sciarelli consente di evidenziare come le condizioni del contesto determinino, per l'impresa, un insieme di **vincoli e di opportunità** che essa deve considerare nello sviluppo della propria gestione. È proprio in questa logica che si inserisce, nella nuova ISO 14001, il concetto di rischio, associato, come si è visto, all'incertezza sul conseguimento degli obiettivi che deriva per l'organizzazione dall'operare in un contesto che presenta minacce e opportunità che essa è chiamata ad affrontare e a gestire. Il contesto ha inoltre una dimensione *interna* all'organizzazione, che comprende tutte le condizioni e le caratteristiche specifiche dell'azienda: le sue attività, prodotti e servizi, ma anche i suoi indirizzi strategici, le sue politiche, la sua cultura e le sue competenze (persone, conoscenze, processi, sistemi). Infine, il contesto ha anche una dimensione sotto il profilo *spaziale* – potendo declinarsi a livello internazionale, nazionale e locale – e sotto il profilo *temporale*, in relazione ai mutamenti e alle evoluzioni che esso subisce nel tempo (si veda la **Figura 6**).

Figura 6 – La natura multidimensionale del Contesto



In questo quadro, la nuova ISO 14001 chiede all'impresa di analizzare il proprio contesto al fine di identificare le questioni, esterne ed interne, rilevanti per i suoi scopi e che influenzano la sua capacità di raggiungere i **“risultati attesi del SGA”** (*“intended outcomes”*). Quest'ultimo è un concetto nuovo, utilizzato nella ISO 14001:2015 per identificare gli **esiti finali a cui, in ultima analisi, il Sistema tende ed è finalizzato**. In quanto tali, gli *intended outcomes* sono concettualmente “sovraordinati” rispetto ai singoli obiettivi ambientali del SGA, caratterizzati ciascuno dalla propria maggiore o minore valenza e portata.

*Gli intended outcomes sono ricondotti dalla norma a tre finalità chiave del Sistema:*

- 
- 1) *il rafforzamento delle prestazioni ambientali;*
  - 2) *la conformità ai requisiti;*
  - 3) *il raggiungimento degli obiettivi ambientali.*

La norma stessa precisa tuttavia come le tre finalità sopra elencate siano da intendersi solo come gli esiti “minimi”, “di base” ai quali ogni Sistema di Gestione Ambientale deve tendere, lasciando esplicitamente in capo alle organizzazioni la responsabilità e la facoltà di identificare ulteriori esiti a cui finalizzare il SGA, in coerenza con la propria Politica ambientale.

È significativo rilevare come lo standard – nel delineare il concetto di “risultato atteso” del SGA – lo qualifichi come un fine e un risultato che *genera valore* non solo per l'ambiente, *ma anche per l'organizzazione e per le parti interessate*. Si tratta di un passaggio chiave, grazie al quale la nuova ISO 14001 “alza” decisamente il tiro, volendo esplicitare e rafforzare il legame tra gestione ambientale e gestione complessiva dell'organizzazione (il suo “business”), nel quadro del ruolo e delle responsabilità che le derivano dall'operare in un determinato contesto e dall'interagire con i diversi soggetti che lo compongono (istituzioni, altre aziende, fornitori, clienti, comunità locali, etc.). Rispetto a questi ultimi, infatti, l'azienda 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, diventano **“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.

Prima di entrare nel merito del possibile approccio con cui l'impresa può soddisfare i requisiti del Punto norma 4, occorre soffermarsi sul concetto di *compliance obligation*, anch'esso nuovo e fondamentale per comprendere le innovazioni della ISO 14001:2015. Con

tale espressione – introdotta nell’elenco dei termini e delle definizioni ufficiali che precedono, nello standard, i diversi Punti norma – la ISO 14001 identifica i requisiti che un’organizzazione “*deve rispettare o che ha scelto di rispettare*”. L’espressione è dunque omnicomprensiva di tutte le condizioni che un’organizzazione deve rispettare per poter essere giudicata conforme allo standard:

- 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, nell’ambito ad esempio di relazioni contrattuali, o dell’adesione a codici etici o a standard industriali e di organizzazione, inclusi naturalmente i requisiti per il suo Sistema di Gestione Ambientale previsti dalla ISO 14001 che essa ha deciso di adottare.

Ad una prima lettura, il concetto di *compliance obligation* non sembrerebbe essere una novità: come noto, già la ISO 14001:2004 prevedeva la considerazione, all’interno del Sistema di Gestione Ambientale, non solo delle prescrizioni legali, ma anche delle cosiddette “*altre prescrizioni*”, intendendo con tale espressione gli impegni volontariamente sottoscritti dalle organizzazioni connessi alla gestione dei propri aspetti ambientali (si pensi ad esempio, a standard volontari di settore ormai consolidati, quali il *Responsible Care* nell’industria chimica, o ai più recenti impegni nell’ambito della lotta ai cambiamenti climatici, quali il *Carbon Disclosure Project – CDP*).

L’innovazione della ISO 14001:2015 risiede, invece, nel passaggio sopra delineato, in cui la norma chiede alle organizzazioni di **sviluppare un processo nuovo**, articolato in tre fasi principali:

- i) l’identificazione, nel complesso delle parti interessate, di quelle rilevanti per il proprio SGA;
- ii) l’identificazione e l’analisi dei bisogni e delle aspettative di queste, al fine di identificarne quelle rilevanti e quindi, in ultimo,
- iii) la scelta di quali, fra questi bisogni e aspettative identificati e analizzati, recepire e “portare a bordo” del Sistema, elevandoli a *compliance obligation*, 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. In altri termini, una volta formalizzato come *compliance obligation*, un bisogno o un’aspettativa di una parte interessata – valutato rilevante dall’azienda – diventa, a tutti gli effetti, un requisito di Sistema, analogamente ad una prescrizione normativa.

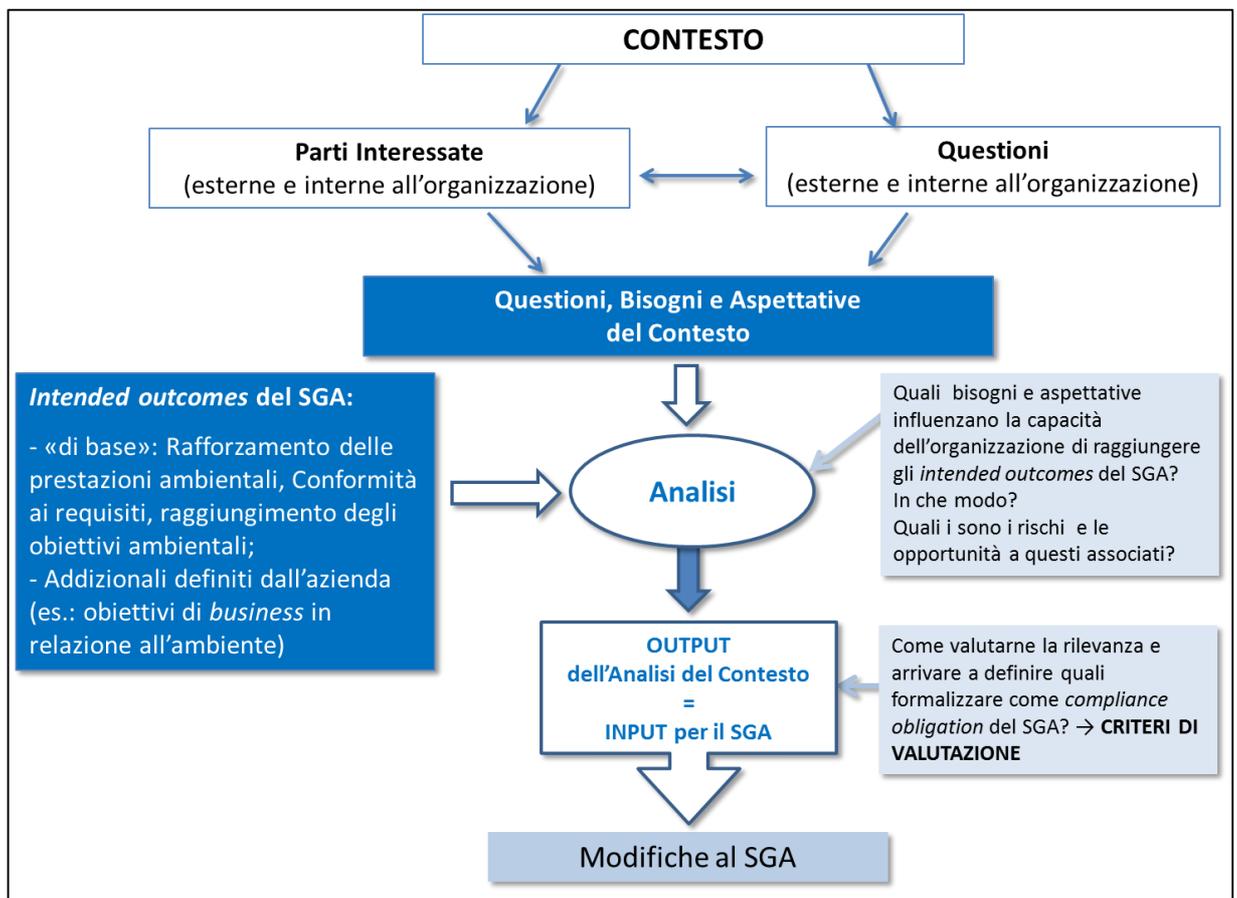
Come si vede, il Punto norma 4 della nuova ISO 14001 va ben oltre il concetto del rispetto delle “altre prescrizioni” di cui alla precedente versione dello standard, ponendo complessivamente una serie di interrogativi sull’approccio da adottare e sulle modalità operative con cui condurre una vera e propria **Analisi del Contesto**, che sia non solo corretta rispetto alle prescrizioni dello standard, ma anche efficace ed efficiente:

- Cosa deve fare l’impresa per *conoscere* e per *comprendere* il suo contesto? Come può analizzarlo al fine di identificare le questioni, interne ed esterne, rilevanti per il suo SGA?
- In che modo le questioni del contesto possono influenzare il SGA e il raggiungimento dei suoi *intended outcomes*? Come possono essere gestite? Quali opportunità offrono per il miglioramento delle prestazioni ambientali e/o del Sistema?
- Chi sono i soggetti che compongono il contesto? Quali, fra questi, possono considerarsi parti interessate “rilevanti per il Sistema di Gestione Ambientale”? Come può l’impresa identificarne i bisogni e le aspettative, sia quelle esplicite che quelle latenti e/o implicite?

- Come può valutare tali bisogni e aspettative, identificando quelli “rilevanti” rispetto alla capacità di raggiungere i suoi obiettivi? Con quali criteri?
- In che modo (alcuni de)i bisogni e (del)le aspettative “rilevanti” diventano *compliance obligation* del SGA?
- Quali sono le implicazioni sul SGA dell’Analisi del Contesto? Quali sono gli ambiti del Sistema maggiormente interessati?

I prossimi paragrafi mirano a rispondere a tali interrogativi, attraverso la proposta di un approccio alla conduzione dell’Analisi del Contesto e di una serie di strumenti operativi a supporto delle diverse attività di cui si compone tale Analisi (**Figura 7**).

**Figura 7 – L’Approccio all’Analisi del Contesto**



## 4.2 Come condurre l’Analisi del Contesto

L’approccio proposto si basa su alcune considerazioni preliminari, mirate a razionalizzare il percorso di analisi:

- il contesto, come si è visto, è declinabile in diverse dimensioni (ambientale, sociale, normativo, tecnologico, etc.) oggetto di approfondimento;

- qualsiasi *questione* del contesto può essere ricondotta ad una o a più *parti interessate*, oppure rappresentare uno “stato di fatto”, una “condizione oggettiva” del contesto (eventualmente modificabile da dette parti interessate);
- qualsiasi *bisogno* o *aspettativa* delle parti interessate è riconducibile ad una o a più *questioni* del contesto.

A fronte di tali premesse, l'identificazione delle questioni rilevanti del contesto (di cui al sotto-punto norma 4.1) e dei bisogni e aspettative delle parti interessate (di cui al sotto-punto norma 4.2) può quindi essere utilmente condotta con un *approccio unitario*, finalizzato sia a ricostruire e fornire un quadro conoscitivo generale del contesto, nelle sue diverse declinazioni, sia ad identificare i bisogni e le aspettative delle parti interessate che diventeranno *compliance obligation* del Sistema. Operativamente, il percorso di analisi proposto si articola in tre fasi:

1. Identificazione delle questioni del Contesto, esterne ed interne e individuazione di quelle rilevanti per il Sistema di Gestione Ambientale.
2. Identificazione delle Parti Interessate (PI) ed individuazione di quelle rilevanti.
3. Identificazione dei bisogni e delle aspettative delle PI e valutazione di quelle rilevanti, che, diventano, in ultima analisi, *compliance obligation* del SGA.

### 1. L'identificazione delle questioni rilevanti del Contesto

Il punto di partenza dell'Analisi è costituito da una *mappatura delle questioni caratterizzanti il contesto* in cui opera l'organizzazione, specifiche rispetto alle diverse dimensioni in cui questo si articola. In **Tabella 5** è riportato un esempio di tale mappatura, basato sull'identificazione di sette principali dimensioni del contesto – *aziendale; di mercato; macroeconomico e finanziario assicurativo; scientifico-tecnologico; normativo-istituzionale; ambientale-territoriale e sociale* – per ciascuna delle quali sono illustrati alcuni esempi di questioni caratterizzanti, di cui l'azienda è chiamata a valutare la rilevanza.

**Tabella 5 – Un esempio di mappatura delle questioni del Contesto**

| Dimensioni del Contesto  | Questioni  |
|--------------------------|--|
| Aziendale                | • Indirizzi e linee strategiche aziendali  |
|                          | • Valori e <i>vision</i> aziendale   |
|                          | • Stato della <i>governance</i> e prospettive evolutive di proprietà e dirigenza   |
|                          | • Stato degli <i>assets</i> 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:<br>- crescita di prodotti / servizi / tecnologie a minore impatto ambientale<br>- ingresso concorrenti con strategie “green”<br>- diffusione di etichette e marchi ambientali (B2B o B2C) |
|                          | • Performance ambientale dei concorrenti   |
|                          |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie ambientali dei concorrenti</li> <li>• Caratteristiche della filiera <i>upstream</i> (articolazione, localizzazione geografica, disponibilità, capacità e competenze dei diversi soggetti, ...)</li> <li>• Performance ambientale della filiera <i>upstream</i></li> <li>• Caratteristiche della filiera <i>downstream</i> (articolazione, localizzazione geografica, disponibilità, capacità e competenze dei diversi soggetti, ...)</li> <li>• Performance ambientale della filiera <i>downstream</i></li> <li>• Utilizzo di criteri ambientali nei bandi di gara da parte della PA</li> <li>• Abitudini di consumo e stili di vita dei clienti, attuali e potenziali</li> </ul> |
| <b>Macroeconomico – Finanziario – Assicurativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scenari macroeconomici (breve / medio / lungo periodo)</li> <li>• Andamento dei mercati finanziari e valutari</li> <li>• Andamento quotazione azionaria</li> <li>• Sviluppo di prodotti finanziari e/o di investimento “verdi”</li> <li>• Sviluppo di nuovi prodotti assicurativi sul rischio ambientale</li> </ul>   |
| <b>Scientifico – Tecnologico</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione tecnologica nei mercati di riferimento: <i>innovazioni di prodotto e di processo, macchinari e tecnologie innovative, design, materiali, componenti, ...</i></li> <li>• Opportunità di finanziamento all’innovazione tecnologica (es. attraverso strumenti di finanza agevolata)</li> </ul>   |
| <b>Normativo – Istituzionale</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro legislazione e normativa cogente applicabile e prospettive evolutive</li> <li>• Quadri normazione volontaria e standard di riferimento e prospettive evolutive</li> <li>• Inasprimento regime sanzionatorio</li> </ul>   |
| <b>Ambientale – Territoriale</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche del territorio di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- geomorfologia, condizioni fisico-climatiche, ecosistemi, risorse naturali, ...</li> <li>- urbanizzazione, densità abitativa, tessuto industriale, dotazione infrastrutturale, ...</li> </ul> </li> <li>• Incidenti o episodi negativi sotto il profilo ambientale che hanno interessato il territorio</li> </ul>  |
| <b>Sociale – Culturale</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attenzione globale su specifici temi (es. <i>climate change, resource efficiency, energie rinnovabili, biodiversità, ...</i>)</li> <li>• Valori etici e ambientali della comunità locale di riferimento</li> <li>• Condizioni sociali e occupazionali della comunità di riferimento</li> </ul>  |

Naturalmente, il livello di profondità e di dettaglio nella conduzione di tale mappatura delle questioni del contesto dipende da diversi fattori, a partire dalla dimensione dell’organizzazione che conduce l’analisi, dai suoi settori e ambiti di operatività e dalla sua complessità, che si riflettono nella complessità e nell’articolazione del suo contesto.

Si pensi, ad esempio, alle specificità dei contesti legislativi ambientali di aziende appartenenti a diversi settori, o al differente livello di complessità di un’azienda che opera in un unico mercato di riferimento nazionale rispetto ad una multinazionale presente in diversi Paesi nel mondo, ciascuno caratterizzato da proprie peculiarità sotto il profilo politico, economico, sociale, etc. Ciò che importa rilevare è che l’organizzazione, qualunque sia il suo contesto interno ed esterno, è chiamata ad **identificare e a selezionare – nell’universo delle questioni ad esso ascrivibili – quelle rilevanti rispetto agli scopi che essa si prefigge nello sviluppo e nell’implementazione del SGA**, ovvero quelle che possono influenzare, positivamente e negativamente, la propria gestione ambientale. La mappatura deve cioè essere guidata dal criterio del potenziale impatto delle questioni emergenti dal contesto sul Sistema e sulla capacità che l’azienda ha di raggiungerne sia i suoi “*intended outcomes*” di base (cioè il rafforzamento delle prestazioni ambientali, la conformità ai requisiti, e il raggiungimento degli obiettivi ambientali), sia gli ulteriori “*intended outcomes*” che essa ha autonomamente stabilito.

Tali questioni includono, come si è visto, le condizioni ambientali in grado di influenzare l'organizzazione o di essere da questa influenzate. Inoltre, le questioni da cui scaturiscono rischi per l'organizzazione o per il SGA – nell'accezione illustrata nel paragrafo 3.3 – devono essere considerate in questa fase analitica del contesto, per poter poi essere affrontate e gestite nell'attuazione del Sistema. Si pensi, ad esempio, in termini di contesto interno aziendale, all'importanza di tenere in considerazione, per lo sviluppo del SGA, lo stato dei propri impianti e le esigenze di rinnovamento tecnologico degli stessi. Sotto il profilo del contesto economico generale, è evidente che gli scenari macroeconomici di riferimento influenzano il SGA, nella misura in cui incidono sulle valutazioni aziendali in merito alla disponibilità di risorse a disposizione del Sistema. In termini di mercato, le strategie ambientali messe in atto dalle aziende concorrenti possono influenzare sia la capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi che essa si è data (ad esempio in termini di vendite di una propria linea di prodotto con caratteristiche ambientali), sia la definizione di nuove strategie e nuovi obiettivi del suo SGA.

In ogni caso, mentre alcune questioni sono univocamente riconducibili solo a determinate parti interessate, altre possono riguardare più soggetti, con diversi bisogni e aspettative, come descritto nella fase successiva.

## 2. L'identificazione delle Parti Interessate e l'individuazione di quelle rilevanti

Il secondo step consiste nell'identificazione delle parti interessate (PI) e nella successiva individuazione di quelle rilevanti. Allo scopo, occorre condurre anzitutto una **mappatura dei soggetti** che “popolano” il contesto, così come identificato nello step precedente. In linea con la definizione di “parte interessata” fornita dalla norma, l'organizzazione deve procedere a identificare tutti quei soggetti (singole persone o gruppi) che:

- possono influenzare l'attività, i prodotti e servizi dell'organizzazione rispetto alle sue prestazioni ambientali;
- e/o che sono influenzati dalle prestazioni ambientali dell'organizzazione, ovvero che si percepiscono influenzati da una sua decisione o attività sotto il profilo ambientale.

Un esempio di mappatura è riportato in **Tabella 6**, in cui le parti interessate sono ricondotte alle dimensioni del contesto a cui appartengono. Come si vede, una stessa PI non di rado può appartenere a più dimensioni del contesto (e, quindi, avere bisogni e aspettative rispetto a ciascuna di queste dimensioni).

Come per l'identificazione delle questioni del contesto, anche in questo caso, il livello di articolazione e dettaglio della mappatura deve essere funzionale agli scopi dell'Analisi e dipende dalla numerosità, dalla tipologia e dalla complessità delle interazioni che l'azienda ha con le diverse parti interessate. In ogni caso, l'identificazione sia delle questioni sia dei soggetti del contesto può naturalmente beneficiare della “conoscenza pregressa” che un'organizzazione ha del proprio contesto e dei suoi interlocutori: non di rado, un'azienda può aver già mappato i propri stakeholder, nonché i relativi bisogni ed aspettative, per finalità diverse dalla conformità ai requisiti della ISO 14001 e può naturalmente riutilizzare e “finalizzare” tali attività pregresse all'Analisi del Contesto ai fini della certificazione ambientale.

In questo caso, la conoscenza pregressa potrà consentire all'organizzazione di stabilire quali siano, sulla base di input precedentemente raccolti o già sistematizzati, i fabbisogni e le aspettative che le diverse PI nutrono nei confronti delle diverse questioni che caratterizzano il contesto a cui esse appartengono e in cui operano (costituendo *stakeholder* dell'organizzazione).

**Tabella 6 – Un esempio di mappatura delle Parti Interessate**

| CONTESTO                               |  |   |   |  |  |  |
|--|--|---|---|--|--|--|
| AZIENDALE                              | COMPETITIVO - DI MERCATO               | MACROECONOMICO - FINANZIARIO - ASSICURATIVO | SCIENTIFICO - TECNOLOGICO                 | NORMATIVO - ISTITUZIONALE                            | AMBIENTALE - TERRITORIALE (locale)                   | SOCIALE  |
| Azionisti e Direzione generale         | Aziende concorrenti                    | Azionisti e Direzione generale              | Altre funzioni aziendali                  | Autorithy antitrust                                  | Altre aziende del territorio                         | Associazioni ambientaliste                       |
| Altre funzioni aziendali               | Aziende partner                        | Banche e altri finanziatori                 | Operatori della filiera <i>upstream</i>   | Enti di verifica esterna                             | Associazioni ambientaliste                           | Associazioni di categoria                        |
| Altre società del Gruppo               | Consumatori / clienti finali           | Compagnie di assicurazione                  | Operatori della filiera <i>downstream</i> | Enti gestori di infrastrutture locali                | Comunità locale                                      | Associazioni dei consumatori                     |
| Casa Madre                             | Fornitori di materie prime e ausiliari | Investitori / Operatori finanziari          | Partner scientifici / in R&S              | Enti pubblici di controllo nazionali e locali        | Enti gestori di infrastrutture locali                | Comunità globale / generazioni future            |
| Dipendenti                             | Fornitori di imballaggi                |   |   | Istituzioni locali ed enti di governo del territorio | Enti pubblici di controllo nazionali e locali        | Consumatori / clienti finali                     |
| Fornitori di servizi generali sul sito | Fornitori di servizi di trasporto      |   |   | Istituzioni nazionali e internazionali               | Istituzioni locali ed enti di governo del territorio | Media  |
| Organismo di Vigilanza 231             | Fornitori di servizi tecnici sul sito  |   |   | Organismi nazionali e internazionali di normazione   |  | Istituzioni ed enti culturali pubblici e privati |
| Sindacati                              | Operatori del fine vita                |   |   | Sindacati  |  | Partner nella comunicazione                      |
|  | Operatori della rete distributiva      |   |   |  |  | Scuole e Università                              |
|  | Partner nella comunicazione            |   |   |  |  |  |
|  | Produttori di componenti accessori     |   |   |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| Produttori in outsourcing                |   |  |  |  |  |
| Trasportatori di rifiuti                 |   |  |  |  |  |
| Comunità locale =                        | <i>Comitati di cittadini, residenti vicini agli impianti produttivi, residenti del territorio locale, ...</i>   |  |  |  |  |
| Partner della comunicazione =            | <i>Agenzie pubblicitarie e di comunicazione, enti fieristici, sviluppatori web e social media, ...</i>  |  |  |  |  |
| Aziende partner =                        | <i>Aziende consorziate, reti di impresa, joint venture, ...</i>   |  |  |  |  |
| Fornitori di servizi generali sul sito = | <i>Fornitori di servizi di ristorazione/mensa, pulizia, verde, infermeria, ...</i>  |  |  |  |  |
| Fornitori di servizi tecnici sul sito =  | <i>Fornitori di servizi di manutenzione attrezzature, impianti produttivi e di servizi ambientali, infrastrutture, ...</i>  |  |  |  |  |
| Partner scientifici / in R&S =           | <i>Università, Centri di ricerca, Laboratori, ...</i>   |  |  |  |  |
| Operatori del fine vita =                | <i>Consorzi di filiera, enti recuperatori, gestori fine vita (logistica - ritiro/stoccaggio - trattamenti - smontaggio, separazioni e lavorazioni per recupero)</i> |  |  |  |  |
| Operatori della rete distributiva =      | <i>Grande Distribuzione Organizzata, distributori al dettaglio, rete di rivenditori, corrieri, agenti, operatori dei centri assistenza, ...</i>                     |  |  |  |  |

Allo stesso tempo, l'Analisi può far emergere delle "lacune" conoscitive, rispetto sia alle questioni sia ai corrispondenti bisogni e aspettative delle parti interessate (soprattutto quelle latenti/implicite), che può essere utile o necessario approfondire, attraverso diverse **fonti, dirette o indirette** (si veda, ad esempio, la **Tabella 7**):

- **primarie**, quali ad esempio *focus group*, *survey* e consultazioni *ad hoc*, interviste (individuali e collettive), verifiche sul campo, etc.;
- **secondarie**: documentali (database, stampa generalista e specializzata, rapporti ufficiali delle istituzioni, archivi, ...), convegni e seminari, etc.

**Tabella 7 – Alcuni esempi di fonti primarie e secondarie per l'analisi del Contesto**

| Fonti primarie   | Fonti secondarie  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contesto distributivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Focus group con i rappresentanti della rete di vendita</li> </ul> </li> <li>• <b>Contesto territoriale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incontri con la comunità e con le istituzioni locali</li> </ul> </li> <li>• <b>Contesto lavorativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagine sulle percezioni dei dipendenti</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contesto produttivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>esterne</i>: Rapporti sull'economia provinciale della Camera di Commercio</li> </ul> </li> <li>• <b>Contesto ambientale / naturale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>interne</i>: report aziendali su emergenze occorse</li> <li>✓ <i>esterne</i>: Relazioni ARPA sullo stato dell'ambiente, elaborazioni servizio meteo</li> </ul> </li> <li>• <b>Contesto politico-istituzionale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>esterne</i>: convegno sulle prospettive di sviluppo della regolamentazione ambientale</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul> |

Nell'incrociare le questioni rilevate come di interesse per ciascun contesto e i fabbisogni/aspettative delle PI possono naturalmente emergere *nuove* questioni, precedentemente sottovalutate o inesplorate dall'organizzazione, che vanno ad arricchire il suo patrimonio conoscitivo dei diversi contesti. In questo caso, è sicuramente utile attivare un meccanismo di *feedback* sull'Analisi di Contesto, integrando le nuove questioni emerse proprio grazie all'"ascolto" dei soggetti consultati.

La mappatura delle parti interessate non deve tradursi, inoltre, in un elenco "statico" valido per tutte le organizzazioni e immutabile nel tempo: ogni organizzazione deve identificare le "proprie" parti interessate e considerare che queste possono cambiare nel tempo (ed esprimere diversi bisogni e aspettative), anche in relazione al suo specifico contesto ed alla sua evoluzione nel tempo, ovvero all'evolversi delle questioni che lo caratterizzano. A volte, come si è detto, questo processo fa già parte della realtà aziendale, ad esempio quando l'organizzazione ha adottato una strategia di sostenibilità basata anche su meccanismi di coinvolgimento dei propri stakeholder. In ogni caso, la mappatura dei soggetti può far emergere l'opportunità di razionalizzare l'elenco – potenzialmente amplissimo – "aggregando" le parti interessate in categorie omogenee.

Una volta individuate le parti interessate, l'azienda deve valutare **quali, fra queste, risultano rilevanti**. Come per la rilevanza delle questioni del contesto, anche per l'identificazione delle parti interessate la nuova ISO 14001 non fornisce indicazioni specifiche in merito ai criteri da adottare per selezionare i soggetti rilevanti, ma è evidente come questi vadano individuati sulla base:

- 1) della loro influenza in relazione alle strategie, agli scopi e alle priorità dell'organizzazione;
- 2) agli impatti delle attività, dei prodotti e dei servizi dell'organizzazione su dette parti interessate.

Nello spirito della norma, infatti, l'identificazione delle parti interessate "rilevanti" non può naturalmente limitarsi a considerare la **valutazione "soggettiva"** da parte della stessa organizzazione (cioè la rilevanza delle PI rispetto ai suoi scopi), ma va integrata da una **valutazione "oggettiva" della rilevanza dei soggetti mappati**, basata sugli impatti che le attività dell'organizzazione hanno su di essi. Tale approccio – oltretutto essere in linea con tutti i principali standard in materia di stakeholder engagement – risulta coerente con il principale standard ISO in materia di responsabilità sociale delle organizzazioni. Secondo la ISO 26000:2010, infatti, le parti interessate da coinvolgere in una prospettiva di responsabilità sociale sono quelle:

- a) *"i cui interessi sono connessi con lo "sviluppo sostenibile";*
- b) *che subiscono, o che potrebbero subire, impatti dalle decisioni e attività dell'organizzazione;*
- c) *più rappresentative degli interessi che esse esprimono",*

Le PI, inoltre, *"non sono solo quelle amichevoli o quelle che supportano gli obiettivi dell'organizzazione, né solo quelle che esprimono esplicitamente i loro bisogni e le loro aspettative"*<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility, punti 5.3.2 e 5.3.3.

### 3. L'Identificazione dei bisogni e aspettative rilevanti e la loro formalizzazione in compliance obligation del SGA

Una volta “circoscritte” e focalizzate le “parti interessate rilevanti” e ricondotti i relativi bisogni/aspettative alle questioni del contesto, l'ultimo step dell'Analisi del Contesto consiste nel valutare tali bisogni e aspettative per giungere, infine, alla traduzione di alcune istanze da queste espresse in *compliance obligation*. La norma è chiara nell'esplicitare che non tutti i bisogni e non tutte le aspettative delle parti interessate rilevanti per il SGA devono essere “incorporati” nel Sistema e diventarne requisiti. Sorge quindi la necessità di identificare dei *criteri di valutazione*, che consentano all'organizzazione di identificare le priorità per il SGA.

Anche in questo caso, l'approccio adottato dipenderà dalle caratteristiche specifiche dell'organizzazione e dal suo contesto di riferimento. Possono tuttavia identificarsi alcuni **criteri di valutazione generali**, che possono utilmente supportare questo processo, ovvero fornire indicazioni di base alle aziende da utilizzare per una articolazione “personalizzata” di questi criteri.

Nello spirito della nuova norma, la scelta dell'inclusione o meno nel SGA dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate dovrebbe essere guidata da una valutazione in merito a:

- quale “**effettiva**” **discrezionalità** l'organizzazione abbia nel decidere la loro inclusione nel SGA, o piuttosto questa scelta sia obbligata e necessaria in relazione al rispetto dei requisiti di oggettività e di credibilità stabiliti dalla norma per la definizione del campo di applicazione del Sistema;
- quale sia il **valore aggiunto** della loro inclusione, in termini di contributo al raggiungimento degli obiettivi del Sistema;
- quale sia il livello di “**fattibilità**” della loro inclusione, in termini di possibilità di integrazione nel Sistema non solo sul piano formale, ma anche sotto i profili gestionale ed operativo, ovvero delle risorse a disposizione.

Se, da un lato, la ISO 14001:2015 non esplicita i criteri che le organizzazioni devono usare per definire i bisogni e aspettative che diventano *compliance obligation*, è altrettanto vero che possono rintracciarsi, nel testo della norma, alcune indicazioni sulle base delle quali arrivare a definire dei criteri coerenti con le finalità dello standard e con gli obiettivi che ne hanno guidato il processo di revisione.

Con riferimento al primo criterio (relativo alla possibilità, o meno, di essere discrezionali), in particolare, può infatti affermarsi che un'aspettativa o un bisogno di una parte interessata *non può essere escluso dal SGA*, se:

- **fa parte di requisiti legislativi “mandatori”** cui l'organizzazione è soggetta (la considerazione, ovvia, è l'unica indicazione esplicita contenuta nella norma);
- **la sua esclusione mina la credibilità del Sistema**, ovvero impedisce il raggiungimento degli obiettivi del SGA. Su questo punto, l'Annex della norma è molto chiaro: se, da una parte, l'organizzazione ha la discrezionalità e la flessibilità per definire i confini e l'applicabilità del suo Sistema, dalla definizione del campo di applicazione del SGA dipende la credibilità dello stesso. Ne deriva che non possono essere operate esclusioni di attività, prodotti, servizi o strutture che hanno o che possono avere aspetti ambientali significativi, o che siano finalizzate ad “eludere” le *compliance obligation*. Il campo di applicazione dovrebbe pertanto essere oggettivo e rappresentativo delle attività dell'organizzazione e della sua realtà operativa.

Con riferimento al secondo criterio (valore aggiunto), l'azienda dovrebbe chiedersi, nel valutare la rilevanza di un bisogno/aspettativa di una parte interessata, se la sua inclusione nel Sistema porta valore aggiunto allo stesso, ad esempio quando:

- ha riflessi e **implicazioni positive sulla competitività** dell'azienda (riduzione di costi, posizionamento rispetto ai competitor, benefici per i consumatori, etc.);
- consente una **maggiore integrazione del SGA nel business** dell'organizzazione;
- contribuisce all'**adozione di una Prospettiva di Ciclo di Vita**;
- concorre a **migliorare le prestazioni ambientali** dell'organizzazione;
- contribuisce a **raggiungere gli obiettivi** del SGA.

La scelta dell'inclusione, o meno, nel SGA dovrebbe inoltre essere accompagnata anche dal terzo criterio, relativo ad una valutazione della "fattibilità operativa" di tale integrazione, in termini di potenziali implicazioni negative sul Sistema e di risorse a disposizione, quali appesantimenti e/o riflessi negativi nelle relazioni con il management (es.: rallentamento nei processi decisionali). In ultimo, la fattibilità operativa va ovviamente intesa anche come traduzione del bisogno/aspettativa in requisito concreto e realisticamente raggiungibile nel quadro del Sistema di Gestione Ambientale, da cui la considerazione dei possibili vincoli di risorse.

**Tabella 8 – Alcuni esempi di criteri per la valutazione dei bisogni/aspettative delle Parti Interessate**

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | <i>Fa parte di requisiti legislativi mandatori?</i>   |
| 2.  | <i>Contribuisce a migliorare le prestazioni ambientali dell'organizzazione?</i>   |
| 3.  | <i>Contribuisce significativamente al raggiungimento degli obiettivi del SGA?</i>   |
| 4.  | <i>Posso escluderla senza compromettere la credibilità del SGA?</i>   |
| 5.  | <i>Ha riflessi e implicazioni positive sulla competitività (riduzione di costi, posizionamento rispetto ai competitor, benefici per i consumatori, maggiore efficienza, ...)?</i> |
| 6.  | <i>Consente una maggiore integrazione del SGA nel business dell'organizzazione?</i>   |
| 7.  | <i>Contribuisce all'adozione di una prospettiva di ciclo di vita (es.: maggior coinvolgimento della filiera)?</i>   |
| 8.  | <i>La sua adozione comporta appesantimenti e/o ha riflessi negativi nelle relazioni con il management?</i>  |
| 9.  | <i>La sua adozione è compatibile con le risorse/budget disponibili?</i>   |
| 10. | <i>La sua adozione è realisticamente/concretamente perseguibile nell'ambito del SGA?</i>  |

## 4.3 I risultati dell'Analisi del Contesto: riflessi e implicazioni per il SGA

Sotto il profilo documentale, la nuova ISO 14001 non prevede l'elaborazione di specifici documenti relativi al contesto, salvo:

- i) la previsione indiretta dell'esistenza di informazioni documentate ("*documented information*"), ovvero delle informazioni unitamente al supporto – cartaceo o

elettronico – che le contiene e che consente appunto di documentarle **in relazione alla definizione del campo di applicazione del SGA**, da rendere disponibile alle parti interessate (sotto-punto 4.3). Va enfatizzato in particolare che la considerazione – ai fini della definizione del campo di applicazione del Sistema – delle questioni interne ed esterne del contesto, così come delle *compliance obligation*, è un vero e proprio requisito ai sensi della ISO 14001:2015;

- ii) il requisito che prescrive che il SGA includa tutta la documentazione che l'organizzazione reputa necessaria ai fini dell'efficacia del Sistema (sotto-punto 7.5.1).

È evidente, tuttavia, che un'Analisi del Contesto conforme ai dettami della norma non può fare a meno di strumenti che consentano di documentarla, di rivederla e di aggiornarla nel tempo. Oltre ai documenti emergenti dalle attività di analisi descritte (es.: un elenco delle fonti secondarie esaminate più rilevanti, evidenze delle interviste, verbali di incontri, relazioni su *focus group* condotti, etc.), l'organizzazione può redigere un **rapporto di Analisi del Contesto**, che ripercorra l'approccio utilizzato e le attività svolte, sintetizzando tutti gli elementi del contesto “in uscita” che interessano il SGA.

Sotto quest'ultimo profilo, la norma afferma (sotto-punto 4.4) che la “conoscenza del contesto” deve essere considerata, in generale, “nella definizione e nell'attuazione del SGA”, riconoscendo quindi implicitamente come essa potenzialmente possa avere riflessi su qualunque “tassello” del Sistema (in aggiunta, come si è visto, alla specifica finalizzazione dei bisogni e delle aspettative delle PI giudicati rilevanti e in quanto tali formalizzati come *compliance obligation* del SGA).

A supporto di tali considerazioni, la ISO 14004 in corso di revisione nel momento in cui si scrive, nel riprendere i contenuti della 14001 sulla finalizzazione delle attività di Analisi del Contesto, li razionalizza, esplicitando che la conoscenza del contesto è funzionale a (**Figura 8a**):

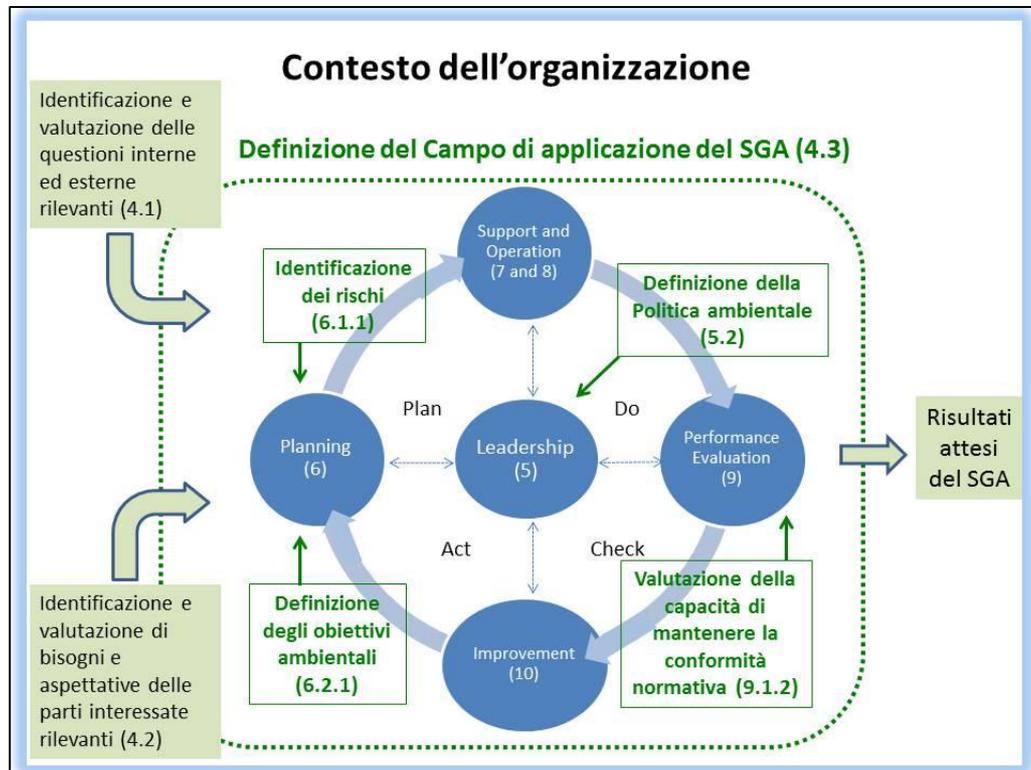
- determinare il campo di applicazione del SGA (come specificato sopra);
- determinare i rischi;
- sviluppare o rafforzare la Politica ambientale;
- definire gli obiettivi ambientali;
- determinare l'efficacia dell'approccio dell'organizzazione al mantenimento della conformità normativa.

Come si vedrà nel capitolo 5 dedicato alla *Leadership*, gli esiti dell'Analisi del Contesto assumono particolare rilevanza nel definire i requisiti della Politica ambientale, i cui impegni devono essere coerenti con tali esiti, anche in termini di soddisfacimento delle *compliance obligation* emergenti dall'Analisi.

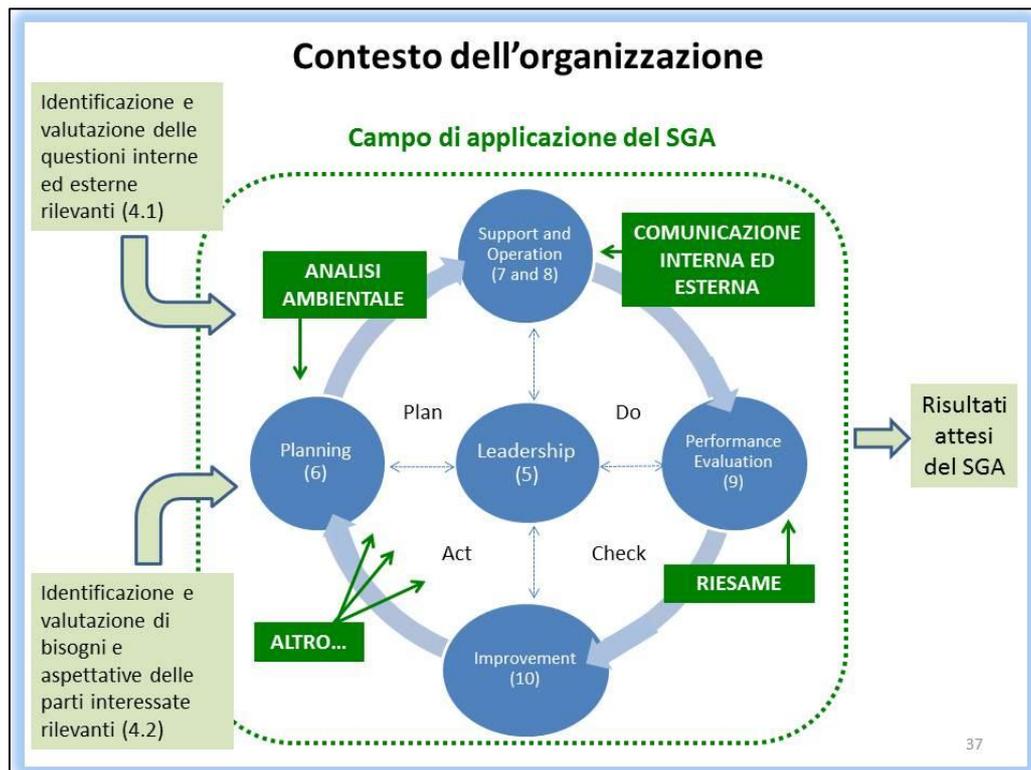
In aggiunta, come si vedrà nei prossimi capitoli, i risultati dell'Analisi del Contesto possono essere finalizzati e valorizzati anche in un'altra serie di ambiti che caratterizzano l'operatività del Sistema di Gestione Ambientale (**Figura 8b**). In questa sede, è opportuno richiamare l'attenzione sull'opportunità di documentare l'Analisi del Contesto anche ai fini della formalizzazione dei bisogni e delle aspettative delle Parti Interessate che, in base all'analisi condotta, l'organizzazione decide di qualificare come *compliance obligation* del SGA.

Si noti, infine, che la norma non esplicita la periodicità con cui condurre l'Analisi del Contesto, ma è chiaro che questa dipende dai cambiamenti che interessano i diversi tipi di contesto in cui l'organizzazione opera e può variare in relazione ai diversi possibili utilizzi dei suoi risultati.

**Figura 8a - L'utilizzo dei risultati dell'Analisi di Contesto**



**Figura 8b - L'utilizzo dei risultati dell'Analisi di Contesto**



### **Il Contesto nella nuova ISO 9001:2015 sulla Qualità**

Anche la norma ISO 9001 – il più diffuso standard per la certificazione dei Sistemi di Gestione della Qualità a livello mondiale – è stata oggetto recentemente di un processo di revisione, culminato con l’emissione della nuova ISO 9001:2015, la cui entrata in vigore prevede un processo di transizione dalle tempistiche analoghe a quello della ISO 14001:2015. I due nuovi standard condividono la struttura High Level Standard, introdotta dall’ISO con l’obiettivo di promuovere e facilitare l’integrazione tra più Sistemi di Gestione. Alla base della revisione della ISO 9001, sono stati posti una serie di obiettivi, fra cui in particolare:

- migliorare la capacità dell’organizzazione di soddisfare i propri consumatori e di rispondere alle esigenze del mercato;
- riflettere il contesto complesso in cui l’organizzazione opera, in tutte le sue diverse dimensioni, e migliorare la capacità dell’organizzazione di gestirne rischi e opportunità;
- fornire un impianto per l’integrazione con gli altri sistemi di gestione;
- allineare la politica e gli obiettivi del sistema di gestione della qualità con la strategia complessiva dell’organizzazione.

Tra i nuovi requisiti introdotti, **anche la ISO 9001:2015 contiene un Punto norma specificamente dedicato al Contesto nelle sue molteplici declinazioni:** competitivo, tecnologico, ambientale, sociale, etc., che le organizzazioni sono chiamate ad analizzare e a conoscere per poter impostare correttamente il proprio Sistema di Gestione.

Sorge dunque l’opportunità, per le organizzazioni dotate di sistemi di gestione sia della qualità sia ambientale, di uno sviluppo congiunto e integrato dell’analisi del contesto, in attuazione dei requisiti sia della 9001 sia della 14001, dando così concreta attuazione alla finalità dell’ISO di favorire l’integrazione, sia fra sistemi di gestione, sia fra questi e il core business delle organizzazioni.

In particolare, entrambe le norme prevedono, quali requisiti da soddisfare per poter ottenere e mantenere la certificazione:

- l’identificazione delle questioni rilevanti del contesto interno ed esterno;
- l’identificazione delle parti interessate rilevanti del contesto, nonché l’individuazione e comprensione dei loro bisogni e aspettative che risultano rilevanti per i fini strategici dell’organizzazione e che influenzano la sua capacità di raggiungere gli obiettivi del Sistema.

Anche se la ISO 9001:2015 non si “spinge” fino a prevedere la formalizzazione dei bisogni e aspettative rilevanti delle PI in *compliance obligation*, la loro conoscenza e comprensione è funzionale a e deve essere tenuta in considerazione nella definizione del campo di applicazione del Sistema di Gestione della Qualità, in analogia con quanto previsto dalla ISO 14001:2015.

# 5. La Leadership: l'impegno dell'Alta Direzione e dell'organizzazione

## 5.1 Il nuovo punto norma: considerazioni introduttive

Come il *Contesto*, anche il Punto norma 5 (*Leadership*) è una novità della ISO 14001:2015, priva di una corrispondenza diretta ed univoca con un Punto norma della precedente versione dello standard: oltre al sotto-punto 5.1 – originale e dedicato espressamente a “*Leadership e commitment*” – vengono infatti rivisti e “riposizionati”, al suo interno, i requisiti relativi:

- alla *Politica ambientale*, oggetto di un sotto-punto specifico (5.2);
- ai ruoli, alle responsabilità e alle autorità del Sistema di Gestione Ambientale (5.3), sviluppati nella ISO 14001:2004 nell'ambito dei requisiti relativi, in generale, all'attuazione e al funzionamento del Sistema.

Queste modifiche – oltre a rispondere alla necessità di conformare la struttura della norma all'High Level Structure – mirano a dare attuazione all'obiettivo, più volte espresso in sede ISO e fra le principali Raccomandazioni del citato Rapporto “Future Challenges for EMS”, di **rafforzare la relazione tra gestione ambientale e core business dell'organizzazione**. L'integrazione della gestione ambientale nelle strategie e nelle priorità di business dell'organizzazione non può infatti realizzarsi se non attraverso un maggiore coinvolgimento e impegno del Top Management nel SGA e l'esercizio di una leadership forte a sostegno del radicamento degli impegni ambientali dell'organizzazione nel business dell'azienda. Si tratta di un messaggio molto chiaro e preciso, che la nuova ISO 14001 esplicita sin dall'*Introduzione* della norma, in cui si afferma chiaramente come **il successo di un SGA dipenda dall'impegno di tutti i livelli e di tutte le funzioni dell'organizzazione, guidate e indirizzate a tal fine dal suo Top Management**, a cui spetta anzitutto il compito di cogliere e di valorizzare le opportunità connesse alla gestione ambientale, in particolare quelle che presentano implicazioni sotto il profilo strategico e competitivo.

Dal punto di vista della terminologia utilizzata, è significativo notare l'introduzione *ex novo*, fra le definizioni, del termine “Top Management”, inteso come “*la persona o il gruppo di persone che dirigono e governano l'organizzazione al livello più elevato*”.

Come si vedrà nei prossimi paragrafi, la norma riconosce che l'alta direzione può non condurre personalmente tutte le azioni che, ai sensi dei requisiti dello standard, prevedono un suo coinvolgimento e ruolo di guida, delegandone la conduzione ad altre figure all'interno dell'organizzazione. **La responsabilità ultima della loro realizzazione 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 *intended outcomes*.

## 5.2 Leadership e commitment

La *Leadership* rappresenta dunque il concetto chiave per comprendere la portata della ISO 14001:2015 in termini di natura del ruolo e del coinvolgimento delle risorse umane nel Sistema di Gestione Ambientale. È importante evidenziare come molti contenuti del Punto norma 5 siano solo apparentemente consolidati nelle logiche del SGA e come una lettura attenta del nuovo testo offra, viceversa, la sponda per sviluppare una serie di considerazioni anche molto innovative. A tale scopo, va sottolineata anzitutto la **duplice chiave di lettura del concetto di leadership**: se l'esercizio della leadership da parte dei vertici aziendali è la leva fondamentale per realizzare quella "integrazione del SGA nel business" che è uno degli obiettivi fondamentali posti alla base della revisione della ISO 14001, il concetto va allora inteso con un **duplice significato**:

- 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. (**Figura 9**).

Figura 9 – Il concetto di Leadership nella nuova ISO 14001:2015



Sulla base di tali considerazioni, cosa ci si può e ci si deve quindi attendere da un'organizzazione e da un Top Management che intendano applicare correttamente ed efficacemente il nuovo punto norma? Attraverso quali approcci e modalità il Top Management dell'azienda può e deve dimostrare leadership e commitment rispetto al Sistema di Gestione Ambientale?

La risposta a questi quesiti è contenuta nel sotto-punto norma 5.1, in cui i concetti di leadership e di impegno dell'alta direzione sono declinati in **una serie di accezioni e significati specifici**, rispetto a cui le Linee guida forniscono una serie di possibili esempi applicativi. Ai sensi della ISO 14001:2015, leadership e *commitment* dell'alta direzione rispetto al Sistema di Gestione Ambientale si manifestano e si dimostrano:

### 1) Assumendosi la *responsabilità dell'efficacia del Sistema di Gestione Ambientale*

Assumersi la responsabilità dell'efficacia del SGA significa, anzitutto, che **il Top Management deve essere concretamente presente nel Sistema**, in particolare in quei momenti e in quei passaggi nodali che ne caratterizzano e scandiscono la "vita" in una logica ciclica improntata al miglioramento, quali il *Riesame*, le *verifiche ispettive*, la *riunione finale di un audit di parte terza*, le *riunioni di sensibilizzazione*, etc. La considerazione, apparentemente ovvia, nasce dalla constatazione di come oggi, nelle esperienze applicative

dei SGA anche maturi, il ruolo dell'alta direzione sia troppo spesso solo formale e manchi, viceversa, di quel coinvolgimento necessario ad allineare le priorità ambientali con le priorità di business e a realizzare quindi l'integrazione della governance ambientale nel governo complessivo dell'azienda.

Un'alta direzione che si assume la responsabilità dell'efficacia del SGA della propria azienda dovrebbe inoltre possedere (e attivamente dimostrare) alcune caratteristiche e attitudini chiave, quali:

- la **capacità di ascolto e di risposta** alle diverse istanze, interne ed esterne, che si tratti di lamentele, di richieste di risorse, etc. È evidente come tale caratteristica, di per sé rilevante e critica ai fini del successo di qualunque sistema di gestione, assuma ancora maggior rilievo alla luce dei nuovi requisiti della ISO 14001:2015 relativi al recepimento nel SGA dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate, descritti nel capitolo 4;
- la **coerenza nei propri comportamenti**, ad esempio nella condotta quotidiana nel contesto della vita di uno stabilimento produttivo (es.: raccolta differenziata dei rifiuti, accesso alle aree del sito, etc.), oppure nell'utilizzo dell'auto aziendale, nei viaggi e nelle trasferte, etc.

In termini di sostegno al SGA, un Top Management "responsabile" dovrebbe inoltre:

- **rendere sempre disponibili le risorse** necessarie a perseguire efficacemente gli obiettivi sanciti;
- **conoscere, sostenere nei fatti e partecipare attivamente al processo di definizione e di redazione della Politica ambientale**, non limitandosi (come spesso accade) a firmarla *ex post*;
- **fare "endorsement" forti** sia al proprio Rappresentante della Direzione e/o al Responsabile del SGA, sia alle altre funzioni, non solo "ambientali", che possono rivestire ruoli cruciali per il raggiungimento di specifici obiettivi;
- **premiare o almeno incentivare il raggiungimento degli obiettivi**, attraverso sistemi di incentivo *personali*, oppure *per gruppi*, *per reparti*, o ancora sistemi tipo *Management By Objectives* (MBO), etc.

Da questi esempi è possibile trarre alcune considerazioni rispetto alla possibilità, prevista dalla norma, che il Top Management ricorra allo strumento della delega per lo svolgimento di alcune attività di governo del SGA. Se, da un lato, è evidente che, soprattutto nelle aziende più grandi e complesse, il ricorso allo strumento della delega può diventare imprescindibile – fermo restando il mantenimento in capo al Top Management della responsabilità dell'efficacia del SGA, e quindi dell'effettivo svolgimento delle attività allo scopo pianificate – dall'altro ci sono una serie di attività che il Top Management può (e deve) svolgere *in prima persona*. Il "buon esempio" e la "coerenza nei comportamenti" non sono certamente aspetti delegabili, così come non sono delegabili alcune scelte strategiche (ad esempio la decisione di un grande investimento per migliorare le prestazioni ambientali), o il sostegno esplicito almeno alle principali figure del SGA.

Il mantenimento in capo al Top Management della responsabilità ultima dell'efficace attuazione del Sistema di Gestione Ambientale comporta inoltre che non sia più possibile (come spesso avvenuto in passato) identificare *tout court* l'alta direzione in quelle figure aziendali che, pur dotate di ruoli e responsabilità dirigenziali (es.: direttore di stabilimento) non possono formalmente identificarsi con i vertici aziendali, secondo la nuova definizione fornita dalla norma.

## 2) Assicurando che la Politica ambientale e gli obiettivi ambientali siano definiti e compatibili con l'indirizzo strategico e con il contesto dell'organizzazione

La ISO 14001:2015 chiede all'alta direzione di assicurarsi che la Politica ambientale e gli obiettivi ambientali siano coerenti e compatibili con gli indirizzi strategici e con il contesto dell'azienda. Si tratta di un passaggio tutt'altro che scontato, attraverso cui il nuovo standard chiede alle aziende e ai loro vertici di fare un passo in più rispetto alle prassi consolidate: oltre alla logica del miglioramento continuo, il processo di definizione della Politica e degli obiettivi ambientali deve infatti tenere conto della **conoscenza del contesto** e delle **istanze delle parti interessate**, così come analizzate e "processate" in attuazione dei requisiti del Punto norma 4, ad esse dedicato. Il Top Management è chiamato cioè a valutare quali istanze e quali questioni del contesto è opportuno e corretto tenere in considerazione in sede di definizione degli impegni ambientali, a partire dai principi espressi dalla Politica ambientale.

Assicurare la compatibilità con gli indirizzi strategici significa, inoltre, che la **Politica ambientale deve essere parte integrante dell'indirizzo strategico dell'azienda**. Sotto questo profilo, è importante sottolineare un passaggio della nuova ISO 14001: il nuovo standard chiede alle organizzazioni di integrare il Sistema di Gestione Ambientale nel loro business, **ricomprendendo esplicitamente nel concetto di "business" tutte quelle attività (produttive, di approvvigionamento, di distribuzione, etc.) fondamentali per raggiungere gli scopi dell'azienda**, indipendentemente dal luogo ove queste materialmente si svolgono e dai soggetti (personale, fornitori, *outsourcer*, etc.) da cui sono attuate. Ciò significa che, anche in quei contesti caratterizzati da una significativa esternalizzazione e ricorso all'*outsourcing* delle attività che definiscono il business dell'azienda, la definizione degli impegni e degli obiettivi ambientali non può limitarsi ai confini "fisici" del sito o dei siti dell'azienda, ma deve interessarne tutte le attività, secondo una *Prospettiva di Ciclo di Vita* (si veda, in merito, anche il paragrafo 5.3).

**L'Analisi del Contesto fornisce input fondamentali al Top Management** per identificare sia gli indirizzi strategici dell'organizzazione e la loro "componente ambientale" (Politica ed obiettivi ambientali), sia le funzioni aziendali con ruoli e responsabilità rilevanti per la loro realizzazione. Allo stesso tempo, l'adozione di una *Life Cycle Perspective* – nella misura in cui "chiama in causa" attivamente funzioni aziendali o partner aziendali spesso lontani e oggi (troppo) poco coinvolti nel SGA – favorisce l'integrazione degli obiettivi di prestazione ambientale nelle strategie dell'organizzazione (**Figura 10**).

**Figura 10 – Il ruolo dell’Analisi del Contesto e della *Life Cycle Perspective* a supporto della Leadership**



### **3) Assicurando l'integrazione dei requisiti del SGA nei processi di business dell'organizzazione**

Una terza modalità attraverso cui l'alta direzione è chiamata a dimostrare la propria leadership è assicurando l'integrazione dei requisiti del SGA nei processi di business. La norma non fornisce indicazioni in merito alle specifiche modalità attraverso cui i vertici aziendali possono dare concreta attuazione a tale requisito. In termini esemplificativi – e in coerenza con lo spirito di fondo della nuova ISO 14001:2015 – si può tuttavia immaginare che ciò possa avvenire:

- **inserendo l'ambiente e la sostenibilità fra i valori dell'organizzazione:** *mission*, *vision*, altri documenti ufficiali, sotto il profilo naturalmente non solo formale (come spesso accade), ma anche sostanziale;
- **perseguendo (tutte) le possibili opportunità di utilizzare la chiave ambientale nello sviluppo del business:** attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi "green", l'espansione in nuovi settori di mercato, la ricerca di nuovi clienti sensibili alle tematiche della sostenibilità, etc.;
- **valutando sistematicamente le conseguenze sull'ambiente degli investimenti**, compresi i progetti di ampliamento e di potenziamento delle strutture aziendali, nonché ad esempio le acquisizioni di altre aziende o rami d'azienda da altre organizzazioni;
- **tenendo in considerazione le opportunità offerte da** (e specularmente i rischi connessi a) **la variabile ambientale nelle diverse fasi delle strategie di marketing** (*market intelligence*, sviluppo prodotti, pianificazione del *placement* e della distribuzione, strategie di comunicazione, etc.), in particolare, recependo nella progettazione e nella R&S i criteri di attenzione all'impatto ambientale, secondo la *Prospettiva del Ciclo di Vita*;
- **definendo chiaramente**, nei meccanismi di formazione del budget annuale e/o nella rendicontazione di bilancio, **le voci dedicate agli investimenti ambientali**;
- **attuando un sistema di contabilità** in grado di definire e di segnalare, attraverso opportuni "tag" di riconoscimento, le voci di costo relative alle spese e agli investimenti

ambientali (un'opzione che i *software* di contabilità aziendali più diffusi in commercio attualmente hanno iniziato ad offrire).

L'elenco fornisce una serie di possibili modalità attuative del concetto di integrazione dell'ambiente nel business, ma è opportuno ribadire che non tutte vanno necessariamente interpretate come attività complesse e avanzate, né tantomeno appannaggio delle sole grandi aziende. In linea con lo spirito della norma, si può inoltre affermare che tale integrazione non va perseguita allo stesso modo e con la stessa "intensità" in tutti i processi di business. Al contrario, essa deve essere tanto più ricercata e spinta quanto più il processo in questione è un processo chiave e imprescindibile per il business.

Emerge dunque, ancora una volta, l'importanza di condurre un'approfondita Analisi del Contesto, i cui esiti forniscono un patrimonio conoscitivo fondamentale per comprendere in quali processi e attività e con quali modalità integrare il SGA nel business dell'azienda.

#### **4) Assicurando che le risorse necessarie per il SGA siano disponibili**

Come noto, la disponibilità delle risorse per il SGA è un elemento chiave per il suo successo e mantenimento, peraltro già presente ed enfatizzato nella versione 2004 della norma. Nel contesto del ruolo e dell'importanza attribuita alla *leadership*, la nuova 14001 ribadisce l'importanza dell'impegno dell'alta direzione affinché le risorse non solo "esistano" all'interno dell'azienda, ma siano anche concretamente ed effettivamente "disponibili" per il Sistema, in tutte le loro declinazioni:

- come **risorse umane** (si pensi all'importanza di identificare e scegliere le "persone giuste" per il SGA, e di metterle al "posto giusto", nei ruoli e nelle funzioni in cui queste possono meglio contribuire al raggiungimento degli obiettivi del Sistema);
- come **risorse economiche**, a partire dalla necessità di non far mai mancare il supporto e i finanziamenti necessari al SGA;
- come **risorse tecniche**, garantendo la disponibilità di tecnologie e di impianti che siano all'altezza degli obiettivi del SGA.

#### **5) Comunicando l'importanza di una gestione ambientale efficace e della conformità ai requisiti del SGA**

**Un quinto requisito in cui si manifesta l'esercizio della leadership riguarda espressamente le attività di comunicazione** attraverso cui l'alta direzione ha il compito di trasmettere l'importanza di una gestione ambientale efficace e della conformità ai requisiti del Sistema. Sotto questo profilo, come si vedrà in dettaglio nel capitolo 7, la nuova ISO 14001:2015 contiene alcune innovazioni significative rispetto alla versione 2004 dello standard, per molti aspetti andando a colmare la tradizionale "distanza" – in termini di requisiti di comunicazione – rispetto al Regolamento europeo EMAS.

In questa sede, va esplicitato che, se da una parte il requisito a carico dell'alta direzione riguarda soprattutto la comunicazione *interna* rivolta ai dipendenti, dall'altro **non vanno sottovalutati alcuni interlocutori chiave per la garanzia dell'efficacia e del corretto funzionamento del SGA, esterni all'organizzazione**, quali ad esempio:

- investitori e azionisti;
- partner e, più in generale, tutti gli attori della filiera (a partire da quelli più prossimi all'organizzazione, quali contrattisti, subappaltatori, terzisti, etc.).

## 6) Assicurando che il SGA raggiunga i suoi *intended outcomes*

La norma, come si è detto, prevede che l'alta direzione possa delegare determinate attività di governo del SGA, mantenendo tuttavia la responsabilità ultima del loro svolgimento. In questo senso, il richiamo alla necessità che il Top Management *assicuri che il SGA raggiunga i suoi intended outcomes* è solo apparentemente scontato e ridondante: scopo della norma è in realtà **enfaticamente che gli intended outcomes sono diretta responsabilità del Top Management**, che può non perseguirli (tutti) in prima persona, ma deve assicurare che vengano raggiunti dall'organizzazione nel suo insieme, garantendo allo scopo mezzi e risorse, come sviluppato nei punti precedenti.

## 7) Guidando e supportando le persone nel contribuire all'efficacia del SGA

Il ruolo di guida e di supporto alle persone non è semplice per il Top Management, il quale – non rivestendo un ruolo operativo all'interno dell'azienda – ha in genere minori occasioni di interazione con i soggetti che dovrebbero essere guidati e supportati: i *dipendenti*, le *persone che operano per conto dell'azienda*, i *fornitori*, etc., tutte figure che, attraverso il loro operato, hanno capacità di incidere significativamente sull'efficacia del SGA. Ciò significa che, nella prospettiva della nuova ISO 14001, il Top Management dovrà **adottare approcci, strumenti e soluzioni che gli consentano di “guidare” e di “supportare” le risorse**, anche laddove non abbia un contatto diretto e frequente con le persone. In termini generali, la guida avviene normalmente attraverso:

- i *principi* e i *valori*;
- l'*esempio*;
- le *modalità di lavoro*,

mentre il supporto può essere fornito tramite:

- le *risorse*;
- gli *incentivi*;
- le attività di *formazione, informazione e addestramento*.

## 8) Promuovendo il *Miglioramento Continuo*

Come nel caso del raggiungimento degli *intended outcomes* (cfr.: punto 6), anche la promozione del miglioramento continuo è un requisito che va letto come l'esplicitazione enfaticata di un principio guida importante: **è il Top Management a promuovere il miglioramento continuo**. Ciò significa che non deve soltanto “assicurare” che sia perseguito, bensì deve farsi **parte attiva nella sua promozione**. Deve pertanto esservi un

forte “imprinting” da parte della direzione e del Top Management, teso a stimolare le migliorie e questo imprinting deve essere continuamente alimentato da azioni di promozione. In questa logica, si possono quindi ipotizzare azioni quali ad esempio:

- la **fissazione di sempre nuovi obiettivi** da parte del Top Management (anche in periodi di scarsità di risorse, anche in partnership con soggetti esterni all’organizzazione);
- 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.

## 9) Supportando gli altri ruoli manageriali rilevanti nel dimostrare la loro leadership nelle rispettive aree di responsabilità

Come si è detto, l’esercizio della leadership implica che l’alta direzione si attivi anche al fine di coinvolgere attivamente nel Sistema le figure che esercitano ruoli di leadership nelle funzioni e nelle posizioni chiave all’interno dell’azienda. Ciò può avvenire, ad esempio:

- **facendo leva sugli incentivi alla prima linea manageriale e/o ai dirigenti** (ad esempio attraverso l’inclusione di obiettivi ambientali nei sistemi MBO, nei premi annuali, etc.);
- attraverso la previsione ed erogazione di specifica **formazione ambientale ai ruoli manageriali e ai dirigenti**;
- **inserendo nel mansionario o nel “profilo di ruolo” dei manager le responsabilità ambientali**;
- **dotando i manager di uno specifico budget** per iniziative ambientali e/o per attività del SGA nell’ambito delle loro funzioni;
- **affiancando i manager e i dirigenti nelle occasioni di sensibilizzazione** e di dialogo verso i dipendenti;
- emettendo **comunicati congiunti sui temi chiave per il SGA**;
- valutando 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 un comitato attivo e frequentemente operativo).

## 5.3 Politica ambientale, ruoli e responsabilità alla luce dei nuovi requisiti su leadership e commitment

A fronte dei nuovi requisiti delineati sulla leadership, come cambiano, quindi, Politica ambientale, ruoli e responsabilità del Sistema di Gestione Ambientale nella nuova ISO 14001:2015? Rispetto alla Politica ambientale, il nuovo standard, oltre a ribadire:

- a) il principio consolidato dell'inclusione, fra i suoi contenuti "minimi" di un **esplicito impegno al miglioramento continuo**, finalizzato al rafforzamento delle prestazioni ambientali;
- b) il ruolo della Politica quale **quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi ambientali**,

prescrive tre nuovi requisiti che la Politica deve possedere, coerentemente con le principali innovazioni della norma.

La **Politica ambientale** deve, infatti:

- 
- 1) *essere **appropriata allo scopo e al contesto dell'organizzazione, inclusi la natura, la scala e gli impatti ambientali delle sue attività, prodotti e servizi;***
  - 2) *includere l'**impegno alla protezione dell'ambiente, inclusa la prevenzione dell'inquinamento e altri impegni specifici rilevanti per il suo contesto;***
  - 3) *includere l'**impegno al soddisfacimento delle compliance obligation.***

È importante richiamare l'attenzione, in particolare, sul terzo punto richiesto dalla norma, la formalizzazione nella Politica ambientale dell'impegno al soddisfacimento delle *compliance obligation*. Come si è visto (cfr. paragrafo 4.3), è importante che le aspettative e i bisogni delle parti interessate che l'organizzazione sceglie di qualificare come *compliance obligation* siano esplicitate e documentate, ad esempio attraverso un documento di sintesi dell'Analisi di Contesto condotta. In questa sede, si può aggiungere che una "buona" Politica ambientale, nel soddisfare i requisiti del punto norma 5.2, potrebbe non limitarsi a prevedere un generico impegno al soddisfacimento delle *compliance obligation*, ma richiamarle puntualmente.

Sotto il profilo dei ruoli e delle responsabilità, il Top Management deve invece assicurare che all'interno dell'azienda siano definite, assegnate e comunicate, le responsabilità:

- di assicurare che il SGA sia conforme ai requisiti dello standard;
- di riferire all'alta direzione sulle performance del Sistema, incluse le prestazioni ambientali.

Le persone a cui sono assegnati tali ruoli, responsabilità e autorità devono inoltre avere sufficiente **“accesso” all'alta direzione**, al fine di assicurarne il coinvolgimento e la partecipazione in caso di situazioni critiche connesse alla definizione, all'attuazione, al mantenimento e al miglioramento continuo del Sistema.

In sintesi, dai requisiti delineati emerge chiaramente come, nel quadro della ISO 14001:2015, **ruoli, responsabilità ed autorità non sono più (solo) una questione di funzionamento del SGA, ma, in primo luogo, una questione di leadership**. Si amplia, di conseguenza, lo spettro delle figure aziendali potenzialmente investite in via formale di specifici ruoli e responsabilità ambientali.

La tradizionale figura del “Rappresentante della direzione” è esplicitamente richiamata solo nell'Annex della norma (quale figura tradizionalmente investita del ruolo e dell'autorità per riferire all'alta direzione sulle prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale), mentre la ISO 14004 in corso di revisione suggerisce una serie di esempi di figure aziendali indicando, per ciascuna, le corrispondenti responsabilità ambientali e mostrando chiaramente come tali responsabilità siano identificabili e formalizzabili in tutte le funzioni a tutti i livelli dell'organizzazione.

**Tabella 9 – Ruoli e responsabilità ambientali in azienda**

| Responsabilità ambientali  | Figure responsabili   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire e definire le linee di indirizzo e le strategie ambientali dell'azienda</li> <li>• Sviluppare la Politica ambientale</li> <li>• Sviluppare obiettivi e programmi ambientali</li> <li>• Integrazione degli aspetti ambientali nella progettazione</li> <li>• Monitoraggio delle prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale</li> <li>• Assicurare la conformità alle <i>compliance obligations</i></li> <li>• Promuovere il miglioramento continuo</li> <li>• Identificare le aspettative dei clienti</li> <li>• Identificare i requisiti per i fornitori</li> <li>• Sviluppo e mantenimento di sistemi e procedure contabilità ambientale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione</li> <li>• Presidente, Direttore Generale, ...</li> <li>• Manager delle diverse aree e funzioni pertinenti</li> <li>• Progettisti, <i>Designer</i> di prodotti e servizi, architetti, ...</li> <li>• Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale</li> <li>• Tutti i manager / Tutte le funzioni</li> <li>• Tutti i manager / Tutte le funzioni</li> <li>• Responsabili di Marketing e Vendite</li> <li>• <i>Buyer</i> / Responsabili degli Acquisti</li> <li>• <i>Accounting/Finance Manager</i> (personale amministrazione e finanza)</li> </ul> |

- Assicurare la conformità ai requisiti del SGA
- Revisionare le *operation* del SGA

- Tutte le persone che lavorano sotto il controllo dell'organizzazione
- Top Management

(Fonte: rielaborazione e adattamento da ISO/CD 14004)

# 6. Dalla valutazione degli aspetti ambientali e dei rischi alla *Pianificazione* degli obiettivi e delle azioni per il miglioramento

Il Punto norma 6, dedicato alla *Pianificazione* del Sistema, può considerarsi il “cuore” della nuova ISO 14001:2015, in cui, da un lato, **trovano applicazione** e **si connettono i tre nuovi concetti** di *contesto*, *rischio* e *Ciclo di Vita*, dall’altro, **i requisiti della vecchia e della nuova 14001 si raccordano**, chiarendo come le attività “tradizionali” di analisi degli aspetti ambientali e della conformità normativa rappresentino – in continuità con l’approccio consolidato nei SGA – la base di partenza per la pianificazione del Sistema ma, allo stesso tempo, vadano profondamente riviste e reinterpretate alla luce dei nuovi requisiti. In base ai nuovi requisiti introdotti, infatti, vi sono tre implicazioni cruciali:

- gli esiti dell’Analisi del Contesto vanno tenuti in considerazione in tutte le fasi della pianificazione;
- si allarga, coerentemente, la prospettiva della pianificazione, dalla sola *organizzazione* a tutto il *Ciclo di Vita*;
- il processo di pianificazione va impostato secondo una **logica risk-based**, mirata ad identificare e a valutare rischi e opportunità connessi all’ambiente (e alla gestione ambientale, in senso lato), al fine di determinare le azioni da sviluppare per assicurare che il Sistema non solo raggiunga i suoi obiettivi, ma prevenga o riduca effetti e conseguenze indesiderati connessi alle attività, prodotti e servizi dell’organizzazione e ne amplifichi benefici ed effetti positivi.

Si tratta di novità di rilievo, per cui assume particolare importanza la corretta lettura e comprensione dei requisiti previsti dalla norma. Nei prossimi paragrafi vengono illustrati i principali contenuti del Punto norma 6 e le sue implicazioni sotto il profilo metodologico e operativo.

## 6.1 I requisiti della Pianificazione del Sistema

Ai sensi della nuova ISO 14001:2015, il processo di pianificazione del Sistema di Gestione Ambientale muove da alcune fondamentali premesse e si sviluppa lungo una serie di direttrici definite, che conducono in ultima istanza alla definizione:

- a) degli obiettivi del SGA;
- b) delle azioni da mettere in atto per gestire gli *aspetti ambientali significativi* e le *compliance obligation*, nonché i rischi e le opportunità connessi ad entrambi.

Occorre innanzitutto premettere che il sotto-punto norma 6.1.1 richiama esplicitamente la necessità che **l'organizzazione svolga l'intero processo di pianificazione tenendo in considerazione sia le questioni del contesto, sia le istanze delle parti interessate**, così come emergenti dall'Analisi del Contesto svolta in precedenza, **nonché il campo di applicazione del SGA**, la cui definizione è frutto della conduzione di detta Analisi.

Per quanto riguarda le “direttrici” di sviluppo, la nuova ISO 14001 chiede alle organizzazioni di pianificare gli obiettivi e le azioni del Sistema sulla base degli **input emergenti dallo svolgimento di tre attività chiave:**

1. **l'identificazione degli aspetti ambientali e la valutazione della loro significatività**, adottando una *Prospettiva di Ciclo di Vita* (6.1.2);
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;
3. 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.

Per lo svolgimento di queste tre attività, la nuova ISO 14001 non delinea un percorso basato sull'applicazione di specifici criteri di analisi e di valutazione, lasciando alle organizzazioni la facoltà di identificare un proprio approccio metodologico e operativo. Soprattutto, è lasciata aperta la scelta fra una **conduzione integrata** (o comunque “sinergica”) di queste tre attività, oppure **separata**.

In ogni caso, stabilisce la norma, nell'ambito della pianificazione del Sistema l'organizzazione deve definire e ricomprendere nelle proprie valutazioni anche le eventuali **situazioni di emergenza** che potrebbero verificarsi nel campo di applicazione del SGA.

Per fini di chiarezza espositiva e nel tentativo di offrire ai lettori una proposta metodologica innovativa ed efficace, nel prossimo paragrafo viene sviluppato un **approccio metodologico per l'attuazione dei requisiti della ISO 14001:2015 relativi alla Pianificazione del SGA**, mirato a supportare le organizzazioni nella comprensione e nella traduzione in termini operativi delle novità del Punto norma 6, attraverso lo sviluppo di un **percorso unitario** per lo svolgimento di queste tre attività. Si tratta di un approccio avanzato che supporta però le organizzazioni nella semplificazione e nella razionalizzazione del percorso di pianificazione in conformità alla ISO 14001:2015, e che può essere applicato con diversi livelli di approfondimento, risultando praticabile per tutte le organizzazioni, anche quelle di piccole dimensioni.

## 6.2 Come pianificare il SGA: Approccio e Metodologia

Prima di entrare nel merito del percorso proposto, è opportuno richiamare alcuni elementi e passaggi chiave della nuova ISO 14001, in relazione a:

**A) Concetto di rischio** – Come si è visto (par. 3.3), una delle maggiori innovazioni della ISO 14001:2015 riguarda l'introduzione del concetto di rischio (e, specularmente, di opportunità), inteso come condizione di incertezza rispetto al soddisfacimento degli obiettivi, e l'esplicita previsione di due fondamentali destinatari delle conseguenze di tale incertezza: l'ambiente e l'organizzazione.

Nel Punto norma 6, tale concetto è chiarito laddove lo standard afferma che **il rischio può derivare:**

- **dagli aspetti ambientali**, in relazione anzitutto 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: una *compliance obligation* di natura legislativa comporta, per l'organizzazione, un 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), mentre una *compliance obligation* relativa al soddisfacimento di un'istanza di un cliente comporta un rischio di mercato, in termini di potenziale perdita di competitività, ovvero un'opportunità in termini di potenziale ampliamento della attuale quota di mercato.

In **Figura 11** sono riportate a titolo esemplificativo (e senza ambizione di offrire un quadro esaustivo ai lettori) le principali tipologie di rischio, per le organizzazioni, legate alle *compliance obligation* e, corrispondentemente, la natura dei potenziali danni che tali rischi possono generare, in termini di:

- 
- *Asset integrity;*
  - *Business continuity;*
  - *Legal liability;*
  - *Reputation;*
  - *Market response;*
  - *Financial balance.*

**Figura 11 – Le principali tipologie di rischio legate alle *compliance obligation***



Per meglio comprendere come utilizzare queste categorie di rischio nell’approccio metodologico proposto, è utile analizzarle in dettaglio.

**Rischio Asset integrity** – È il rischio correlato alla prevenzione di incidenti gravi, derivanti da *design*, processi costruttivi e procedure operative inefficaci. Tale tipologia di rischio può comportare la perdita di integrità, sicurezza e affidabilità degli impianti, ovvero di condizioni adeguate all’uso degli *asset*, compromettendone la garanzia di vita utile (con conseguente impatto sui costi relativi). La non corretta gestione di fornitori/tecnologie/servizi di supporto al funzionamento e alla manutenzione delle tecnologie e dei processi produttivi, può generare incidenti o malfunzionamenti che ne compromettono l’efficienza, causando danni all’ambiente e alla tecnologia o all’impianto stessi. Si pensi, ad esempio al caso in cui gli addetti alla manutenzione degli impianti non svolgono adeguatamente la stessa, causando impatti ambientali dovuti a uno scorretto funzionamento degli stessi impianti.

**Rischio Business continuity** – Tale rischio implica che l’organizzazione non sia più in grado di mantenere la fornitura di prodotti e l’erogazione di servizi a livelli accettabili a seguito di un episodio di crisi (a monte o a valle). Può manifestarsi con diverse modalità, quali ad esempio:

- incidenti ambientali o emergenze presso i siti produttivi dei fornitori, per cui la merce non viene neppure inviata;
- non conformità del prodotto fornito rispetto alle normative ambientali o alle specifiche contrattuali riguardanti le prestazioni ambientali, per cui la merce viene inviata, ma non può essere utilizzata nei processi produttivi;
- incidenti presso distributori, per cui i prodotti non possono essere immessi sul mercato;
- non conformità dei distributori, per cui i prodotti vengono immessi sul mercato ma risultano essere problematici.

Rischi di *business continuity* possono verificarsi in molti ambiti. Ad esempio, nel settore agroalimentare, quando non si tiene conto della *resource scarcity* futura di una risorsa ambientale che è un input essenziale per i processi del settore dovuta ai cambiamenti climatici; oppure, quando un trasportatore di prodotti chimici viene casualmente fermato per un controllo e viene trovato non in possesso delle autorizzazioni necessarie.

**Rischio Legal liability** – È il rischio derivante dall'eventualità che si manifesti l'obbligo di risarcire un soggetto per coinvolgimento in illeciti ambientali e/o per danni provocati da un comportamento negligente o colposo lungo la *supply chain*. Può risultare in non conformità a causa di negligenze da parte di fornitori o distributori e si manifesta, tipicamente, nell'applicazione di sanzioni amministrative e/o pecuniarie (si pensi, ad esempio, ad una violazione a causa della falsificazione della analisi dal laboratorio ex. D.lgs. 231/2001).

**Rischio Reputation** – È tradizionalmente considerato come una perdita di fiducia (verso il futuro, in relazione ad un prodotto, un servizio, una consulenza, un marca, una persona o un'organizzazione, etc.), perdita generata a seguito di una scelta negativa o di un errore operativo. L'incidenza del danno non è diretta sulle prestazioni ambientali del prodotto, bensì in termini di immagine e reputazione dell'impresa. Il danno può originarsi anche presso un fornitore o un distributore lontano nella *supply chain*, e le ripercussioni possono manifestarsi a livello locale, nazionale o globale. Si pensi, ad esempio, al caso in cui i rifiuti tossici di fornitori localizzati nei Paesi in via di sviluppo siano riversati nell'ambiente locale, in assenza di apposita legislazione che ne regola il corretto smaltimento, ma i consumatori finali del prodotto, sensibili alla tematica, vengano a conoscenza del fenomeno, con un conseguente danno di immagine e reputazione.

**Rischio Market response** – È legato alle conseguenze sul mercato di determinati eventi. Si pensi ad esempio all'impossibilità a partecipare ad un bando pubblico a causa di performance ambientali non garantite da un fornitore, oppure al boicottaggio del prodotto da parte dei consumatori causato da episodi di *greenwashing*.

**Rischio Financial balance** – È relativo alla possibile perdita di stabilità finanziaria, in termini sia di equilibrio di bilancio, sia di quotazione sui mercati. Si pensi, ad esempio, al caso in cui la filiera di approvvigionamento si fondi su materie prime che saranno scarse in futuro e l'azienda non valuti correttamente, sottostimandoli, i costi legati all'acquisto di tali materie prime.

**B) Identificazione e valutazione degli Aspetti ambientali** – Qualunque sia l'approccio metodologico che si sceglie di adottare, le tradizionali metodologie di identificazione e valutazione degli aspetti ambientali devono essere riviste per tenere conto delle modifiche apportate al nuovo standard. In primo luogo, la ISO 14001:2015 chiede alle organizzazioni di identificare e valutare aspetti e impatti ambientali adottando una *Prospettiva di Ciclo di Vita*. Si è già detto degli obiettivi che hanno guidato l'ISO nell'introduzione di questo concetto: far compiere alle organizzazioni certificate quel "salto di qualità" verso le filiere upstream e downstream, troppo spesso disatteso nelle esperienze di SGA certificati fino ad oggi maturate, ed evitare allo stesso tempo lo svuotamento di significato di quelle certificazioni di organizzazioni che ricorrono, in misura significativa o preponderante, all'esternalizzazione delle proprie attività. Come si vedrà, l'ampliamento della prospettiva di analisi ad una logica di *Ciclo di Vita* contribuisce a rendere **meno rilevante la tradizionale distinzione tra aspetti ambientali diretti ed indiretti**, mentre **i concetti di capacità di influenza e di capacità di controllo permangono come criteri funzionali all'identificazione della natura e**

**della tipologia di azioni** da pianificare per la gestione dei diversi aspetti e di obiettivi di miglioramento da definire.

- C) Metodo di identificazione e valutazione di rischi e opportunità** – Rispetto ai metodi e alle prassi adottati con il precedente standard 14001:2004, il percorso di analisi per pianificare obiettivi e attività del SGA deve **prendere in considerazione l'elemento del rischio in modo molto più approfondito di quanto finora non abbiano fatto le organizzazioni certificate**, sia rispetto alle conseguenze per l'ambiente connesse alla gestione delle proprie attività, prodotti e servizi, sia – e questa è una novità introdotta dalla 14001:2015 – rispetto alle **conseguenze per l'organizzazione**, in termini di implicazioni per l'operatività e in generale per il business dell'azienda.

Sotto questo profilo, l'Annex precisa che se, da un lato, la valutazione e la gestione del rischio ai sensi dello standard non richiedono la formale adozione e documentazione di un vero e proprio processo di *risk management*, dall'altro la nuova norma **chiede espressamente alle organizzazioni di scegliere il metodo** per identificare e valutare rischi e opportunità, **in relazione al proprio specifico contesto di operatività, all'interno di una gamma di possibili opzioni che vanno da un processo di analisi qualitativa ad un vero e proprio risk assessment quantitativo.**

Analogamente, come già chiarito, è lasciata alle organizzazioni la scelta se identificare e valutare rischi e opportunità nell'ambito del processo di valutazione della significatività degli aspetti ambientali, oppure separatamente.

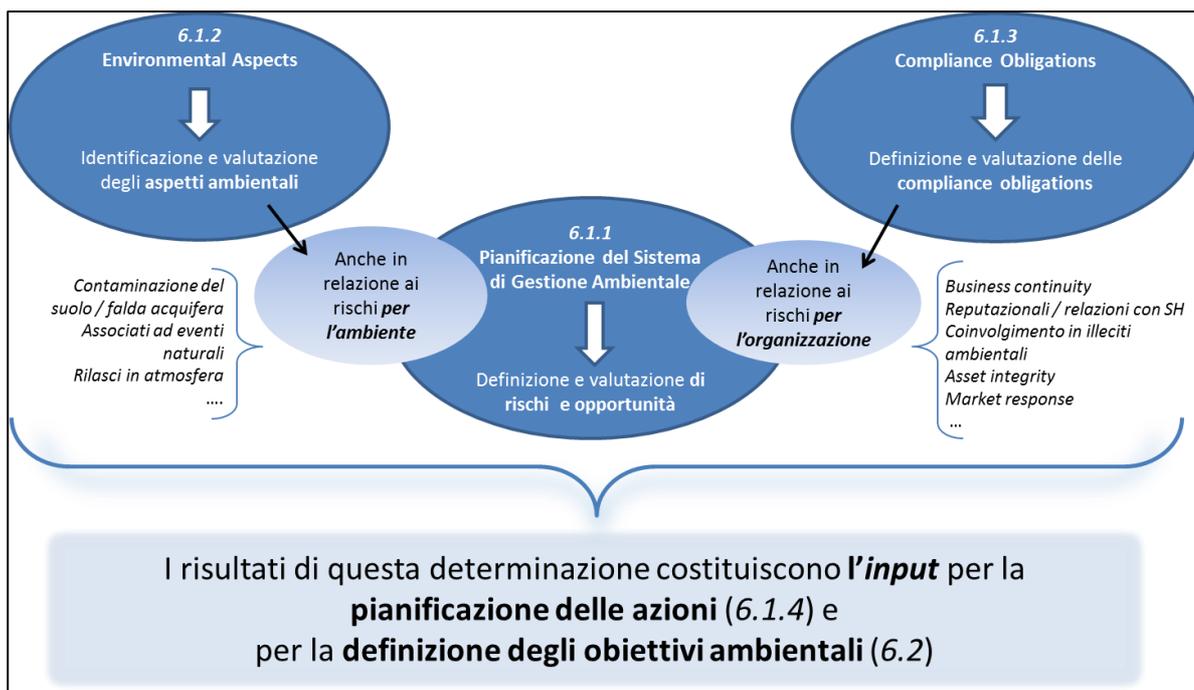
A fronte degli elementi delineati, la metodologia proposta nelle presenti Linee guida prevede un approccio unitario per lo svolgimento delle attività di cui ai sotto-punti norma 6.1.1-6.1.3. Come si è visto, infatti:

- queste attività hanno tutte un *comune input*, costituito dagli esiti dell'Analisi del Contesto;
- in particolare, **aspetti ambientali e rischi hanno una matrice comune** – derivante dall'interazione dell'organizzazione con il contesto e con l'ambiente fisico-naturale – mentre **l'interazione dell'organizzazione con le parti interessate genera le compliance obligation**;
- a loro volta, gli *output* delle attività di cui ai sotto-punti norma 6.1.1-6.1.3. costituiscono *tutti input* per l'efficace impostazione del Sistema di Gestione Ambientale e per la sua operatività, in particolare, come si vedrà, per lo sviluppo delle *Operation* (Punto norma 8) e dei relativi processi di *Supporto* (Punto norma 7).

Operativamente, il percorso di analisi proposto alle organizzazioni – il cui approccio è sintetizzato in **Figura 12** – si articola dunque in **cinque Fasi**:

- 1.** Identificazione di attività, prodotti e servizi dell'organizzazione e dei soggetti coinvolti.
- 2.** Associazione con aspetti ambientali e relativi impatti.
- 3.** Relazione con le *compliance obligation*.
- 4.** Valutazione di aspetti ambientali e rischi.
- 5.** Pianificazione delle azioni e definizione degli obiettivi del SGA.

**Figura 12 – La Pianificazione del SGA: Approccio Metodologico**



### **FASE 1. Identificazione di attività, prodotti e servizi dell'organizzazione e dei soggetti coinvolti**

Il punto di partenza è costituito dalla mappatura puntuale delle attività dell'organizzazione. Si tratta di **passare in rassegna e "ricostruire" in modo accurato tutte le attività dell'organizzazione, adottando una Prospettiva di Ciclo di Vita**. Ciò significa, per un'azienda industriale, muoversi nella "perimetrazione" delle attività a partire dalla loro riconduzione ad almeno tre macro ambiti:

- le attività e i processi *upstream*, ovvero costituenti la filiera *a monte* delle attività produttive di prodotti e servizi (approvvigionamento di materie prime e semilavorati, acquisto di prodotti intermedi e di ausiliari, attività di logistica e trasporto in entrata, etc.);
- le attività e i processi inerenti i processi di produzione e di trasformazione in senso stretto (indipendentemente, come si visto, dall'eventuale ricorso all'*outsourcing*);
- le attività e i processi *downstream*, cioè la filiera *a valle* delle attività produttive (logistica e trasporti in uscita, distribuzione e vendita dei prodotti finiti, processi di consumo, smaltimento e gestione del fine vita).

L'adozione di una *Prospettiva di Ciclo di Vita* comporta **che la mappatura delle attività copra l'intera catena del valore** attraverso cui si sviluppa il business dell'azienda, ricomprendendo quindi anche le fasi più "lontane", a monte e a valle dei processi di trasformazione della materia prima in manufatto (nel caso del prodotto) o dell'erogazione di un servizio.

L'articolazione e il livello di dettaglio con cui l'organizzazione può procedere a realizzare tale mappatura dipendono dalle specificità produttive che la caratterizzano (*settore di appartenenza, mercati di riferimento, ampiezza e varietà della gamma del portafoglio prodotti, etc.*), dal patrimonio informativo "pregresso" di cui essa dispone rispetto ai diversi

ambiti della filiera e dalla possibilità che essa ha di condurre approfondimenti specifici, anche in relazione alla capacità di influenza e di controllo che è in grado di esercitare in ciascuno di tali ambiti. In merito a questo aspetto, l'Annex chiarisce come l'adozione di una *Prospettiva di Ciclo di Vita* non significa che un'azienda debba necessariamente considerare *individualmente* ciascun suo prodotto/servizio, ovvero ciascun/a componente/materia prima di cui essa si avvale nei suoi processi. In questo senso, la mappatura può essere realizzata adottando categorie omogenee di attività, prodotti e servizi con caratteristiche simili, in grado di restituire un **quadro organico dei processi attraverso cui si sviluppa il business dell'organizzazione**.

Il processo di mappatura, secondo l'approccio qui proposto, si completa con **l'individuazione dei soggetti chiave a diverso titolo coinvolti in e/o interessati da ciascuna attività mappata**. A questo scopo, l'organizzazione può naturalmente avvalersi degli approfondimenti già condotti in sede di Analisi del Contesto, che come si è visto richiedono l'identificazione delle parti interessate. Nella prospettiva di analisi "allargata", di cui ai sotto-punti 6.1.1-6.1.3 della norma, i soggetti da ricondurre alle attività mappate non sono infatti solo quelli che, nella terminologia tradizionale dell'Analisi ambientale, vengono qualificati come **"soggetti intermedi"** – ovvero soggetti che, interagendo con l'organizzazione, concorrono alla generazione degli impatti connessi agli aspetti ambientali indiretti<sup>20</sup> – ma anche le **parti interessate di cui le compliance obligation del SGA sono diretta espressione**.

Naturalmente, può accadere che vi siano dei soggetti che appartengono ad entrambe le categorie: si pensi, a titolo di esempio, ad un fornitore di servizi di trasporto, qualificabile sia come soggetto intermedio rispetto agli impatti ambientali generati dalle attività di distribuzione del prodotto, sia come parte interessata in collaborazione con cui, ad esempio, l'azienda abbia scelto di sottoscrivere, quale *compliance obligation*, un programma volontario per la razionalizzazione e l'ottimizzazione dei percorsi.

## **FASE 2. Associazione con aspetti ambientali e relativi impatti**

Una volta mappate le attività e i soggetti in esse coinvolti o interessati, i passi successivi sono i seguenti:

**2.1) associare, a ciascuna attività mappata, gli aspetti ambientali ad essa riconducibili.** Si tratta di un'attività certamente non nuova nell'ambito dei SGA, costituente uno dei passaggi chiave dei processi di Analisi ambientale. La "novità", come si è più volte enfatizzato, è costituita dal fatto che, ai sensi della nuova ISO 14001:2015, non è più possibile circoscrivere l'analisi ai soli processi che si svolgono materialmente entro i confini dell'organizzazione (o, nel caso di impresa industriale monosito, del sito produttivo dell'azienda). È anzitutto in questo senso che l'impostazione tradizionale volta a distinguere e a valutare separatamente aspetti ambientali *diretti* ed *indiretti* perde di significato.

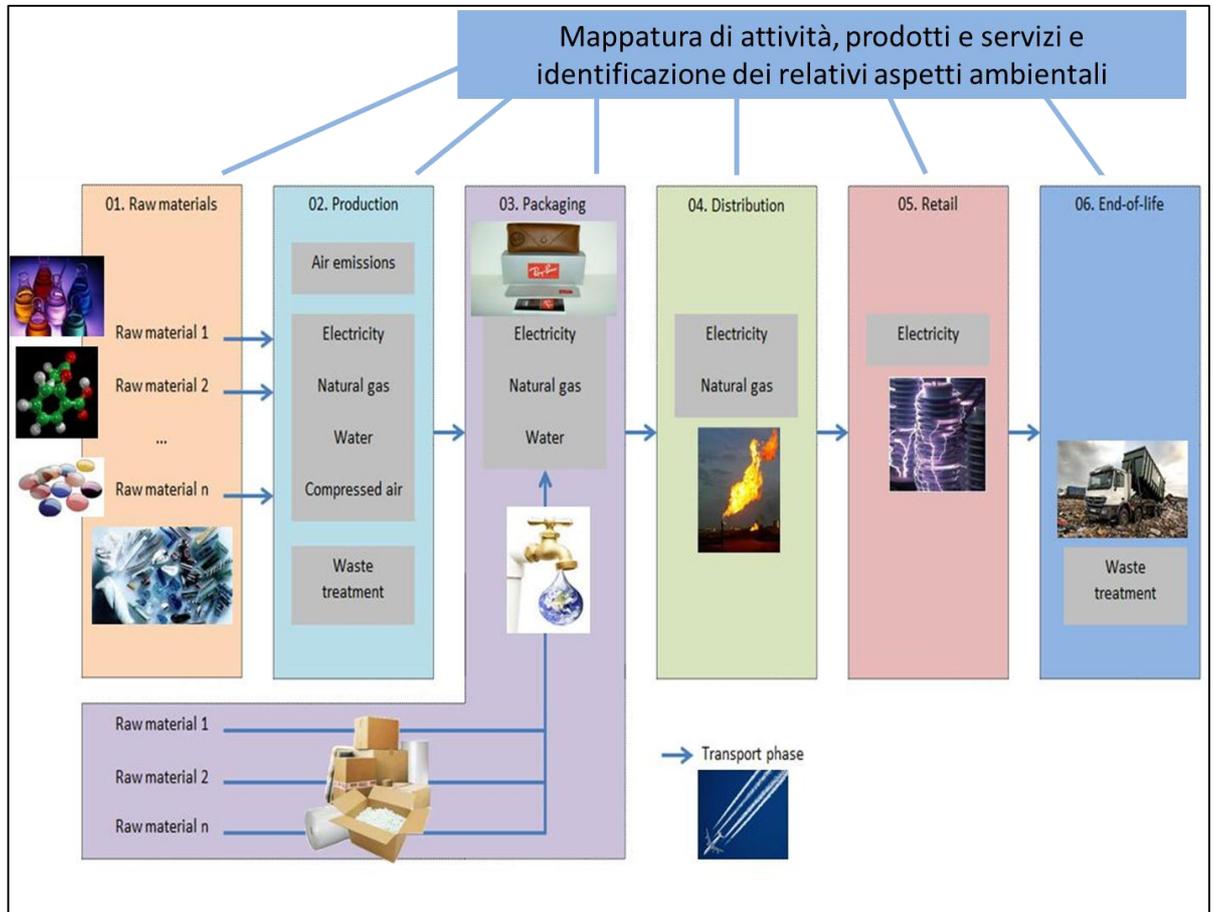
La **Figura 13** mostra un esempio semplificato di mappatura di cinque attività e di identificazione, per ciascuna, degli aspetti ambientali ad essa associati. L'**associazione "attività - aspetto ambientale"** consente, inoltre, di evidenziare come uno stesso aspetto ambientale (consumi di risorse naturali, consumi di energia, emissioni in atmosfera, produzione di rifiuti, etc.) si associ a diverse attività lungo le diverse fasi attraverso cui si sviluppa la catena del valore nel Ciclo di Vita.

---

<sup>20</sup> Si veda Assolombarda (2009).

La semplice rappresentazione in **Figura 14** mostra, ad esempio, come il consumo di energia elettrica sia un aspetto ambientale riconducibile non solo ai processi produttivi, ma potenzialmente a tutte le fasi del Ciclo di Vita di un prodotto, dall'approvvigionamento delle materie prime al fine vita.

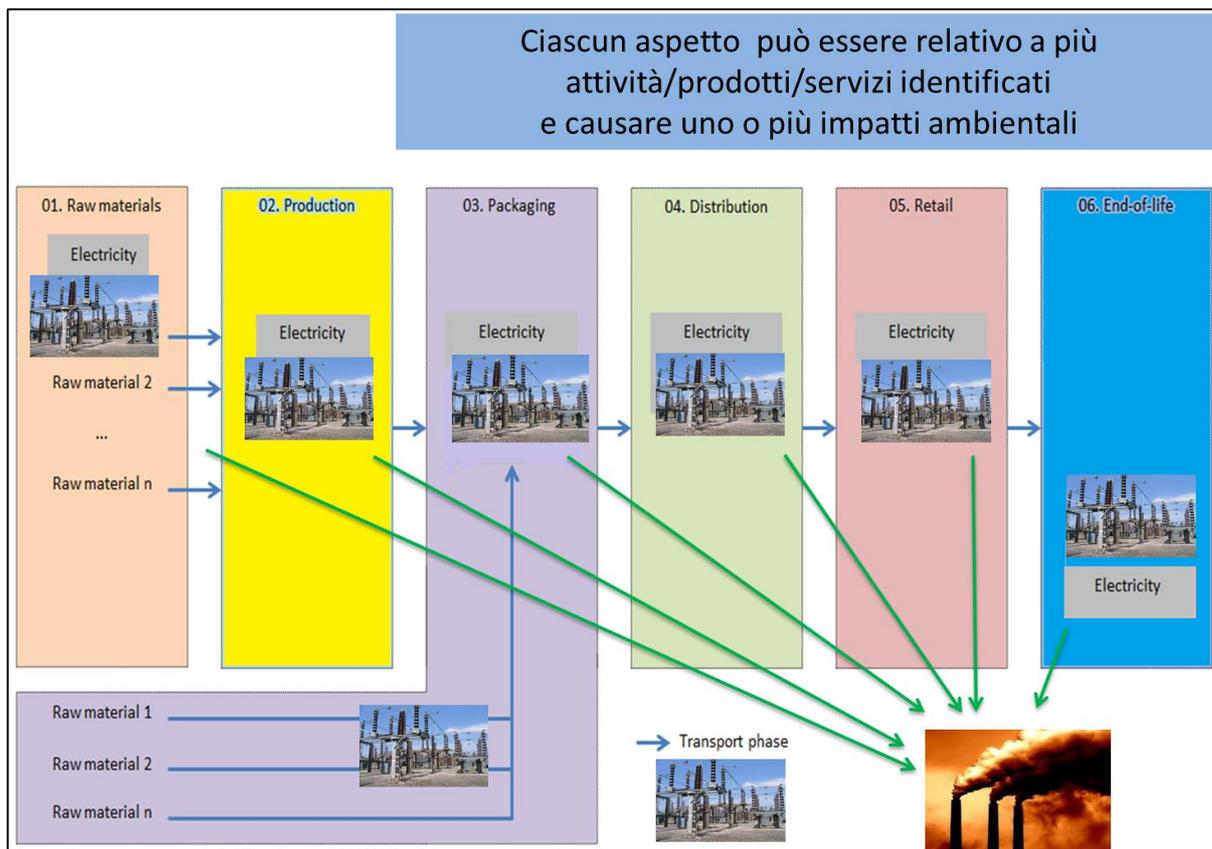
**Figura 13 – L'associazione di attività, prodotti e servizi con i rispettivi aspetti ambientali**



**2.2) Identificare, per ciascuna combinazione "attività - aspetto ambientale", gli impatti** che essa può generare. Questo passaggio è altrettanto importante, perché consente di evidenziare come ciascun aspetto identificato può causare uno o più impatti ambientali e, quindi, avere conseguenze sull'ambiente di diversa natura ed entità.

Questa impostazione consente di superare alcune prassi adottate nella conduzione delle Analisi ambientali, nelle quali i concetti di aspetto e di impatto ambientale vengono spesso confusi ed utilizzati erroneamente come sinonimi. L'impostazione corregge anche la tendenza, altrettanto scorretta, ad attribuire ad un aspetto ambientale unicamente il suo impatto "principale" e a valutarlo, di conseguenza, solo sulla base di questo.

**Figura 14 – Aspetti ambientali e Ciclo di Vita**



In termini di impatti ambientali, è importante sottolineare che le categorie di impatto utilizzate per l'analisi devono essere in grado di **rappresentare in modo esaustivo il complesso delle effettive e potenziali modifiche sull'ambiente** che possono originarsi dalle attività dell'organizzazione nel Ciclo di Vita dei suoi prodotti e servizi. Per identificarle, ci si può ad esempio avvalere dell'ampia letteratura esistente, tra cui in particolare le metodologie e i numerosi riferimenti disponibili nella letteratura sul metodo *LCA - Life Cycle Assessment* ed *Environmental Footprint* (EF, si veda ad esempio la **Tabella 10**), cui è dedicata l'Appendice alle presenti Linee guida.

Nel contesto dei requisiti della ISO 14001:2015, questi ultimi riferimenti non possono considerarsi tuttavia l'unica "fonte" da cui attingere per identificare le categorie di impatto. Da un lato, infatti, l'elenco proposto fa riferimento all'applicazione di una *full LCA*, che viene normalmente sviluppata attraverso l'utilizzo di *software* di supporto includenti la specificazione dei fattori di emissioni applicabili. Il ricorso ad una *LCA*, e quindi anche la possibilità di usufruire di strumenti di calcolo di supporto, è spesso difficilmente accessibile ad un'azienda di piccole dimensioni, che comunque può fare affidamento su altre fonti (eventualmente meno strutturate e standardizzate) per ricavare le informazioni sui principali impatti ambientale legati ad un'emissione o a un consumo di risorse. Ad esempio, una PMI può consultare fonti di letteratura o su web, ovvero utilizzare studi realizzati da associazioni di categoria. Dall'altro lato, gli impatti ambientali indicati in Tabella 10 non tengono conto degli impatti "locali" connessi alle attività dell'azienda (si pensi, ad esempio all'impatto acustico, o a quello visivo), che per le PMI possono talora risultare i più significativi.

Va ribadito che, soprattutto per le organizzazioni di minori dimensioni, l'approccio qui proposto può tradursi semplicemente nell'identificazione degli impatti ambientali connessi a ciascuna combinazione "attività - aspetto ambientale", senza necessariamente arrivare

alla quantificazione degli impatti, che risulta spesso proibitiva non solo a causa della scarsa reperibilità dei dati in base ai quali effettuare i calcoli, ma spesso anche in ragione dell'incertezza scientifica sulle relazioni causa-effetto (ad esempio, tra determinate sostanze e gli effetti che queste sono in grado di generare sull'ambiente).

**Tabella 10 – Alcuni esempi di categoria di impatto nei modelli di calcolo dell'Environmental Footprint**

| Categoria di impatto dell'impronta ambientale                             | Modello di valutazione di impatto dell'impronta ambientale   | Indicatori di categoria di impatto dell'impronta ambientale            | Fonte  |
|---|--|--|--|
| <b>Cambiamenti climatici</b>  | Modello di Berna – Potenziali di riscaldamento globale in un arco temporale di 100 anni.   | kg CO2 equivalente   | Gruppo intergovernativo sui cambiamenti climatici, 2007  |
| <b>Riduzione dello strato di ozono</b>                                    | Modello EDIP basato sui potenziali di riduzione dello strato di ozono dell'Organizzazione meteorologica mondiale (OMM) in un arco di tempo definito. | kg CFC-11 (*) equivalente  | OMM, 1999  |
| <b>Ecotossicità per ambiente acquatico di acqua dolce</b>                 | Modello USEtox   | CTUe (unità tossica comparative per gli ecosistemi)                    | Rosenbaum <i>et al.</i> , 2008                           |
| <b>Tossicità per gli esseri umani – effetti cancerogeni</b>               | Modello USEtox   | CTUe (unità tossica comparative per gli esseri umani)                  | Rosenbaum <i>et al.</i> , 2008                           |
| <b>Tossicità per gli esseri umani – effetti non cancerogeni</b>           | Modello USEtox   | CTUe (unità tossica comparative per gli esseri umani)                  | Rosenbaum <i>et al.</i> , 2008                           |
| <b>Particolato/smog provocato dalle emissioni di sostanze inorganiche</b> | Modello RiskPoll   | kg PM2,5 (**) equivalente  | Humbert, 2009  |
| <b>Radiazione ionizzante – effetti sulla salute umana</b>                 | Modello di effetti sulla salute umana  | kg U <sup>235</sup> equivalente (nell'aria)                            | Dreicer <i>et al.</i> , 1995                             |
| <b>Formazione di ozono fotochimico</b>                                    | Modello LOTOS-EUROS  | kg NMVOC (***) equivalente   | Van Zelm <i>et al.</i> , 2008 applicato in ReCiPe        |
| <b>Acidificazione</b>   | Modello di superamento accumulato  | moli di H+ equivalente   | Seppälä <i>et al.</i> , 2006; Posch <i>et al.</i> , 2008 |
| <b>Eutrofizzazione – terrestre</b>  | Modello di superamento accumulato  | moli di N equivalente  | Seppälä <i>et al.</i> , 2006; Posch <i>et al.</i> , 2008 |
| <b>Eutrofizzazione – aquatica</b>   | Modello EUTREND  | acqua dolce: kg di P equivalente<br>acqua di mare: kg di N equivalente | Struijs <i>et al.</i> , 2009 attuato in ReCiPe           |

|  |  |   |                                    |
|--|--|---|------------------------------------|
| <b>Impoverimento delle risorse – acqua</b>             | Modello svizzero per la scarsità ecologica         | uso di m <sup>3</sup> di acqua connesso alla scarsità locale di acqua | Frischknecht <i>et al.</i> , 2008  |
| <b>Impoverimento delle risorse – minerali, fossili</b> | Modello CML2002                                    | kg di antimonio (Sb) equivalente                                      | van Oers <i>et al.</i> , 2002      |
| <b>Trasformazione del terreno</b>                      | Modello della materia organica contenuta nel suolo | Kg (deficit)  | Milà i Canals <i>et al.</i> , 2007 |

(Fonte: Raccomandazione 2013/179/UE)

(\*) CFC-11 = triclorofluorometano, noto anche come freon-11 o R-11, è un clorofluorocarburo

(\*\*) PM<sub>2,5</sub> = particolato con diametro inferiore a 2,5 µm

(\*\*\*) NMVOC = composti organici volatili non metanici

Complessivamente, l'esito delle attività della Fase 2 si traduce in una **matrice a doppia entrata**, esemplificata in **Figura 15**, che è mirata a sintetizzare il quadro delle associazioni "attività-aspetto ambientale" con i rispettivi impatti ambientali.

Graficamente, per ogni casella di incrocio "attività-aspetto ambientale" con gli impatti riportati in colonna, la "X" segnala che l'attività indicata nella riga, associata all'aspetto indicato, può generare potenzialmente l'impatto riportato nella corrispondente colonna.

Si noti come le attività riportate (e i corrispondenti aspetti ambientali ad esse associati) si riferiscono alle diverse fasi del Ciclo di Vita dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione, superando così, come già evidenziato, gli stretti confini dell'organizzazione, verso la considerazione di tutte le fasi in cui si svolgono attività sotto l'influenza anche molto indiretta della stessa.

Nelle Fasi successive, la matrice verrà sviluppata e completata, per tenere conto anche dei rischi connessi agli aspetti ambientali ed alle *compliance obligation*, fornendo la base informativa di riferimento per procedere alle valutazioni.

**Figura 15 - La matrice di associazione "Attività-aspetti ambientali" con i rispettivi impatti ambientali**

| Impatti ambientali \<br>Attività - Aspetto ambientale | Impatti ambientali          |                               |  |                                       |                          |                         |     |
|---|-----------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-----|
|   | Riscaldamento Globale (GWP) | Impoverimento risorse idriche | Impoverimento dello strato d'ozono (ODP) | Impatti locali (visivo, acustico, ..) | Contaminazione del suolo | Perdita di biodiversità | ... |
| Consumi di energia in fase di approvvigionamento      | X                           |                               | X  |                                       |                          |                         |     |
| ...   |                             |                               |  |                                       |                          |                         |     |
| Consumi idrici in fase di produzione                  |                             | X                             |  |                                       |                          |                         |     |
| ...   |                             |                               |  |                                       |                          |                         |     |
| Produzione di rifiuti nei processi di trasformazione  |                             |                               |  | X                                     |                          |                         |     |
| ...   |                             |                               |  |                                       |                          |                         |     |

### FASE 3. Relazione con le *compliance obligation*

La Fase 3 consiste nel prendere in esame le *compliance obligation* del SGA – emergenti dalle valutazioni effettuate in sede di Analisi del Contesto – per ricondurle alle diverse attività mappate nella Fase 1, nonché ai soggetti corrispondentemente identificati. Scopo di questa Fase è quindi quello di **comprendere come le *compliance obligation*** – istanze provenienti dal contesto quale espressione dei bisogni e aspettative rilevanti delle parti interessate – **si leghino concretamente alla specifica realtà produttiva e operativa** dell’azienda. In pratica, l’organizzazione deve identificare quali sono le proprie attività che sono maggiormente interessate dalle diverse *compliance obligation*, e che quindi devono essere condotte in maniera tale da garantire la conformità e la rispondenza a tali *obligation*. Queste attività saranno quindi anche quelle più “sensibili” rispetto al rischio di violare una *compliance obligation*, ovvero di non rispettare un vincolo mandatorio, un impegno sottoscritto o la volontà di una parte interessata.

Una *compliance obligation* di natura legislativa può, ad esempio, sostanziarsi in un requisito mandatorio in base al quale l’azienda deve rispettare determinati requisiti ambientali in fase di *progettazione* (es.: per l’estensione della vita utile del prodotto), oppure in fase di *processo produttivo* (es.: riduzione di emissioni e scarti dei processi di trasformazione). Una *compliance obligation* connessa al soddisfacimento della richiesta da parte del mercato di un prodotto a minore impatto ambientale può interessare, ad esempio, le attività di *approvvigionamento* degli imballaggi di quel prodotto, oppure le attività di *ricerca e sviluppo* dello stesso.

Ricondurre le *compliance obligation* alle attività dell’organizzazione comporta quindi la capacità di “abbinare” a ciascuna attività “mappata” dall’organizzazione una o più *compliance obligation*, la cui parziale o mancata soddisfazione comporta un rischio per l’organizzazione.

Operativamente, la matrice costruita nella Fase 2 deve essere quindi ampliata, al fine di evidenziare anche il legame tra le *compliance obligation* e le diverse attività, restituendo in ultima analisi il **quadro completo delle associazioni “attività - aspetto ambientale” sia con gli impatti ambientali, sia con le *compliance obligation* (Figura 16).**

In termini grafici, si tratta di ampliare la matrice con la parte destra, come in **Figura 16**, e di segnalare graficamente quali attività dell’organizzazione sono interessate da quali *compliance obligation*.

Proseguendo con lo stesso approccio adottato nella Fase 2, quindi, per ogni casella di incrocio delle righe “attività-aspetti ambientali” con le *compliance obligation* (riportate in colonna), la “X” segnala semplicemente che l’attività riportata nella riga, associata all’aspetto indicato, è interessata dal soddisfacimento della *compliance obligation* riportata nella corrispondente colonna.

**Figura 16 – La matrice di associazione “Attività – aspetti ambientali” con Impatti ambientali e *Compliance obligation***

| Attività - Aspetto ambientale                        | Impatti ambientali          |                               |  |                                       |     | Compliance obligation    |                                 |                            |   |     |
|--|-----------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|-----|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|---|-----|
|  | Riscaldamento Globale (GWP) | Impoverimento risorse idriche | Impoverimento dello strato d'ozono (ODP) | Impatti locali (visivo, acustico, ..) | ... | Legislative - mandatorie | Connesse ad assets e tecnologie | Connesse al mercato finale | Connesse a territorio e comunità locali | ... |
| Consumi di energia in fase di approvvigionamento     | X                           |                               | X  |                                       |     | X                        |                                 |                            |   |     |
| ...  |                             |                               |  |                                       |     |                          |                                 |                            |   |     |
| Consumi idrici in fase di produzione                 |                             | X                             |  |                                       |     |                          |                                 |                            |   |     |
| ...  |                             |                               |  |                                       |     |                          |                                 |                            |   |     |
| Produzione di rifiuti nei processi di trasformazione |                             |                               |  | X                                     |     | X                        |                                 |                            |   |     |
| ...  |                             |                               |  |                                       |     |                          |                                 | X                          |   |     |

Identificazione delle Attività associate agli ambientali interessate dalle diverse *compliance obligation*

## FASE 4. Valutazione di aspetti ambientali e rischi

La Fase 4 costituisce il cuore dell'attività di analisi, in cui si **valuta la significatività sia degli aspetti ambientali sia dei rischi**, sulla base del quadro conoscitivo emergente delle Fasi precedenti, sintetizzato dalla matrice in **Figura 16**.

In primo luogo si completa la matrice, identificando l'esistenza o meno di un rischio per ciascuna delle combinazioni in precedenza individuate. In pratica, occorre rendersi conto e segnalare a quali "attività-aspetti" è anche legato un rischio, in due sensi:

- per ciascuna **combinazione "attività - aspetto ambientale" per cui si è identificato un impatto ambientale** (ovvero, graficamente, per ciascuna casella di incrocio in cui la "X" segnala la possibile generazione dell'impatto riportato in colonna in relazione alla corrispondente riga "attività-aspetto ambientale");
- per ciascuna **combinazione "attività - aspetto ambientale" per cui si è identificata una compliance obligation** (ovvero, graficamente, per ciascuna casella di incrocio in cui la "X" segnala che il soddisfacimento della *compliance obligation* riportata in colonna interessa la combinazione "attività-aspetto ambientale" riportata nella corrispondente riga).

Tale identificazione avviene sulla base dell'esistenza, o meno, di condizioni di incertezza (e quindi di rischio) per ciascuna specifica combinazione ("per ciascuna X della matrice").

Possono verificarsi **tre "situazioni - tipo"**:

- 1. Aspetti ambientali "certi"**, che sono tali sia perché sicuramente si manifestano in relazione all'attività a cui sono associati, sia perché sono conosciuti gli impatti che essi generano.
- 2. Aspetti ambientali caratterizzati da incertezza**, nella loro manifestazione (non è certo che siano legati a determinate "attività - aspetti") e/o nell'entità e gravità dei loro impatti (ad esempio perché non si conoscono tutti gli impatti ad essi associati e/o la loro magnitudo, oppure perché non è noto come misurarli, oppure ancora perché c'è incertezza scientifica, ovvero non esiste sufficiente evidenza scientifica in merito all'esistenza di un determinato impatto, etc.). Tali aspetti sono quindi associati ad un **rischio per l'ambiente**.
- 3. Aspetti ambientali connessi a compliance obligation caratterizzate da incertezza**, in quanto non è totalmente sicuro che la relativa combinazione "attività - aspetto" soddisfi (o sia conforme a) la corrispondente *obligation*, e quindi comportano un **rischio per l'organizzazione**<sup>21</sup>.

Proseguendo con l'utilizzo della matrice, i rischi possono essere identificati graficamente, ad esempio, "colorando" diversamente le celle interessate, come illustrato in **Figura 17**. A questo punto, la matrice risulterà completata e restituirà il quadro degli **elementi che la ISO 14001:2015 chiede di valutare**, corrispondenti alle tre "situazioni tipo" identificate:

---

21. Concettualmente, a ciascuna *compliance obligation* è sempre connesso un rischio per l'organizzazione originato all'incertezza rispetto al suo soddisfacimento. Ovviamente, in molti casi l'entità di tale rischio può essere minima, poiché è pressoché certo che l'organizzazione (attraverso il proprio SGA) soddisfa la *compliance obligation* in questione.

- Aspetti ambientali (a prescindere da che siano connessi, o meno, a rischi) (di cui al sotto-punto norma 6.1.2);
- Rischi per l'ambiente (cfr.: sotto-punto norma 6.1.1);
- Rischi per l'organizzazione (cfr.: sotto-punto norma 6.1.1).

L'utilizzo di una matrice e dei relativi "accorgimenti grafici" del tipo di quella esemplificata in Figura 17 può risultare particolarmente utile per avere un quadro di sintesi rappresentativo del processo di identificazione dei rischi condotto. Ai fini di una corretta analisi, è evidente che tali rischi devono però anche essere definiti e *descritti* da parte dell'organizzazione, qualificandoli sulla base della situazione/evento specifico a cui si legano, e delle condizioni (*normali / anomale / di emergenza*) in cui possono presentarsi. Senza questa "caratterizzazione" diventa difficile, per l'organizzazione, la successiva pianificazione delle azioni per prevenirli e per gestirli correttamente.

Va specificato inoltre che, a fronte del processo di identificazione dei rischi legati agli aspetti ambientali, l'organizzazione potrebbe riscontrare che qualcuno di questi non era stato già preso in considerazione nell'ambito dell'Analisi del Contesto, che conduce alla definizione delle *compliance obligation*. In tal caso, potrebbe essere quindi necessario andare a rivedere il processo di identificazione delle *compliance obligation*, per comprendere le ragioni per cui determinate situazioni non erano state considerate e integrare, ove opportuno, detta Analisi.

**Figura 17 – L'identificazione dei rischi nella matrice di analisi**

| Attività - Aspetto ambientale                        | Impatti ambientali          |                               |  |                                       |     | Compliance obligation    |                                 |                            |   |     |
|--|-----------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|-----|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|---|-----|
|  | Riscaldamento Globale (GWP) | Impoverimento risorse idriche | Impoverimento dello strato d'ozono (ODP) | Impatti locali (visivo, acustico, ..) | ... | Legislative - mandatorie | Connesse ad assets e tecnologie | Connesse al mercato finale | Connesse a territorio e comunità locali | ... |
| Consumi di energia in fase di approvvigionamento     | X                           |                               | X  |                                       |     | X                        |                                 |                            |   |     |
| ...  |                             |                               |  |                                       | X   |                          |                                 |                            |   |     |
| Consumi idrici in fase di produzione                 |                             | X                             |  |                                       |     |                          |                                 |                            |   |     |
| ...  |                             |                               |  |                                       |     |                          |                                 |                            | X                                       |     |
| Produzione di rifiuti nei processi di trasformazione |                             |                               |  | X                                     |     |                          |                                 |                            |   |     |
| ...  | X                           |                               |  |                                       |     |                          |                                 |                            |   |     |

X = Impatto ambientale  
 X = Compliance obligation  
 = rischio per l'ambiente  
 = rischio per l'organizzazione

Come noto, le metodologie esistenti per la valutazione della significatività degli aspetti ambientali sono numerose e di complessità variabile, in funzione del numero, della tipologia dei criteri valutativi utilizzati e dei legami fra questi. L'approccio che qui si propone è riconducibile ai metodi basati sull'analisi del rischio, nei quali la significatività è il risultato del prodotto della **probabilità** (o frequenza) di accadimento dell'evento che può provocare un impatto e della **gravità** (o magnitudo) delle sue conseguenze. In tali metodologie, la valutazione di significatività discende, in generale, da un algoritmo del tipo:

$$S = N * G$$

in cui **S è la significatività, N è la probabilità (o frequenza) di accadimento dell'evento e G la relativa gravità delle sue conseguenze**, per l'ambiente e/o per l'organizzazione, misurabile attraverso l'utilizzo di diversi criteri.

Con riferimento alla probabilità, come si vedrà di seguito, questa può essere misurata utilizzando la stessa unità di misura per tutti e tre gli elementi da valutare ai sensi della ISO 14001:2015: *aspetti ambientali, rischi per l'ambiente e rischi per l'organizzazione*.

Nella prima delle tre "situazioni tipo" oggetto di valutazione (*Aspetti ambientali "certi"*), non vi sono elementi di incertezza, ma si è ugualmente in presenza di aspetti ambientali, che devono essere valutati sulla base della loro magnitudo, ovvero dell'entità delle modifiche prodotte sull'ambiente. Esempi di aspetti ambientali certi possono riferirsi a casi in cui vi è un'emissione di sostanze inquinanti con quantitativi che sono misurabili e misurati, quindi conosciuti dall'organizzazione, e non soggetti a variazioni non prevedibili e non pianificate, ovvero alla produzione di rifiuti solidi, anch'essi quantificabili, variabili in modo proporzionale alle quantità di materiali lavorati in produzione.

In altri termini – essendo in questi casi la probabilità uguale a 1 (l'aspetto associato a quell'attività si verifica con certezza) – la valutazione di significatività (data dal prodotto di probabilità e magnitudo) si basa soltanto sulla entità e gravità delle conseguenze per l'ambiente. Molti sono i **criteri di significatività** che possono essere adottati **per misurare la magnitudo** di un impatto sull'ambiente, ad esempio:

- Il **contributo al miglioramento/peggioramento** di una problematica ambientale (misurato, ad esempio, attraverso i fattori di caratterizzazione relativi alle corrispondenti categorie di impatto nell'ambito di una LCA);
- la **reversibilità**, o meno, dell'impatto;
- il **rapporto con la capacità di carico** (*carrying capacity*) del corpo ricettore;
- i **livelli di inquinamento registrati** da indicatori di condizione ambientale (rilevati, ad esempio, da centraline o sistemi di analisi degli inquinanti sul territorio, ovvero in generale misurati secondo le linee guida sulla valutazione delle prestazioni ambientali ai sensi della ISO 14031:2013);
- altri criteri, quali la durata nel tempo dell'impatto (es.: rumore costante o sporadico) o la tipologia di inquinante che genera l'impatto in questione (es.: tossico, cancerogeno, etc.).

Naturalmente, i criteri sopra elencati di misurazione della magnitudo degli impatti ambientali sono degli esempi di possibili parametri di valutazione e non devono, quindi,

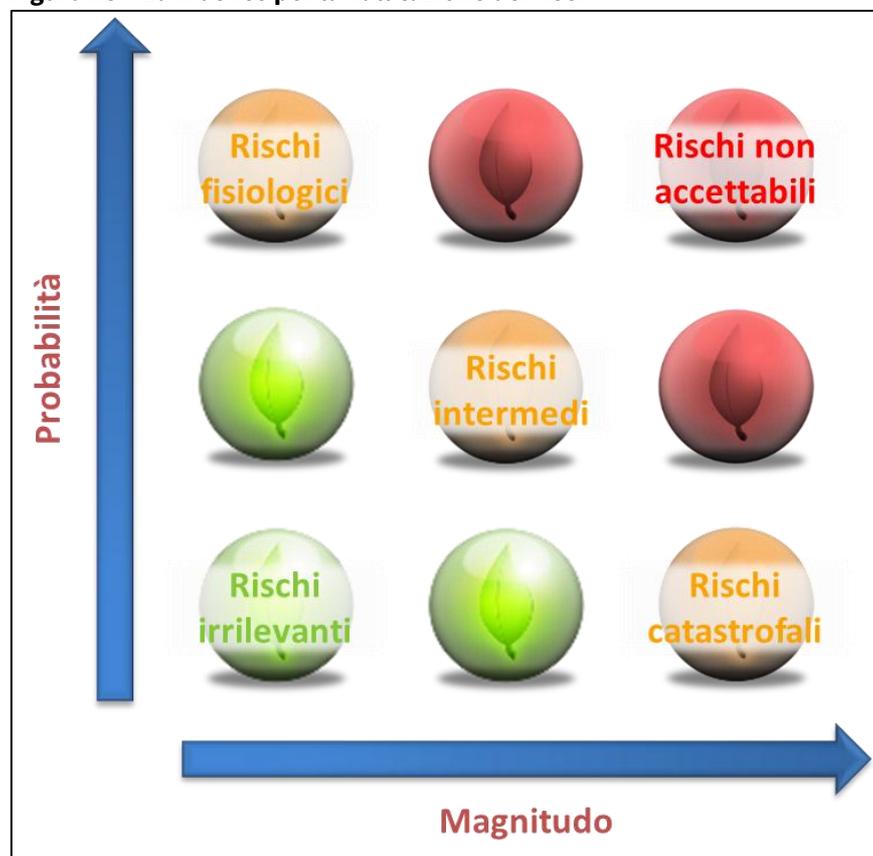
essere necessariamente utilizzati tutti o per tutti gli impatti. La scelta in merito al loro utilizzo dipenderà dalla tipologia di impatto da valutare, nonché dalle possibilità concrete per l'organizzazione di disporre di dati e informazioni in merito. Ad essi si potranno inoltre affiancare misure più "semplici" della magnitudo, quali ad esempio il **trend di miglioramento o di peggioramento** nel tempo di un certo aspetto, oppure **benchmark**, di settore o di categoria di prodotto di riferimento. In base ai criteri identificati, la valutazione potrà essere condotta identificando delle classi di magnitudo, in relazione all'entità dell'impatto, ad esempio del tipo:

- Impatto *Lieve*;
- Impatto *Moderato*;
- Impatto *Grave*.

La valutazione dei rischi per l'ambiente e i rischi per l'organizzazione può essere condotta con lo stesso approccio, cioè sulla base della combinazione della probabilità di accadimento dell'elemento da valutare (inferiore ad 1 in questi casi), per la gravità delle sue conseguenze. Operativamente, l'approccio può basarsi sull'utilizzo di una **matrice di rischio**, che consente di identificare e di qualificare i rischi in relazione alla specifica **combinazione di probabilità e gravità** che li caratterizza, e di classificarli, quindi, in base alla loro rilevanza (**Figura 18**). Per ciascun rischio da valutare, sia la probabilità sia la magnitudo potranno essere misurate definendo delle classi qualitative. Nel caso della probabilità, si potranno identificare tre **classi qualitative della probabilità**, ad esempio del tipo:

- Probabilità *Alta*;
- Probabilità *Media*;
- Probabilità *Bassa*.

**Figura 18 - La matrice per la valutazione dei rischi**



Analogamente, per la magnitudo, potranno utilizzarsi delle classi di magnitudo, in linea con l'approccio adottato per valutare gli aspetti ambientali a cui non sono associati rischi: *impatto lieve, impatto moderato, impatto grave*. Con riferimento ai **criteri di misurazione della magnitudo**, questi saranno naturalmente **specifici** per ciascuna situazione da valutare, **in relazione alla tipologia dei rischi** associati (es.: *legal liability, market response, financial balance*, etc.).

Infine, come nelle tradizionali metodologie di valutazione degli aspetti ambientali, l'organizzazione potrà procedere ad identificare, per ciascuno degli elementi valutati (aspetti ambientali, rischi per l'ambiente, rischi per l'organizzazione) ad identificare delle **soglie di significatività**, finalizzate a definire aspetti e rischi significativi da gestire nell'ambito del Sistema.

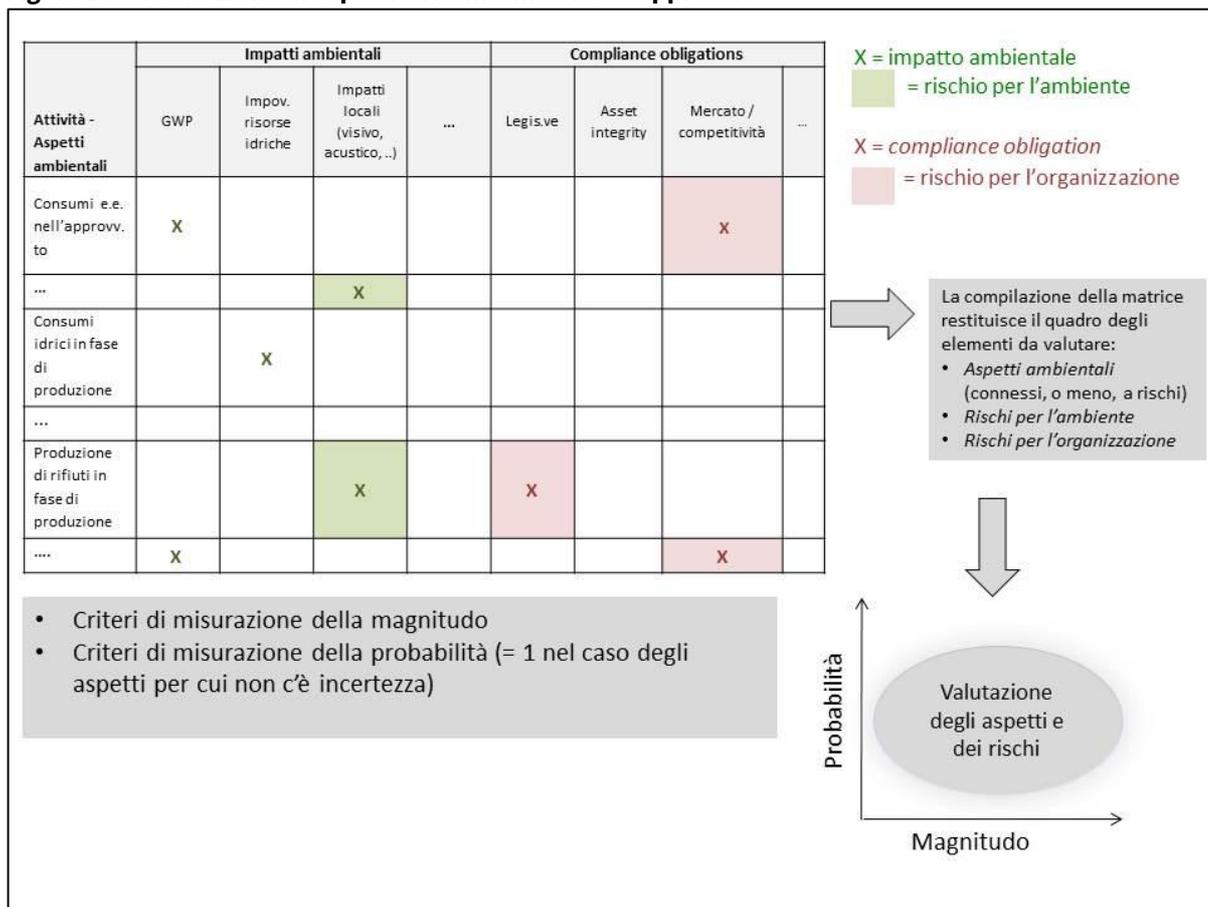
Nel paragrafo di seguito viene illustrato un esempio applicativo di valutazione dei rischi in relazione alla categoria di rischio *asset integrity*. Nella logica della nuova ISO 14001:2015, tale categoria si inquadra, come si è detto, nell'ambito dei rischi per l'organizzazione connessi al contesto in cui essa opera ed ai soggetti con cui essa interagisce nello svolgimento delle proprie attività. L'esempio mira a fornire una serie di suggerimenti su possibili modalità attraverso cui declinare i criteri di misurazione di probabilità e magnitudo a livello operativo.

In questa sede, è opportuno invece richiamare l'attenzione, più in generale, sulla natura di criteri di valutazione qui utilizzati, che segna un cambiamento rispetto agli approcci oggi più consolidati nella valutazione degli aspetti ambientali. Nella presente proposta metodologica, valutare la significatività di un aspetto ambientale sulla base dell'impatto che esso genera sull'ambiente comporta infatti uno scostamento rispetto ai tradizionali criteri di valutazione utilizzati nella gran parte dei casi dalle aziende industriali (si pensi ad esempio al *rispetto della conformità legislativa*, o al *livello di attenzione degli stakeholder*). Questi criteri non possono essere utilizzati per misurare la magnitudo, ma vanno invece più correttamente utilizzati nella "parte destra" della matrice (**Figura 19**), ovvero quali *parametri di valutazione delle conseguenze per l'organizzazione* connesse ai rischi di non soddisfare le *compliance obligation*.

Nella "parte sinistra" della matrice, invece, la valutazione della significatività si dovrebbe basare su criteri e parametri tecnici di natura ambientale, cioè *strettamente in termini di conseguenze per l'ambiente naturale*.

Inoltre, nell'approccio qui proposto, grazie alla possibilità di distinguere le conseguenze dei rischi in base ai destinatari delle stesse (l'ambiente o l'organizzazione), gli esiti delle valutazioni restituiscono un quadro informativo più utile ai fini della successiva definizione delle azioni da intraprendere per prevenire e gestire tali rischi, oltretutto gli aspetti ambientali (Fase 5).

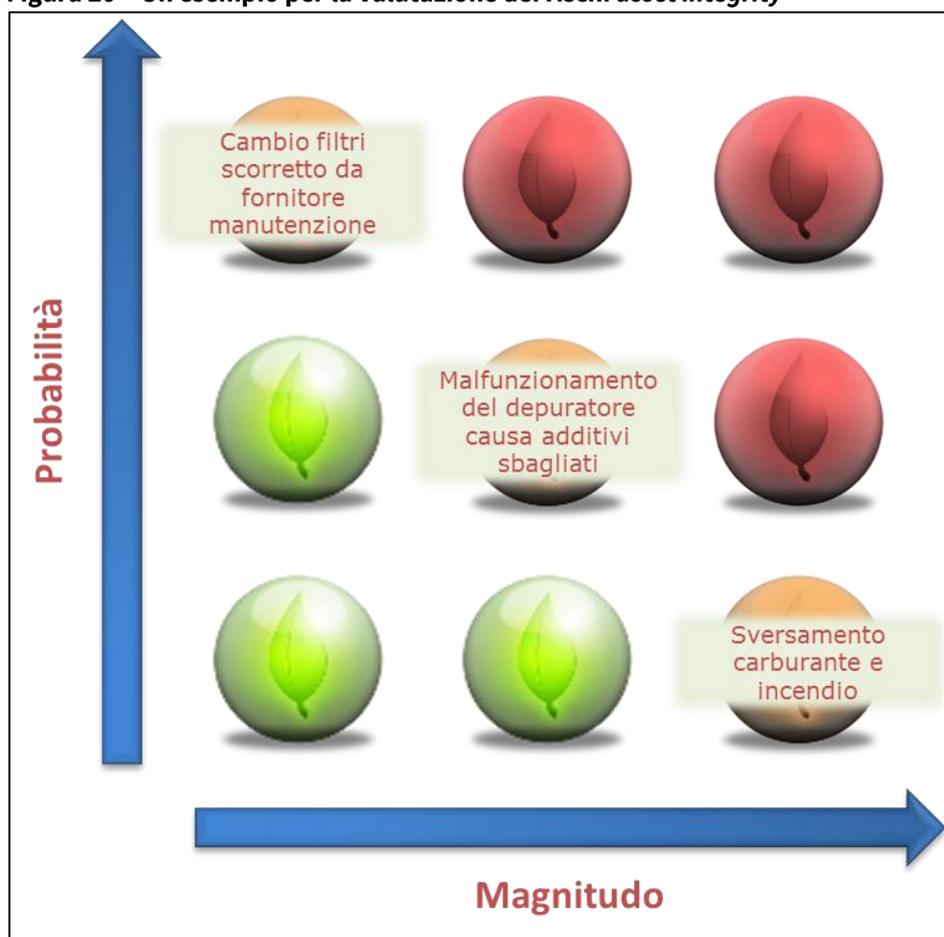
**Figura 19 – Valutazione di aspetti e rischi: sintesi dell’approccio**



**Un esempio di valutazione per il rischio Asset integrity**

Per la categoria *asset integrity*, ad esempio, i rischi specifici da valutare potrebbero essere quelli connessi al cambio scorretto dei filtri; oppure ad un non corretto funzionamento del depuratore causato da additivi sbagliati; oppure, ancora, uno sversamento di carburante svolto precariamente che potrebbe generare un incendio. Ciascuno di questi eventi di cui valutare il rischio dovrebbe essere collocato all’interno della matrice, a seconda delle relative probabilità e magnitudo (**Figura 20**).

**Figura 20 – Un esempio per la valutazione dei rischi *asset integrity***



Pur mantenendo la valutazione sul piano qualitativo, la definizione di probabilità e magnitudo può prevedere anche l'utilizzo di più criteri di misurazione. Ad esempio, la probabilità può essere misurata considerando tre diversi parametri (**Figura 21**):

- la **serie storica degli eventi** in cui effettivamente il rischio si è manifestato e concretizzato in un danno, del tipo:
  - la probabilità è *alta* se l'evento si è verificato negli ultimi tre anni, anche da altri fornitori, oppure anche antecedentemente ai tre anni, ma dal fornitore oggetto di valutazione;
  - la probabilità è *media* se l'evento si è verificato precedentemente a tre anni, anche da altri fornitori;
  - la probabilità è *bassa* se l'evento non si è mai verificato.
- Il **livello di controllo esercitato** dall'impresa sul proprio fornitore:
  - la probabilità è *alta* se l'impresa non è in grado di esercitare o effettuare controlli;
  - la probabilità è *media* se esistono procedure che regolamentano il rapporto di fornitura oppure, in alternativa, vengono regolarmente svolti controlli o audit sul campo (una condizione esclude l'altra);
  - la probabilità è *bassa* se esistono procedure che regolamentano il rapporto di fornitura e vengono inoltre regolarmente svolti controlli o audit sul campo.
- Le **non conformità**, in base alle quali:
  - la probabilità è *alta* se il fornitore oggetto di valutazione presenta molte non conformità;

- la probabilità è *media* se vi sono molte non conformità associate al tipo di fornitura, ma non al fornitore specifico;
- la probabilità è *bassa* se sussistono poche non conformità.

È sufficiente che in una delle tre dimensioni caratterizzanti si individui un livello superiore (ad esempio, serie storica e non conformità sono basse, ma il controllo è medio o alto), che la probabilità sia indicata appunto con tale livello (**Figura 21**).

**Figura 21 - Un esempio di valutazione della probabilità per il rischio *asset integrity***

| PROBABILITÀ    | Alta   | Media   | Bassa  |
|----------------|--|---|--|
| Storico        | L'evento si è verificato:<br>- negli ultimi 3 anni anche da altri fornitori<br>- 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;<br>- 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   |

 È sufficiente un livello superiore ( $A > M$  o  $B$ ;  $M > B$ ) in una delle componenti!

Proseguendo con lo stesso approccio per quanto riguarda la magnitudo, questa può essere misurata considerando, ad esempio (**Figura 22**):

- quanto viene pregiudicato l'*asset* aziendale a causa del danno:
  - la magnitudo è *alta* se il funzionamento è compromesso, e risulta necessario sostituire l'*asset*;
  - la magnitudo è *media* se il funzionamento è compromesso in parte ed è necessaria una riparazione;
  - la magnitudo è *bassa* se il funzionamento non è compromesso ed è necessaria solamente una piccola riparazione.
- Quanto è importante il danno arrecato (o anche, quanto tempo è necessario al ripristino):
  - la magnitudo è *alta* se il danno è molto significativo;
  - la magnitudo è *media* se il danno è "gestibile";
  - la magnitudo è *bassa* se il danno è poco rilevante.
- Quanto costa riparare al danno accaduto:
  - La magnitudo è *alta* se a causa di tale danno l'impresa si vede costretta ad effettuare un nuovo investimento;
  - La magnitudo è *media* se l'impresa deve sostenere una spesa extra non preventivata;

- La magnitudo è *bassa* se la spesa pur essendo inattesa e inauspicata, era già stata inserita nel budget (ad esempio come un costo di manutenzione straordinaria).

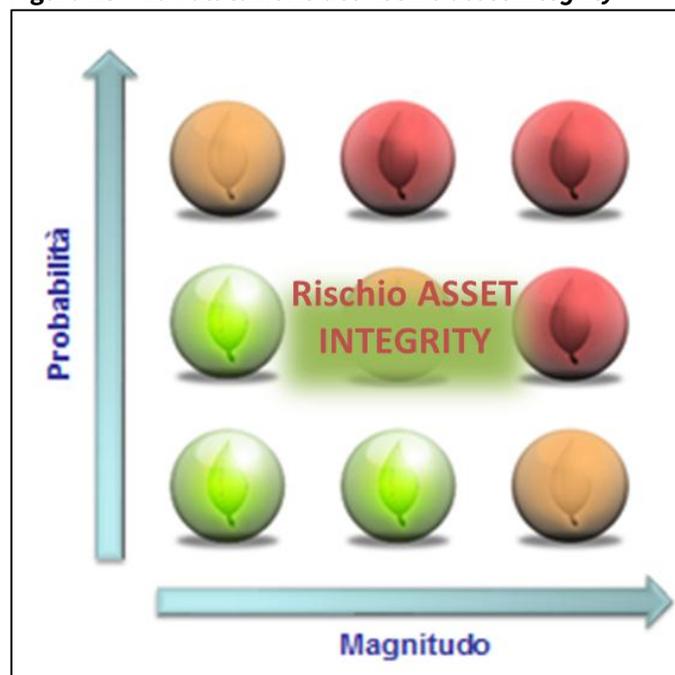
Dalla combinazione di probabilità e di magnitudo così individuate, discende quindi la valutazione del rischio asset integrity (Figura 23) che, nello specifico dell'esempio sviluppato, sarà quindi valutato come "rischio intermedio", da gestire con specifiche modalità e azioni.

**Figura 22 - Un esempio di valutazione della magnitudo per il rischio *asset integrity***

| <b>MAGNITUDO</b>               |   |   |  |
|--------------------------------|---|---|--|
|                                | 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   |

 È sufficiente un livello superiore ( $A > M$  o  $B; M > B$ ) in una delle componenti!

**Figura 23 - La valutazione del rischio *asset integrity***



## FASE 5. Pianificazione delle azioni e definizione degli obiettivi del SGA

L'ultima Fase dell'approccio proposto prevede, infine, il **raccordo fra gli aspetti** – così come emergenti dalle valutazioni effettuate nella Fase 4 – e **i soggetti** chiave a diverso titolo coinvolti, identificati nella Fase 1 (**Figura 24**).

**Figura 24 – Identificazione dei soggetti coinvolti**

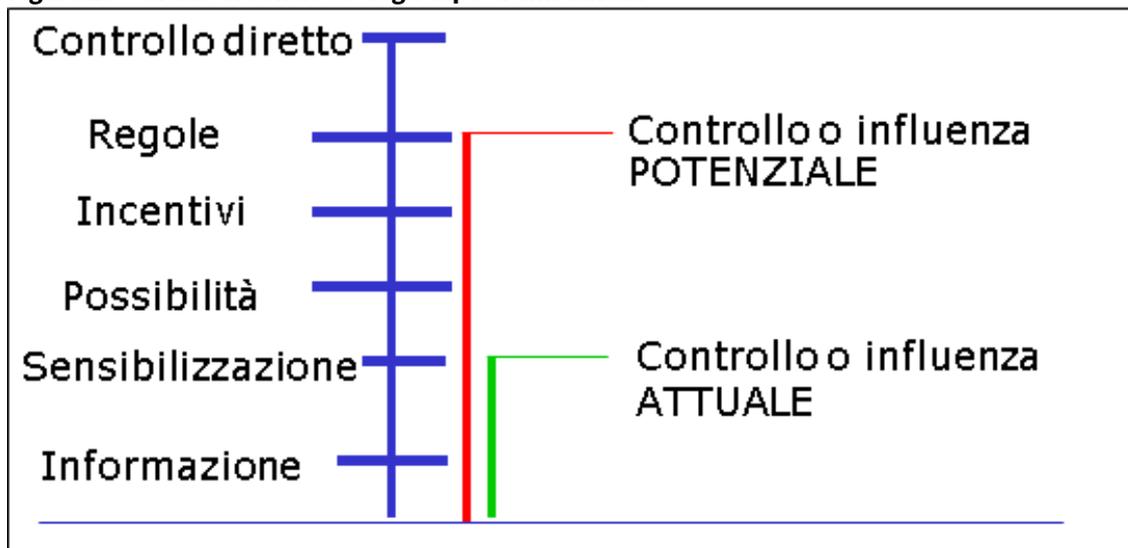
| Attività - Aspetti ambientali   | Impatti ambientali |                        |                                       |     | Compliance obligation   |                 |   |     |
|---|--------------------|------------------------|---------------------------------------|-----|-------------------------|-----------------|---|-----|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

Tale riconduzione è utile per chiarire quali sono i soggetti coinvolti nella o interessati dalla generazione di aspetti ambientale ed è soprattutto funzionale all'individuazione delle azioni (gestionali, operative, di comunicazione, etc.) necessarie a gestire tali aspetti e i rischi ad essi connessi, nonché alla conseguente definizione dei relativi obiettivi nell'ambito del SGA, da effettuarsi sulla base del livello di **controllo gestionale** e dalla **capacità di influenza** che l'organizzazione può esercitare sui diversi soggetti coinvolti.

“Controllo gestionale” e “influenza” possono essere visti, infatti, come due livelli di una gamma graduata che ha come estremi, da un lato, il controllo totale dell'aspetto e, dall'altro, la completa impossibilità di influire sull'aspetto. Come anticipato quindi – e in coerenza con la *Prospettiva del Ciclo di Vita* richiesta dalla ISO 14001:2015 – ciò che conta non è distinguere gli aspetti diretti dagli aspetti indiretti, ma valutare quale livello di controllo o di influenza l'organizzazione può esercitare (ed effettivamente esercita) sul singolo aspetto, e quindi sul soggetto o sui soggetti che sono coinvolti nelle corrispondenti attività. Una volta che un'organizzazione sia riuscita a definire una scala dei diversi livelli di controllo e di influenza esercitabili sugli aspetti ambientali, tagliata su misura rispetto alle proprie esigenze e specificità, questa può essere utilizzata per identificare le priorità di azione del proprio Sistema di Gestione Ambientale.

Allo scopo, un possibile schema di confronto utilizzabile è illustrato in **Figura 25**: la prima colonna riporta i livelli possibili di controllo o influenza sull'aspetto (e, quindi, sui soggetti coinvolti).

Figura 25 – Grado di controllo degli aspetti ambientali



Si va dalla *semplice informazione* al *controllo diretto*, passando per una serie di livelli intermedi<sup>22</sup>:

- **controllo gestionale totale** – l’organizzazione esercita un controllo gestionale totale sull’aspetto ambientale;
- **controllo diretto** – l’organizzazione esercita un controllo diretto e a livello elevato (talora pressoché totale) dei comportamenti dei soggetti coinvolti;
- **controllo attraverso regole** – l’organizzazione condiziona i comportamenti di altri soggetti attraverso l’imposizione di regole;
- **incentivi** – l’organizzazione indirizza o incentiva i comportamenti corretti da parte dei soggetti coinvolti;
- **possibilità** – l’organizzazione rende possibile a soggetti intermedi l’adozione di scelte o di comportamenti corretti sotto il profilo ambientale;
- **sensibilizzazione e informazione** – l’organizzazione sensibilizza e informa i soggetti coinvolti, al fine di promuovere il miglioramento degli impatti connessi con l’aspetto ambientale.

Le colonne che affiancano la prima rappresentano, rispettivamente, il livello di controllo che l’organizzazione *potrebbe esercitare* sull’aspetto ambientale (in rosso) e il livello *effettivo*, riscontrato nell’organizzazione (in verde). Tale approccio consente di introdurre, quale parametro a supporto della valutazione, il gap esistente tra controllo (o influenza) potenzialmente esercitabile e controllo (o influenza) effettivamente esercitato. Il differenziale tra livello di controllo reale e livello di controllo potenziale fornisce infatti una misura che può venire utilizzata per identificare le priorità di azione e le tipologie di azione da pianificare e mettere in atto nell’ambito del SGA.

<sup>22</sup> Naturalmente non è detto che, per ogni aspetto ambientale, si verifichino necessariamente situazioni corrispondenti a tutti i livelli intermedi di controllo e influenza illustrati. Potrebbe ad esempio non essere possibile imporre regole (es.: nel rapporto fra un hotel o qualunque altra azienda di servizi turistici e i propri potenziali clienti). In secondo luogo, possono esistere aspetti ambientali per i quali i ‘gradini’ corrispondenti ai livelli crescenti di controllo/influenza si presentano in ordine diverso rispetto a quello proposto. Si pensi, ad esempio, al soggetto consumatore finale di un bene di consumo, rispetto al quale l’azienda produttrice non può esercitare un controllo in termini di imposizione di regole attraverso un vero e proprio contratto.

Inoltre, lo stesso consumatore può risultare talora molto più efficacemente influenzabile attraverso un’intensa attività di informazione e sensibilizzazione a lui indirizzata piuttosto che dalla semplice ‘messa a disposizione’, nel punto vendita, di prodotti a minore impatto ambientale. Ciascuna azienda è quindi invitata ad adattare i livelli di influenza della scala di valutazione proposta alla propria specifica realtà organizzativa e produttiva.

In **Figura 26** sono esemplificate alcune possibili tipologie di azioni, collocate in quattro quadranti che scaturiscono da due assi, lungo i quali l'organizzazione può "posizionare" i soggetti esterni coinvolti che contribuiscono alla generazione degli impatti associati alle proprie attività, prodotti e servizi, collocandoli in base al livello di controllo e influenza che caratterizza il rapporto con ciascuno di tali soggetti.

Sull'asse delle ascisse è misurato il **livello di cooperazione** delle azioni che possono essere intraprese nei confronti dei soggetti esterni ad un'organizzazione: quando il controllo o l'influenza su un soggetto esterno segna rapporti di forza a favore dell'organizzazione, possono essere adottate anche azioni unilaterali, all'estremo opposto vi sono azioni che possono essere realizzate solo attraverso partnership.

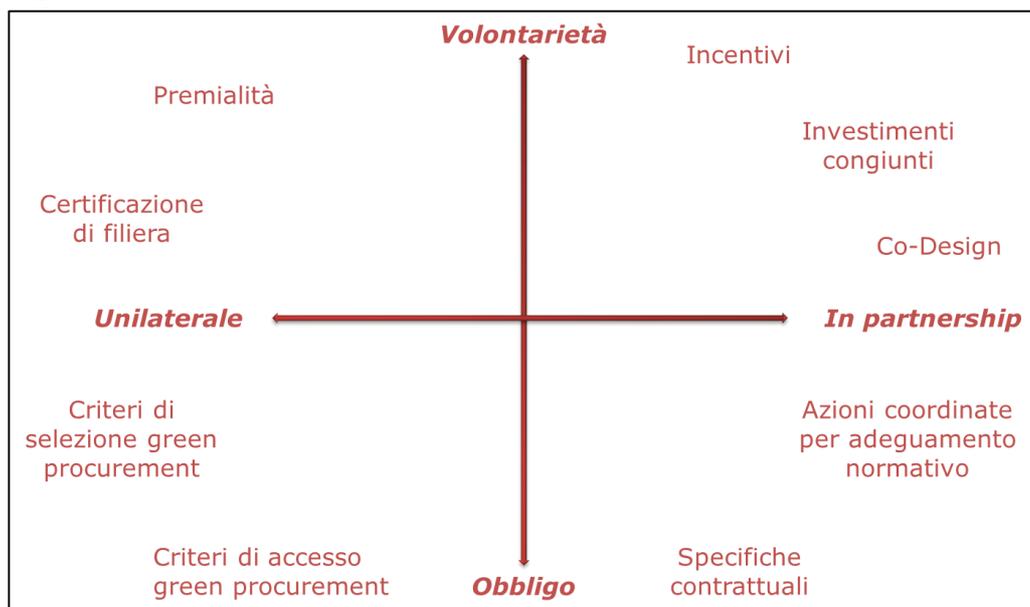
Sull'asse delle ordinate è misurato il **livello di cogenza** delle azioni intraprese: quando i rapporti di forza favoriscono l'organizzazione, è possibile stabilire vincoli per i soggetti esterni, quando invece i rapporti sono quantomeno equilibrati, è necessario far leva su azioni volontarie. È evidente come i diversi possibili soggetti, mappati in precedenza (fornitori, clienti, partner commerciali, etc.) possono essere facilmente posizionati in uno dei quadranti, a seconda del controllo e dell'influenza su di essi esercitati dall'organizzazione, e più vicini agli estremi degli assi che sono più consoni alle loro caratteristiche.

Ad esempio, con i fornitori strategici si potrà adottare una strategia di progettazione cooperativa (*Co-Design*), pur mantenendo un forte potere negoziale legato al ruolo di cliente che sceglie le materie prime e le componenti del proprio prodotto sul mercato di approvvigionamento. Mentre con i fornitori di *commodities*, soprattutto se con impatto ambientale non molto significativo, potranno all'estremo opposto essere adottati criteri vincolanti di *green procurement* o condizioni contrattuali mandatorie sul rispetto di determinate caratteristiche ambientali dei beni intermedi forniti.

La collocazione dei diversi soggetti sui quadranti indicati, in base alle priorità di azione scaturenti dalla valutazione della capacità di controllo e di influenza precedentemente illustrata, può fornire indicazioni importanti su quali tipologie di azioni è più opportuno intraprendere e quali obiettivi l'organizzazione può ragionevolmente porsi per ciascuno dei soggetti coinvolti.

Lo stesso esercizio di "mappatura" dei soggetti può inoltre essere utilizzato come base per motivare la scelta delle azioni che si decide di intraprendere, giustificandola anche agli occhi di un valutatore esterno o di un certificatore del SGA. È evidente, infatti, che anche le azioni più "soft" possono essere ragionevolmente motivate dalla scarsa influenza sul soggetto cui si rivolgono. In ogni caso – in linea con la logica *risk based* che caratterizza la nuova ISO 14001:2015 – tali azioni dovranno essere di diversa natura, svolgendo nel loro complesso molteplici funzioni sia di prevenzione, controllo e contenimento dei rischi di non conformità sia di mitigazione degli stessi.

**Figura 26 – Identificazione delle azioni sulla base dei livelli di controllo e influenza**

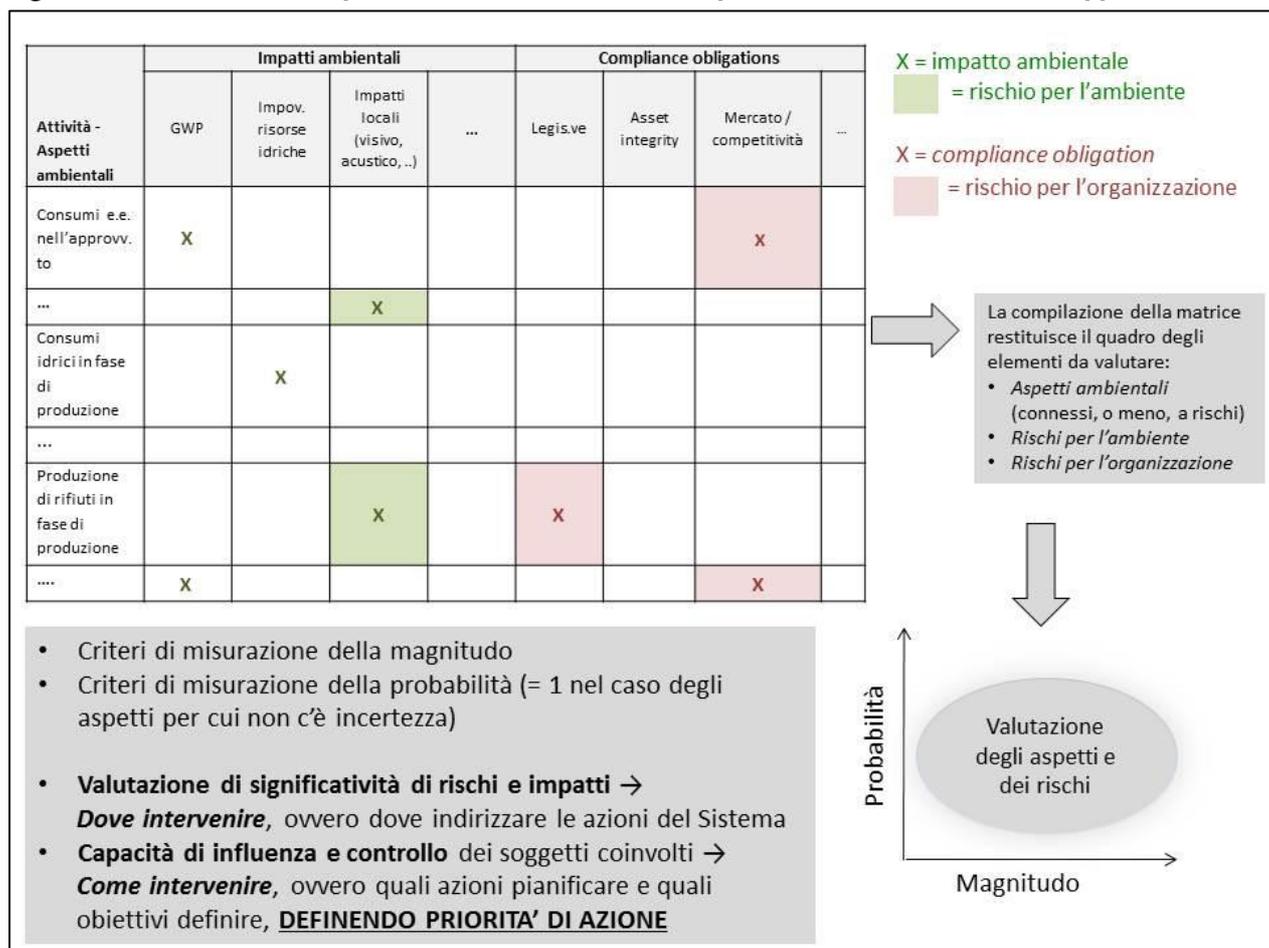


In conclusione, dunque (**Figura 27**):

- mentre la valutazione della significatività di rischi e impatti (Fase 4) consente all'organizzazione di rispondere alla domanda "**Dove intervenire?**", ovvero **dove indirizzare le azioni** del Sistema di Gestione Ambientale;
- l'identificazione della capacità di influenza e controllo dei soggetti coinvolti consente all'organizzazione di rispondere alla domanda "**Come intervenire?**" ovvero **quali azioni pianificare** e quali obiettivi definire, stabilendo priorità di azione.

L'approccio metodologico e lo schema riepilogativo di tutte e cinque le Fasi di analisi e di valutazione è sintetizzato in **Figura 28**.

**Figura 27 – Valutazione di aspetti e rischi e definizione delle priorità di azione: sintesi dell’approccio**



**Figura 28 – Il processo di analisi e valutazione del Punto norma 6 (Pianificazione)**



### **La nuova ISO 14001 come strumento di prevenzione e gestione del rischio di reato ambientale<sup>23</sup>**

La Legge 22 maggio 2015, n. 68, “Disposizioni in materia di delitti contro l’ambiente” ha esteso e integrato il novero dei reati presupposto della responsabilità della persona giuridica previsti ai sensi del D. Lgs. 231/01, introducendo (all’art. 25 undecies dello stesso Decreto) alcune nuove specifiche fattispecie di reato in materia ambientale: “inquinamento ambientale” (di carattere doloso o colposo), “disastro ambientale” (di carattere doloso o colposo) e “traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività”.

L’allargamento dei reati presupposto di carattere ambientale a queste nuove tipologie ripropone fortemente all’attenzione delle organizzazioni aziendali il tema delle modalità e degli strumenti operativi per la gestione del rischio di commissione reato più appropriati al fine di strutturare correttamente il proprio Modello di Organizzazione e Gestione (MOG) secondo quanto previsto dal D. Lgs. 231/01.

In questo scenario, come già in occasione dell’introduzione delle prime fattispecie di reato ambientale previste dal citato D. Lgs. 121/11, si evidenzia la necessità per le organizzazioni di verificare se sussistono opportune best practice in grado di indirizzare le proprie scelte strategiche e gestionali nei processi di:

- identificazione e valutazione dei rischi di commissione reato;
- definizione e redazione di opportune regole cautelari a prevenzione dei rischi identificati;
- individuazione e programmazione di specifiche modalità di controllo, al fine di garantire un adeguato presidio sulle attività svolte.

Queste best practice possono essere ricercate nell’approccio gestionale e organizzativo sotteso dai Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) di natura volontaria. In particolare, la nuova ISO 14001:2015 propone alcuni significativi elementi di novità che lo rendono uno strumento ancora più “robusto” e appropriato ai fini della prevenzione, minimizzazione e controllo del “rischio di commissione reato”. Molti dei “tasselli” gestionali ed operativi di un SGA possono, infatti, essere efficacemente utilizzati e valorizzati come elementi portanti di un Modello Organizzativo 231 finalizzato alla prevenzione dei reati ambientali.

Un confronto a livello generale fra i requisiti proposti dai Sistemi di Gestione Ambientale sviluppati in accordo alla ISO 14001:2015 evidenzia forti parallelismi con il modello organizzativo come previsto agli art. 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/2001 (a meno di alcune rilevanti eccezioni in relazione alla istituzione dell’ “Organismo di Vigilanza” e alla definizione di un “sistema sanzionatorio,” che rappresentano elementi peculiari del D. Lgs. 231/01).

| ELEMENTI COSTITUTIVI DEL MODELLO 231                    |   | ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SGA PREVISTO DA ISO 14001:2015 | Rif. ISO 14001:2015 |
|---|---|---|---------------------|
| INVENTARIO AMBITI DI INTERESSE E VALUTAZIONE DEI RISCHI | Individuazione aree/attività sensibili<br>Valutazione del rischio reato | Aspetti ambientali                                      | 6.1.2               |
|   |   | Compliance obligations                                  | 6.1.3               |
|   |   | Azioni per gestire rischi e opportunità                 | 6.1                 |

<sup>23</sup> Il presente contributo costituisce una sintesi dei contenuti dei paragrafi 4 e 5, Cap. VI del Numero Monografico 17 “I nuovi reati ambientali” di *Ambiente&Sicurezza*, New Business Media editore, redatti da F. Iraldo, V. Ursino e F. Pozzoni, a cui si rimanda per approfondimenti: [www.ambientesicurezza.it](http://www.ambientesicurezza.it)

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| INTRODUZIONE /<br>ADEGUAMENTO<br>CODICE ETICO   | Codice Etico   | Politica ambientale   | 5.2   |
|   |  | Leadership e impegno  | 5.1   |
| REALIZZAZIONE /<br>ADEGUAMENTO<br>PROTOCOLLI<br>GENERALI E<br>SPECIFICI   | Organizzazione e<br>gestione risorse<br>finanziarie                                    | Ruoli organizzativi,<br>responsabilità e autorità                 | 5.3   |
|   |  | Risorse   | 7.1   |
|   |  | Obiettivi ambientali  | 6.2.1   |
|   |  | Azioni pianificate per<br>raggiungere gli obiettivi<br>ambientali | 6.2.2   |
|   | Formazione   | Competenza  | 7.2   |
|   |  | Consapevolezza  | 7.3   |
|   | Comunicazione e<br>coinvolgimento  | Comunicazione   | 7.4   |
|   | Documentazione e<br>tracciabilità  | Informazioni documentate  | 7.5   |
|   | Gestione operativa<br>attività sensibili   | Controllo e pianificazione<br>operativi                           | 8.1   |
|   |  | Preparazione e risposta alle<br>emergenze                         | 8.2   |
|   | ISTITUZIONE /<br>ATTIVAZIONE<br>SISTEMA DI<br>MONITORAGGIO,<br>VERIFICA E<br>VIGILANZA | Monitoraggio e Verifica<br>(I livello)                            | Monitoraggio, misurazione,<br>analisi e valutazione |
| Audit interno   |  |   | 9.2   |
| Non conformità e azioni<br>correttive   |  |   | 10.2  |
| Valutazione di conformità   |  |   | 9.1.2   |
| Riesame del Sistema   |  |   | 9.3   |
| Organismo di Vigilanza<br>-Monitoraggio e Verifica<br>(II livello)  |  | NON PREVISTO  | -   |
| ISTITUZIONE /<br>ADEGUAMENTO<br>SISTEMA<br>DISCIPLINARE   | Sistema disciplinare   | NON PREVISTO  | -   |
| <p>Vi sono alcuni lavori di ricerca che hanno prodotto linee-guida su come questi “tasselli” possano essere rafforzati, o perfino “ripensati”, al fine di meglio servire allo scopo di prevenire i reati ambientali ex 231 (si veda, in particolare: Assolombarda, 2013 ).</p> <p>Alla luce dei requisiti della Legge 68/2015 e, in particolare, dei nuovi “reati presupposto”, si può affermare che queste sinergie oggi si consolidino ancor di più e rappresentino una naturale “forza di attrazione” tra il MOG 231 e il SGA. Basti pensare alla necessità di estendere il Codice Etico alla generalità dei rischi di reato di inquinamento e di disastro ambientale, alla capillarità con cui vanno definite modalità, prassi e procedure di lavoro atte a fungere da “protocolli” per tutto ciò che può</p> |  |   |   |

comportare questi rischi o, infine, alla possibilità di utilizzare uno strumento come l'audit ambientale al servizio di un "risk assessment" organico e a tutto tondo delle attività aziendali, al fine di valutare periodicamente la capacità dell'azienda di prevenire e/o rispondere tempestivamente all'emergere di situazioni di rischio di inquinamento o disastro, per poterle arginare.

In questa sede è utile evidenziare come, in particolare, una novità introdotta dallo standard di gestione ISO 14001:2015 acquisisca una valenza significativa ai fini della prevenzione dei rischi di reato ex 68/2015: l'introduzione del concetto di "rischio" e della definizione di azioni volte ad una sua prevenzione costituisce di certo l'elemento di maggiore interesse che consente di considerare la nuova ISO 14001 come una modalità di approccio robusta e adeguata alla definizione del MOG aziendale.

L'analisi e valutazione del rischio costituiscono un passaggio di fondamentale importanza per la costruzione di un efficace "modello organizzativo", in particolare alla luce delle nuove fattispecie di reato in materia ambientale introdotte dalla legge 68/2015. La nuova ISO 14001:2015 introduce a pieno titolo il concetto di "rischio" nell'ambito dei Sistemi di Gestione ambientale, permettendo così di strutturare modalità operative e strumenti che possano essere adeguati anche per valutare e gestire il rischio di commissione reato in ambito 231 ambientale.

Il rischio, secondo quanto esplicitato dalla norma, è riferibile ai potenziali effetti negativi o benefici relativi al rispetto degli obiettivi del sistema di gestione dell'organizzazione. Come si è visto in precedenza, tali rischi vanno pertanto identificati, valutati e gestiti come parte integrante del Sistema di Gestione, anche perché da essi devono scaturire misure di prevenzione e protezione volte a eliminare o a minimizzare la probabilità di accadimento o gli effetti correlati.

Fra i rischi da considerare vi sono ad esempio:

- i rischi 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);
- i rischi di incappare in problematiche di natura ambientale (incidenti, emergenze, etc.);
- i rischi associati ai potenziali impatti positivi e negativi sul business aziendale,

che ben si sposano con quanto opportuno analizzare e valutare al fine di valutare i rischi di commissione reato in ambito 231. In particolare, una efficace approccio all'analisi e gestione dei rischi per l'ambiente, come prevista dallo standard ISO 14001:2015 deve considerare la probabilità e le conseguenze correlate ad un determinato impatto ambientale in condizioni di emergenza/incidenti (condizioni di "incertezza").

Per quanto concerne la gestione del rischio, il nuovo standard ISO 14001:2015 sposa pienamente l'approccio cautelare tipico dei modelli organizzativi 231, richiedendo a valle dell'analisi dei rischi la definizione (per quelli più rilevanti) di misure di prevenzione e protezione e azioni atte a prevenire i rischi associati agli aspetti ambientali significativi.

La norma prevede pertanto che, a fronte della rilevazione di specifici rischi associati ai propri aspetti ambientali, l'organizzazione definisca specifiche misure cautelari e preventive, che vanno oltre alla definizione dei "classici" obiettivi previsti nella logica sistemica del miglioramento continuo.

Tali misure, sviluppate nel contesto del Sistema di Gestione, possono pertanto validamente costituire la base per la definizione di opportuni protocolli cautelari previsti dal Modello organizzativo 231, come strumenti di prevenzione o "barriere" predisposti dall'organizzazione a tutela "esimente" della propria responsabilità.

L'estensione della responsabilità amministrativa a "nuovi" reati ambientali ha oltremodo stimolato le aziende a considerare il SGA certificato (o a riconsiderarlo, nell'eventualità ne siano già dotate) come strumento a supporto dell'applicazione della

normativa, capace di garantire l'attuazione di una parte rilevante dei requisiti previsti e ha posto, allo stesso tempo, una serie di interrogativi relativi a come valorizzare correttamente ed efficacemente il SGA (e i diversi "tasselli" che lo compongono) nella prospettiva della prevenzione dei reati contemplati dalla Legge 68/2015. Fin dalla sua nascita, infatti, il regime della responsabilità amministrativa introdotto dal D.Lgs. 231/01 si è incardinato sull'approccio dei sistemi di gestione, introducendo requisiti fortemente ispirati alla logica "Plan-Do-Check-Act" che contraddistingue, da sempre, il mondo della normazione volontaria e che oggi vanno ancor più rafforzandosi grazie al salto di qualità compiuto dalla norma ISO 14001:2015, in particolare nella direzione di valorizzare la corretta ed efficace prevenzione e gestione del rischio, primo fra tutti quello di commettere un reato ambientale ai sensi della Legge 68/2015.

Resta da comprendere se anche il nostro Legislatore, sulla scorta delle sinergie e delle possibili valorizzazioni reciproche, saprà cogliere il legame tra norme volontarie in materia di SGA (ISO 14001, EMAS) e prevenzione dei rischi di reato, compiendo l'importante passo che già ha segnato una svolta nell'ambito della salute e sicurezza dei lavoratori, introducendo nella normativa italiana un'analogia condizione di "presunzione di idoneità" al Modello Organizzativo 231 per le aziende dotate di una certificazione ambientale.

# 7. I processi di *Supporto* al Sistema di Gestione Ambientale

Il Punto norma 7 è relativo ai processi di *Supporto*, intesi come il complesso dei mezzi e delle risorse, materiali ed immateriali, funzionali all'attuazione e allo sviluppo del Sistema di Gestione Ambientale. In termini di confronto con la versione 2004 della norma, i contenuti del Punto 7 corrispondono ai requisiti relativi all'"attuazione e funzionamento" del SGA, scorporati da: i) i requisiti relativi ruoli e responsabilità, che come si è visto costituiscono un elemento cardine della *Leadership*, e ii) quelli connessi alle *Operation*, oggetto di un successivo Punto norma dedicato.

Gli elementi di supporto al SGA – cioè le risorse, i processi e le attività che rendono possibile la "vita" del Sistema ed il raggiungimento dei suoi obiettivi – sono ricondotti dalla ISO 14001:2015 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. Nei paragrafi seguenti vengono illustrati i nuovi requisiti e le implicazioni per il Sistema connesse a ciascuno di questi elementi.

## 7.1 Le Risorse del Sistema

Le risorse sono definite con un'accezione ampia, che include tutte le risorse materiali e immateriali senza le quali il SGA non potrebbe svilupparsi e conseguire i propri obiettivi: le risorse *umane* (comprese le conoscenze e le competenze specializzate delle persone), *naturali*, *infrastrutturali* (es.: edifici e impianti, sistemi di controllo e distribuzione), *tecnologiche* e *finanziarie*, che l'azienda deve definire e fornire a supporto dell'attuazione, del mantenimento e del continuo miglioramento del Sistema.

Se, da una parte, il Punto norma 7.1 non innova rispetto alla nozione consolidata di "risorse", dall'altro, il corrispondente punto dell'Annex richiama ed enfatizza (ribadendo quanto già esplicitato in merito alla *Leadership*) la necessità che il Top Management assicuri che **coloro che ricoprono responsabilità nell'ambito del SGA siano dotati delle risorse necessarie**

**allo svolgimento del loro ruolo.** Come si vedrà più avanti (cfr.: capitolo 9), la valutazione dell'adeguatezza delle risorse a disposizione del Sistema è un elemento cardine del Riesame della direzione.

La norma ISO 14004, in corso di revisione, fornisce qualche spunto interessante sulle risorse, laddove ad esempio chiarisce che:

- il processo di allocazione delle risorse all'interno di un'organizzazione dovrebbe considerare sia le necessità *attuali* che quelle *future*. Nell'ambito di tale processo inoltre, l'organizzazione può identificare e tracciare i costi e i benefici economici connessi alle attività ambientali (es.: costi connessi agli impianti di abbattimento fumi, costi operativi del personale attribuibili al SGA, benefici connessi al riutilizzo degli scarti di lavorazione, etc.). In altre parole, 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 previsione e lo stanziamento delle risorse sono processi che devono essere rivisti periodicamente, in **connessione con il Riesame della direzione**, al fine di assicurarne l'adeguatezza. Nel valutare l'adeguatezza delle risorse inoltre, dovrebbero essere presi in considerazione i cambiamenti pianificati e lo sviluppo di nuovi progetti ed attività.

## 7.2 Le Competenze delle persone

Ai sensi della nuova ISO 14001, l'organizzazione deve:

- definire le competenze delle persone che lavorano sotto il suo controllo e che influenzano le sue prestazioni ambientali e la sua capacità di soddisfare le *compliance obligation*;
- assicurare che queste persone siano competenti sulla base di un'adeguata formazione, *training* o esperienza;
- definire le esigenze formative connesse ai suoi aspetti ambientali e al suo SGA;
- intraprendere le azioni finalizzate ad acquisire le competenze necessarie, e valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

Le azioni da intraprendere possono includere, ad esempio, l'erogazione di formazione, il tutoraggio, il ricollocamento delle persone attualmente impiegate; oppure l'assunzione o, ancora, l'affidamento a terzi dotati delle competenze necessarie lo svolgimento di determinate attività. Rispetto alla ISO 14001:2004, i principali elementi di novità sono costituiti:

- dalla **definizione delle competenze delle persone che influenzano la capacità di soddisfare le *compliance obligation*** dell'organizzazione, e
- dalla **valutazione delle azioni intraprese per assicurare adeguate competenze al SGA**,

che diventano **due nuovi requisiti** del Sistema. Coerentemente con tale approccio, l'Annex specifica, inoltre, che anche la responsabilità di valutare le *compliance obligation* è un criterio per identificare le persone di cui deve essere assicurata la competenza, in aggiunta a quelli "tradizionali", ovvero chi è responsabile di valutare gli aspetti ambientali; chi è

incaricato o comunque coinvolto nella gestione delle emergenze; chi conduce gli audit interni, etc.

In **Tabella 11** sono riepilogati alcuni esempi di capacità e di competenze connessi al soddisfacimento dei diversi requisiti della norma.

**Tabella 11 – Competenze a supporto dell’attuazione dei requisiti del SGA**

| Punto norma                              | Capacità e competenze   |
|--|---|
| <b>4 – Contesto dell’organizzazione</b>  | Conoscenza e comprensione delle questioni del contesto, interno ed esterno, e delle condizioni ambientali che possono influenzare l’organizzazione; conoscenza e comprensione delle parti interessate rilevanti e dei loro bisogni e aspettative.   |
| <b>5 – Leadership</b>                    | Conoscenza e comprensione dei concetti di leadership, quali capacità di comunicazione, cultura organizzativa, attitudini e comportamenti; capacità di influenzare positivamente le risorse; capacità di integrare il SGA nel sistema di gestione dell’organizzazione; capacità di assegnare ruoli e responsabilità; conoscenza e comprensione degli strumenti di valutazione che possono essere utilizzati per il miglioramento delle prestazioni ambientali, quali ad esempio sistemi di indicatori. |
| <b>6 - Pianificazione</b>                | Capacità di individuare, definire e valutare la significatività degli aspetti ambientali; conoscenza e comprensione delle compliance obligation dell’organizzazione; capacità di definire e valutare rischi e opportunità; capacità di pianificare e sviluppare le azioni per la gestione di aspetti ambientali e rischi.   |
| <b>7 - Supporto</b>                      | Capacità di comprendere l’informazione rilevante che occorre documentare a supporto del raggiungimento degli obiettivi del SGA.   |
| <b>8 – Operation</b>                     | Capacità di governo degli aspetti ambientali e dei rischi dell’organizzazione.  |
| <b>9 – Valutazione delle performance</b> | Conoscenza e comprensione della necessità di soddisfare le compliance obligation; capacità di costruzione e di utilizzo di indicatori per la misurazione e il monitoraggio delle prestazioni ambientali; capacità di analizzare e di agire in base ai risultati delle prestazioni ambientali e delle <i>compliance obligation</i> .   |

(Fonte: rielaborazione e adattamento da ISO CD 14004)

## 7.3 La Consapevolezza delle risorse

Sulla necessità che le risorse del Sistema siano “consapevoli”<sup>24</sup>, la nuova ISO 14001:2015 non introduce particolare elementi innovativi, salvo, coerentemente con i requisiti delineati in merito alle competenze, la necessità che **la consapevolezza riguardi anche le compliance obligation e le loro implicazioni**, anche nel senso del contributo che ciascuna risorsa è chiamata a dare per il loro soddisfacimento. Si tratta di un elemento importante da non

<sup>24</sup> della Politica ambientale, anzitutto, ma anche degli aspetti e dei relativi impatti ambientali, nonché del contributo che ciascuna può apportare all’efficacia del SGA e al rafforzamento delle sue prestazioni.

sottovalutare se si pensa, ad esempio, all'importanza di saper individuare i riflessi e le implicazioni (sotto il profilo strategico, organizzativo, produttivo, distributivo, etc.) connessi alla traduzione delle *compliance obligation* nell'operatività aziendale ai fini del loro soddisfacimento (si veda, in merito, il capitolo 6 sulla Pianificazione del Sistema).

## 7.4 I processi di Comunicazione

Nell'ambito dei processi di supporto al SGA, la comunicazione è uno degli ambiti in cui la ISO 14001:2015 prevede le maggiori innovazioni, a partire **dall'articolazione dei processi in una serie di punti chiave**.

Di per sé, l'inserimento nella norma di un requisito, necessario quindi per l'ottenimento della certificazione, che richiede all'organizzazione di attuare un **processo di comunicazione** (interna ed esterna) rappresenta un'autentica rivoluzione sul fronte delle norme volontarie ISO. La scelta maturata è il frutto di un'ardua negoziazione all'interno dell'istituto di standardizzazione e segna una svolta decisiva nell'ambito dei Sistemi di Gestione. Considerare la Comunicazione un "processo" del SGA equivale a "trasformare" quelli che erano nella ISO 14001:2004 semplici suggerimenti in una serie di chiare richieste, con cui anche le organizzazioni di minori dimensioni dovranno misurarsi. La decisione che ha prevalso in sede ISO è in realtà "figlia dei propri tempi": va segnalato, infatti, come una spinta analoga verso l'apertura di canali interattivi di comunicazione sui temi ambientali sia di recente provenuta, oltre che da altri riferimenti della normazione volontaria dal fronte della legislazione di matrice comunitaria, che ha aperto un duplice fronte di azione:

- da un lato, è stata infatti emanata la Direttiva sulle "*Non financial and diversity information*"<sup>25</sup> che ha modificato la Quarta e Settima Direttiva sul diritto societario, con l'obiettivo di **accrescere la trasparenza** aziendale (*disclosure*), secondo cui tutte le aziende con più di 500 dipendenti quotate o considerabili di interesse nazionale già dall'esercizio 2016, con dati comparabili al 2015, dovranno dare conto delle proprie scelte strategiche e risultati relativamente ai temi della sostenibilità ambientale (e ad altri temi quali la cura dei dipendenti, la relazione con i fornitori, l'etica del business, etc.).
- dall'altro lato, la *Direttiva sulle Pratiche Commerciali Sleali*, la cui revisione è in dirittura d'arrivo per l'approvazione al Parlamento Europeo, la quale introduce uno specifico allegato mirato a fornire linee guida interpretative alle Autorità per la regolamentazione del mercato negli Stati Membri al fine di dirimere controversie legate a casi di *greenwashing*, ovvero di comunicazione ingannevole nei confronti del mercato e dei consumatori sui temi ambientali.

L'importanza del cambiamento si percepisce dalla disamina dei requisiti previsti dalla nuova ISO 14001. L'organizzazione è infatti chiamata esplicitamente a definire:

- 1. su Cosa comunicare** – In merito a questo punto, è opportuno sottolineare come, ancora una volta, la norma richiami 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;

---

25 Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo del Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

2. **Quando comunicare** – Il che implica una vera e propria pianificazione delle attività di comunicazione, che ne scandisca le tempistiche e le modalità di “uscita” attraverso i canali aziendali;
3. **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);
4. **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).

Tali requisiti risultano fortemente coerenti ed allineati con l’approccio previsto dalla norma **ISO 14063:2006**, esplicitamente richiamata nell’Annex, che, come noto, rappresenta il principale riferimento dell’ISO, e in generale a livello internazionale, in termini di linee guida ed esempi per la comunicazione nell’ambito della gestione ambientale.

Nel contesto ed alla luce dei requisiti della nuova 14001, la ISO 14063 diventa, simmetricamente, particolarmente utile per il SGA, ad esempio:

- nell’**Analisi del Contesto** e nell’identificazione degli strumenti per condurla – Sotto questo profilo è interessante notare il parallelo con l’“*Analisi situazionale*” prevista dalla ISO 14063 quale attività propedeutica allo sviluppo dei processi di comunicazione ambientale, e funzionale *alla comprensione del contesto in cui si svolge la comunicazione*. La norma contiene una serie di utili indicazioni aggiuntive in termini di questioni del contesto da indagare e comprendere, quali la *consapevolezza ambientale delle parti interessate, l’immagine aziendale rispetto ad un tema specifico, il ruolo e l’influenza degli opinion leader su determinate questioni*, etc.
- nell’**identificazione delle parti interessate**, oggetto di uno specifico Punto norma della ISO 14063;
- nell’**esemplificazione** dei diversi contenuti, approcci e strumenti possibili per comunicare, e delle modalità attraverso cui interagire con le parti interessate (ad esempio come registrare, utilizzare, dare risposta e gestire i feedback provenienti dalle parti interessate);
- nella **valutazione dell’efficacia dell’attività di comunicazione** svolta;
- nella pianificazione e nella realizzazione della **comunicazione nelle situazioni di crisi o di emergenza**, a cui la ISO 14063 dedica specifiche indicazioni ed esempi.

La seconda innovazione di rilievo dei requisiti della 14001:2015 riguarda la previsione di una serie di requisiti della comunicazione, esplicitati nell’Annex e mutuati dai principi chiave della ISO 14063. La comunicazione interna ed esterna nell’ambito del Sistema di Gestione Ambientale deve essere, infatti: *trasparente, appropriata* (cioè atta a soddisfare i bisogni delle parti interessate rilevanti e a consentire loro una partecipazione attiva), *veritiera e non ingannevole, oggettiva, accurata e affidabile, completa, chiara e comprensibile* per le parti interessate.

E’ infine opportuno notare che la forte spinta innovativa impressa sul fronte della comunicazione dalla nuova ISO 14001 ha prodotto una norma che di fatto supera i requisiti dell’EMAS, il primo standard ad introdurre nell’ambito dei Sistemi di Gestione Ambientale

uno specifico requisito relativo alla comunicazione con gli stakeholder. La Dichiarazione Ambientale prevista dal Regolamento 1221/2009/CE, infatti, si configura come uno dei possibili strumenti della comunicazione esterna e non prevede, come la nuova ISO, un vero e proprio processo di pianificazione e attuazione a monte. La differenza rispetto ad EMAS è ancora più marcata se si considera che, come chiaramente anticipato, il processo di comunicazione è alimentato dall'Analisi del Contesto e dei fabbisogni e aspettative delle parti interessate, che alla luce del Punto norma 7 possono essere riletti anche con le lenti della comunicazione. In altre parole, per impostare efficacemente il processo di comunicazione, l'organizzazione dovrebbe, in sede di Analisi del Contesto, identificare le questioni rilevanti su cui è opportuno e strategico comunicare ed i fabbisogni informativi e le aspettative delle parti interessate di ricevere determinati contenuti e dati nell'ambito dei flussi di comunicazione dell'organizzazione.

## 7.5 La Documentazione del Sistema di Gestione Ambientale

L'ultimo "supporto" all'attuazione e al funzionamento del SGA riguarda la documentazione. In questo ambito, la nuova norma innova, rispetto al passato, attraverso la previsione di un unico macro requisito chiave sulla documentazione. Un Sistema di Gestione Ambientale conforme alla ISO 14001:2015 deve infatti includere:

- a) la documentazione esplicitamente richiesta dallo standard, nei diversi Punti norma e relativi sotto-punti;
- b) la documentazione che la stessa organizzazione ha identificato come necessaria per l'efficacia del suo SGA.

Con riferimento al punto a), la nuova norma semplifica la terminologia, utilizzando un'unica espressione ("**documented information**"), comprensiva di tutti i termini utilizzati in passato dallo standard e nelle prassi operative (es.: documenti, procedure, documentazione, registrazioni). Con questa espressione si intende l'*"informazione che deve essere mantenuta e controllata dall'organizzazione, unitamente al supporto che la contiene"* e indipendentemente dalla natura di quest'ultimo (cartaceo, elettronico, grafico, etc.).

In questa accezione, la documentazione richiesta dallo standard interessa quindi:

- il **campo di applicazione** del Sistema, che deve essere reso disponibile alle parti interessate;
- la **Politica ambientale**;
- l'intero **processo di pianificazione** (e, in particolare, i criteri utilizzati per identificare e valutare gli aspetti ambientali significativi, la definizione dei rischi e delle opportunità, la definizione delle *compliance obligation*, la fissazione degli obiettivi ambientali);
- l'evidenza delle **competenze** possedute e delle attività svolte per acquisirle e mantenerle;
- l'evidenza inerente i processi e le attività di **comunicazione** pianificate e svolte;
- l'evidenza dei processi inerenti:
  - la pianificazione e lo svolgimento del **controllo operativo**;
  - la preparazione e risposta alle **emergenze**;
  - la **misurazione** e il **monitoraggio** e le correlate analisi e valutazioni (inclusa la valutazione della capacità di soddisfare le *compliance obligation*);
- l'**audit**, il cui processo che deve essere documentato;
- il **Riesame** della direzione;
- **non conformità** e **azioni correttive** intraprese, e relativi risultati.

Con riferimento al punto b), la norma lascia flessibilità alle organizzazioni rispetto ad eventuali ulteriori esigenze specifiche, esplicitando inoltre che l'entità della documentazione di un SGA può variare da un'organizzazione ad un'altra, in relazione, fra l'altro, a: *dimensione dell'organizzazione e tipologia delle sue attività, processi, prodotti e servizi; complessità dei processi e delle loro interazioni; competenze delle persone.*

# 8. Gestire le *Operation* nell'organizzazione e nella sua filiera

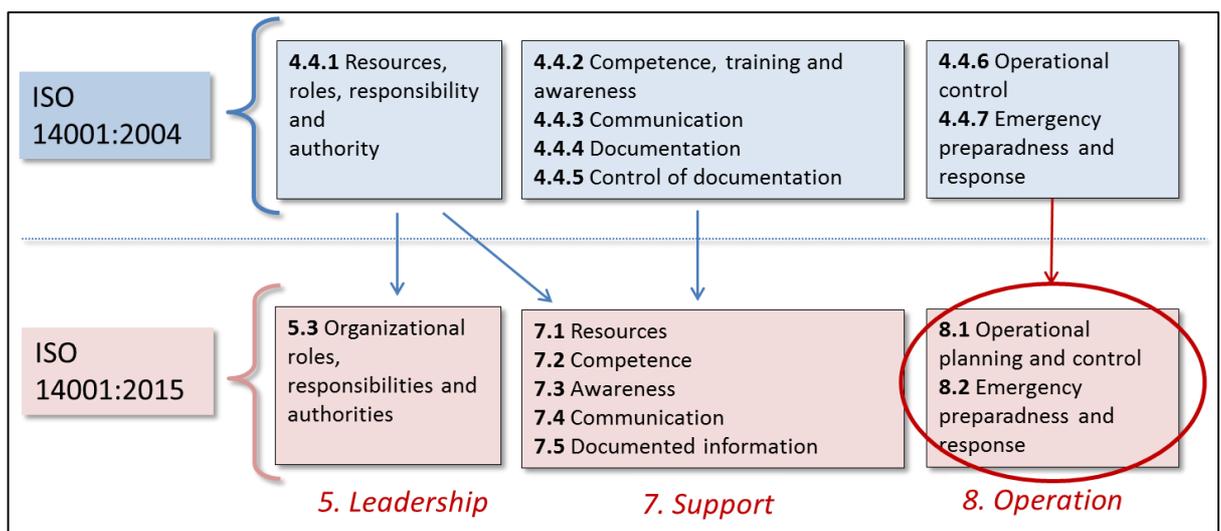
Il Punto norma 8 corrisponde a quella parte dei requisiti relativi all'attuazione e funzionamento del SGA" della ISO 14001:2004 non sviluppata nei nuovi punti relativi alla *Leadership* e ai processi di *Supporto* (cfr.: **Tabella 12**), ovvero ai requisiti inerenti:

- **il controllo operativo**, e
- **la preparazione e risposta alle emergenze**,

Le maggiori innovazioni del presente Punto norma riguardano la definizione e l'attuazione del controllo operativo – ridisegnato secondo la *Prospettiva del Ciclo di Vita* – le cui principali implicazioni sono sviluppate nel paragrafo successivo 8.2.

Con riferimento invece alla pianificazione e gestione delle emergenze, la nuova norma non fa registrare grandi cambiamenti, fatte salve alcune novità puntuali, illustrate nel paragrafo 8.2. Si può osservare, fin d'ora, che il mantenimento pressoché inalterato dei requisiti sulle emergenze, rispetto alla precedente versione dello standard, costituisce un aspetto singolare e in qualche misura "anomalo" della nuova ISO 14001:2015, in particolare alla luce dell'introduzione del tema del rischio e dei requisiti previsti in relazione alla sua definizione e valutazione, come si è visto nell'ambito della Pianificazione del Sistema.

**Tabella 12 – Attuazione e funzionamento del SGA nella nuova ISO 14001:2015**



## 8.1 Le *Operation*: nuovi requisiti e implicazioni per il SGA

Le *Operation* rappresentano l'operatività concreta del Sistema di Gestione Ambientale, in cui i processi e le attività dell'organizzazione devono svilupparsi secondo criteri e modalità in grado di dare attuazione agli obiettivi e ai requisiti del Sistema di Gestione Ambientale. Ai sensi della ISO 14001:2015, l'organizzazione deve infatti definire, attuare, mantenere e controllare i processi necessari a (i) soddisfare i requisiti del SGA e (ii) attuare le azioni identificate e definite in fase di Pianificazione:

- **stabilendo criteri per l'operatività** di tali processi, e
- **controllando i processi** stessi, affinché siano conformi a tali criteri.

Per gestire le *Operation*, l'organizzazione è quindi chiamata a definire e a standardizzare i propri processi e attività mediante l'adozione di idonei criteri e modalità di controllo operativo. La ISO 14001:2015 lascia margini di discrezionalità alle organizzazioni nella definizione di tali criteri e modalità, esplicitando che essi dipendono dalla **natura delle operation**, dagli **aspetti ambientali significativi**, nonché dai **rischi** identificati e dalle **compliance obligation** che il Sistema deve soddisfare. Le forme e le modalità di controllo adottabili possono essere diverse, utilizzate singolarmente o congiuntamente, in relazione agli ambiti (cioè alle attività e ai processi) specifici su cui il controllo viene esercitato.

All'organizzazione è lasciata quindi flessibilità nel selezionare i metodi e i criteri di controllo operativo maggiormente idonei ad assicurare che un determinato processo sia efficace nel raggiungere i risultati desiderati. Tra le modalità possibili vi sono, ad esempio:

- la progettazione del processo finalizzata alla prevenzione degli errori e ad assicurare risultati coerenti;
- l'uso della tecnologia per controllare il processo e prevenire risultati indesiderati (es.: uso di sistemi di controllo automatizzati);
- l'utilizzo di personale dotato di competenze in grado di assicurare i risultati desiderati;
- lo svolgimento del processo con modalità specifiche codificate (procedura);
- la misurazione e il monitoraggio del processo per verificarne i risultati;
- la definizione della tipologia, della finalità e dell'entità dell'informazione da documentare rispetto al processo oggetto del controllo.

Nell'ambito del controllo operativo, deve rientrare, inoltre, il governo dei cambiamenti pianificati e l'esame delle conseguenze dei cambiamenti non intenzionali, che devono sfociare nell'adozione delle misure necessarie a mitigare ogni effetto indesiderato.

Nel quadro di tali requisiti, **un primo elemento di innovazione significativo riguarda l'inclusione dei processi in outsourcing nel controllo operativo**. Il richiamo esplicito all'outsourcing nel punto norma sulle *Operation* rappresenta un elemento di grande coerenza della nuova norma, che come si è visto chiarisce, sin dalla definizione del campo di applicazione del SGA, che tali processi – soprattutto quando costituiscono elementi portanti e imprescindibili del business – devono essere gestiti attivamente nell'ambito del Sistema. Con la citata flessibilità, le modalità concrete con cui esercitare tale controllo dipenderanno, operativamente, dal tipo e dall'entità di influenza e del controllo che l'organizzazione è in

grado di esercitare su ciascun processo esternalizzato (si vedano, più avanti in questo stesso paragrafo, alcune esemplificazioni).

Il secondo elemento di innovazione riguarda **gli ambiti di attività su cui il controllo operativo deve essere esercitato, che devono essere definiti coerentemente con una Prospettiva di Ciclo di Vita** (ambiti che, giova ricordarlo, nella ISO 14001:2004 erano ricondotti, semplicemente, alle “operazioni associate agli aspetti ambientali significativi identificati”). Sotto questo profilo, la norma è molto chiara nell’elencare le attività che l’organizzazione deve svolgere per soddisfare i requisiti inerenti le operation. L’organizzazione deve infatti:

- a) 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;
- b) definire propri requisiti ambientali per gli acquisti di prodotti e servizi;
- c) comunicare i propri requisiti ambientali pertinenti ai fornitori esterni, inclusi gli appaltatori;
- d) 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 dei requisiti riportati nel punto elenco rappresenta una significativa innovazione rispetto alla ISO 14001:2004. Vengono espressamente richiamati, in questo Punto norma, alcuni requisiti che, sebbene ritenuti implicitamente connaturati anche alla precedente versione della norma, costituiscono una assoluta novità nello scenario dei Sistemi di Gestione.

Innanzitutto va segnalato (se mai ve ne fosse bisogno) che **la Progettazione entra a pieno titolo fra le attività (e quindi le funzioni aziendali) ricomprese nell’ambito di applicazione del SGA**. Il requisito è inequivocabile: la progettazione e lo sviluppo dei prodotti devono prendere in carico i requisiti ambientali applicabili ai prodotti e ai servizi riguardanti le pertinenti fasi del loro Ciclo di Vita. Ciò implica una 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.

In secondo luogo, occorre sottolineare come la nuova versione della ISO 14001 recepisca l’esigenza, più volte espressa dai verificatori e dagli stakeholder interessati all’applicazione degli SGA, che fosse esplicitamente richiesto alle organizzazioni certificate di 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. dell’organizzazione. Anche in questo caso, il nuovo requisito, apparentemente scontato ad una lettura superficiale della norma ISO 14001, in realtà fornisce una “scossa” all’inattività di molte organizzazioni certificate che, in passato ma ancora oggi, preferiscono adottare un approccio molto soft e poco incisivo nell’orientare la selezione dei fornitori e, soprattutto, le politiche di approvvigionamento secondo criteri operativi di scelta ispirati alla tutela e alla prevenzione ambientale.

In terzo luogo, con una scelta che risulta innovativa perfino al confronto degli standard più avanzati in materia di comunicazione delle prestazioni ambientali dei prodotti (spesso “teneri” e rinunciatari quando si tratta di utilizzo e fine vita dei prodotti), la ISO 14001:2015

chiede alle organizzazioni (almeno) 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 nelle fasi di trasporto, distribuzione, vendita, utilizzo e fine vita (quindi potenziale riparazione, riutilizzo, recupero e riciclo). Si desume dalla lettura del testo della norma che, qualora l'organizzazione riscontri questa necessità (ad esempio nell'Analisi del Contesto, considerando il cliente come parte interessata), se ne debba fare carico implementando opportune procedure, prassi o attività.

In **Tabella 13**, tali requisiti "letterali" della norma sono "decodificati" nel linguaggio più tradizionale del management ambientale e razionalizzati in **tre macro ambiti di operatività** del Sistema di Gestione:

- la gestione degli aspetti ambientali connessi alla progettazione dei prodotti e servizi:
- la gestione degli aspetti ambientali connessi al processo produttivo ed alle filiere *upstream* e *downstream*;
- la comunicazione dell'informazione ambientale alle parti interessate coinvolte nelle diverse fasi del Ciclo di Vita dei prodotti e servizi dell'organizzazione.

Si tratta, in sintesi, di **rendere operativa la Prospettiva del Ciclo di Vita lungo tutta la catena del valore**. La norma non fornisce particolari indicazioni sulle modalità concrete con cui svolgere tali attività. Di seguito, vengono fornite una serie di indicazioni e di esemplificazioni – distinte nei tre macro ambiti a cui sono state ricondotte le prescrizioni della norma – che le imprese possono utilizzare quali spunti per l'operatività del proprio Sistema, selezionando gli approcci e le modalità più appropriate per la propria realtà.

**Tabella 13 – Gli ambiti di controllo operativo nella nuova ISO 14001:2015**

| ISO 14001:2015:   | Implica / significa:  | Ovvero, in sequenza logica:  |
|---|---|--|
| In coerenza con una <b>Prospettiva di Ciclo di Vita</b> , l'organizzazione <b>deve</b> :  |   |  |
| a) <b>stabilire appropriate misure di controllo</b> per assicurare che i suoi requisiti ambientali siano considerati e gestiti nei processi di <b>progettazione e sviluppo</b> dei prodotti e servizi, <b>considerando ogni fase del Ciclo di Vita</b> ;      | a) <b>gestire</b> gli aspetti ambientali connessi a <b>progettazione, sviluppo, consegna, uso e fine vita</b> dei propri prodotti e servizi | gestire gli aspetti ambientali connessi alla <b>progettazione dei prodotti/servizi (Life Cycle Design)</b>   |
| b) <b>definire propri requisiti ambientali per gli acquisti</b> di prodotti e servizi, come appropriati;  | b) <b>gestire</b> gli aspetti ambientali connessi agli <b>acquisti</b> e le relative relazioni con i fornitori                              | gestire gli aspetti ambientali connessi al <b>processo produttivo ed alle filiere upstream e downstream</b>  |
| c) <b>comunicare i propri requisiti ambientali</b> pertinenti ai fornitori esterni, inclusi gli appaltatori;  | c) <b>comunicare i requisiti</b> ambientali ai fornitori  | comunicare l'informazione ambientale ( <i>modalità di gestione aspetti, di prevenzione e di contenimento impatti,...</i> ) alle parti interessate coinvolte nelle diverse fasi del Ciclo di Vita |
| d) <b>considerare la necessità di fornire informazioni</b> 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. | d) <b>comunicare l'informazione</b> ambientale <i>downstream</i>  |  |

## 1. La gestione degli aspetti ambientali connessi alla progettazione dei prodotti e servizi

Con riferimento al primo dei macro ambiti identificati, relativo alla **progettazione**, come è concretamente ed efficacemente possibile integrare il *design*, cioè la progettazione di prodotti e servizi, nel Sistema di Gestione Ambientale?

Una prima possibilità riguarda l'**utilizzo della LCA come base per il design del prodotto**. Come si è visto nel paragrafo 3.2, lo strumento LCA si presta infatti ad essere reinterpretato e valorizzato per produrre risultati fruibili in molti e diversi ambiti aziendali, e in particolare per impostare ed alimentare le attività di progettazione, ad esempio disaggregandone i risultati per tipologia di materia prima/componente di cui l'azienda si approvvigiona o, addirittura, per fornitore (con i suoi impatti ambientali specifici, la sua localizzazione, etc.). Altri esempi di integrazione della progettazione nel SGA sono inoltre:

- l'utilizzo e l'applicazione di norme tecniche a supporto dell'integrazione degli aspetti ambientali nella progettazione e nello sviluppo del prodotto/servizio (es.: *ISO/TR 14062:2007*), ovvero dell'integrazione dell'*ecodesign* nei Sistemi di Gestione Ambientale, la (es.: *ISO 14006:2011*);
- la progettazione utilizzando specifici *tool* per la scelta tra differenti soluzioni tecniche o di materiali;
- l'utilizzo del SGA come strumento per applicare le normative e le leggi che includono elementi di *EcoDesign*;
- l'adozione di partnership con le parti interessate della filiera per la progettazione (di prodotti/materiali/componenti accessori e/o soluzioni tecnologiche) a minore impatto ambientale, ad esempio:
- con i fornitori di materie prime, per la restituzione dei materiali a valle della prima lavorazione;
- con i fornitori di imballaggi, per la realizzazione di prodotti a minore impatto ambientale o multi-uso (imballaggi di composizione e formato "universale", minimizzazione dei materiali utilizzati per il *packaging*, etc. ).

## 2. La gestione degli aspetti ambientali connessi al processo produttivo e alla filiera

Con riferimento al secondo macro ambito – relativo ai processi di produzione e trasformazione e delle filiere a monte e a valle di tali processi – gli esempi a supporto della gestione operativa sono riconducibili a due filoni:

- quello dell'*outsourcing*, che in termini di controllo operativo dei processi di produzione rappresenta, come si è visto, la "novità" della ISO 14001:2015;
- e quello riconducibile al *supply chain management*, che ricomprende appunto la gestione dei rapporti e delle relazioni con i fornitori a monte e a valle.

Possibili modalità di gestione del processo produttivo in **outsourcing** sono, ad esempio:

- l'introduzione di **regole e clausole per l'adozione di specifiche modalità di lavoro o requisiti delle lavorazioni** effettuate in *outsourcing* (ad esempio clausole contrattuali per l'inserimento di criteri ambientali nelle specifiche tecniche relative all'oggetto

dell'attività esternalizzata, quali l'uso di specifiche sostanze a ridotto impatto ambientale, l'impiego di materiali riciclati, etc.);

- il controllo e sorveglianza sulle aziende *outsourcer* per verificare il rispetto delle regole e modalità concordate e delle relative prestazioni ambientali, ad esempio attraverso **audit e/o controlli periodici** mirati a garantire continuità al monitoraggio (ad esempio attraverso la richiesta periodica di evidenza sul rispetto dei requisiti ambientali: rapporti di analisi, schede tecniche dei prodotti utilizzati, etc.);
- la **formazione al personale che opera per conto dell'outsourcer a garanzia che abbia competenze e capacità** e sia adeguatamente formato, ad esempio attraverso
- l'erogazione di attività di formazione ambientale da parte dell'azienda e la valutazione diretta dell'apprendimento da parte dell'azienda stessa, oppure
- la richiesta di evidenza della formazione sugli aspetti ambientali connessi alle attività in *outsourcing*.

In termini di **supply chain management**, possibili azioni di gestione della filiera *upstream* sono, ad esempio:

- la definizione di **criteri ambientali nelle politiche di acquisto di materie prime e ausiliari** (quali criteri di esclusione di materiali ad elevato impatto ambientale; criteri di acquisto di materie prime provenienti dalle filiere del riciclo, etc.);
- l'adozione di **azioni di incentivazione** di tipo contrattuale (ad esempio politiche di prezzo vincolate a prestazioni ambientali; ripetibilità delle forniture in funzione del punteggio raggiunto nel sistema di rating ambientale adottato, etc.);
- la definizione di **regole contrattuali**, ad esempio in relazione alle modalità operative di carico e scarico delle merci all'interno del sito (es.: attesa dei mezzi a motore spento; attivazione di dispositivi di abbattimento durante le operazioni; norme comportamentali da adottare in caso di emergenza, etc.).

Rispetto alla filiera *downstream* – che per moltissime categorie di prodotti e settori produttivi ha una grandissima rilevanza sotto il profilo ambientale – esempi di possibili azioni sono:

- lo sviluppo di **partnership con distributori e rivenditori** per la gestione dei rifiuti di imballaggio dei prodotti, ad esempio con i principali distributori e rivenditori per la restituzione degli imballaggi;
- la realizzazione di **accordi di cooperazione con gli operatori della filiera del fine vita** e con i **clienti finali** per l'integrazione e il miglioramento ambientale della gestione delle attività connesse al fine vita prodotti, ad esempio relativi a:
- trattamenti: pretrattamento, riciclo, processi di trattamento e separazione per recupero di materie prime secondarie, smaltimento frazioni irrecuperabili;
- prestazioni accessorie: commercializzazione di prodotti riciclati e/o materie prime secondarie, assistenza nella gestione dei rifiuti.

Con riferimento alla gestione della filiera inoltre, attenzione specifica dovrebbe essere riservata alla **logistica**, che spesso riveste un ruolo chiave nella determinazione degli impatti ambientali di un'organizzazione, in relazione naturalmente alle caratteristiche specifiche delle sue *operation* e dei suoi flussi di attività in entrata e in uscita. Anche in questo caso, se le attività di mappatura e analisi delle attività sono state condotte in maniera corretta e approfondita in fase di pianificazione, le informazioni e i dati risultanti da tali analisi possono essere utilizzate quali input per attuare azioni migliorative, in relazione alla rilevanza delle attività di logistica sotto il profilo degli impatti ambientali e del livello di controllo gestionale esercitabile (es. adozione di partnership con i trasportatori per l'adozione di un modello

mirato ad ottimizzare le attività di logistica in entrata, viaggi a pieno carico, *reverse logistic*, riduzione del numero dei trasportatori, razionalizzazione di percorsi e orari di viaggio, etc.).

### 3. La comunicazione dell'informazione ambientale

L'ultimo ambito riguarda infine la comunicazione dell'informazione ambientale alle parti interessate coinvolte nelle *operation*. In questo ambito, la norma chiede alle organizzazioni di:

- comunicare i propri requisiti ambientali a fornitori esterni ed appaltatori;
- considerare la necessità di fornire informazioni sugli impatti ambientali potenzialmente significativi in nelle diverse fasi del Ciclo di Vita dei propri prodotti e servizi.

Nel contesto delle *operation*, la chiave di lettura delle attività di informazione e comunicazione ambientale è naturalmente quella più “gestionale”: comunicare è cioè funzionale al coinvolgimento dei soggetti esterni coinvolti, ovvero a sensibilizzare tali soggetti, affinché adottino le scelte e i comportamenti coerenti con il SGA.

La scelta degli strumenti di comunicazione e delle modalità con cui informare dipende sia dalla natura di ciò che si trasmette ai soggetti esterni – azioni richieste in forza di accordi o clausole contrattuali, oppure semplicemente “suggerite” o raccomandate – sia dalla natura di tali soggetti destinatari della comunicazione e informazione (es.: comunicare ai fornitori i loro requisiti, comunicare al cliente le possibilità e le scelte offerte; comunicare al consumatore le caratteristiche ambientali rilevanti per il prodotto e il comportamento corretto da assumere, etc.)<sup>26</sup>.

## 8.2 La gestione delle 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**.

---

<sup>26</sup> Per un approfondimento sugli strumenti di informazione e comunicazione ambientale a disposizione delle organizzazioni – anche in ambito B2B – si veda: Iraldo, Melis (2012).

# 9. Misurare, valutare e riesaminare le Performance

Il Punto norma 9 (*Performance Evaluation*) contiene i requisiti relativi alla valutazione delle prestazioni, articolata nelle diverse componenti tradizionalmente deputate all'esame della conformità del Sistema di Gestione Ambientale ai requisiti e della sua capacità di raggiungere gli obiettivi: 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*.

Alla luce delle innovazioni introdotte dalla ISO 14001:2015 illustrate nei capitoli precedenti, è immediato porsi una serie di interrogativi rispetto al modo in cui tali innovazioni si riflettono nella valutazione delle prestazioni:

- Quali sono le implicazioni dei nuovi requisiti della norma (es.: in merito alle *compliance obligation*, al rischio, alla *Life Cycle Perspective*) rispetto all'*oggetto* delle misurazioni e delle valutazioni e alle relative *modalità attuative*?
- Quali sono le *implicazioni* – gestionali ed operative – *dei loro esiti* per il Sistema (in termini, anzitutto, di gestione delle non conformità e di azioni correttive e preventive)?
- Come cambia l'*Audit interno* (nella sue finalità, campo di applicazione, modalità di conduzione)?
- Come cambia, in generale, il *Riesame della direzione*? E in particolare, nei suoi elementi *in entrata* e in quelli *in uscita*, nel ruolo e nel coinvolgimento del Top Management in relazione al nuovo punto norma sulla *Leadership* e, quindi, nel "peso relativo" delle corrispondenti decisioni?

Il presente capitolo mira a rispondere a tali quesiti, partendo, come di consueto, dall'analisi e dalla disamina puntuale del nuovo punto norma, la cui struttura identifica chiaramente **tre principali dimensioni della valutazione** delle prestazioni del Sistema:

- Misurazione, monitoraggio, analisi e valutazione (9.1);
- Audit interno (9.2);
- Riesame della direzione (9.3).

## 9.1 I processi di misurazione, monitoraggio, analisi e valutazione

La prima dimensione corrisponde a quella parte delle attività di verifica della ISO 14001:2004 relativa a "Sorveglianza e misurazione". In questo ambito, la nuova norma prescrive, anzitutto, che l'organizzazione "*monitori, misuri, analizzi e valuti la sua prestazione*

*ambientale”, nonché che “mantenga appropriata documentazione quale evidenza dello svolgimento di queste attività e dei relativi risultati”.*

Giova ricordare, in apertura, la **definizione di “prestazione ambientale”** oggetto di tali misurazioni e valutazioni: ai sensi della ISO 14001:2015, l’*environmental performance* è definita in termini molto ampi, quale “*prestazione relativa alla gestione degli aspetti ambientali*”, nella quale il termine “prestazione” va inteso, a sua volta, come “risultato misurabile, qualitativamente o quantitativamente”.

Una prima significativa innovazione del Punto norma riguarda il fatto che il **processo di misurazione e di valutazione 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, coerente e innestato sul Sistema di Gestione Ambientale, definendo chiaramente:

- **Cosa** misurare e monitorare;
- **Come** misurare e monitorare, precisando allo scopo:
  - i metodi di misurazione, monitoraggio, analisi e valutazione, che devono essere in grado di assicurare risultati validi e robusti;
  - i criteri di valutazione delle prestazioni adottati, nonché appropriati indicatori;
- **Quando** misurare e monitorare;
- **Quando** analizzare e valutare i risultati delle misurazioni e dei monitoraggi.

È importante inoltre rimarcare che si tratta di un processo articolato in quattro componenti distinte:

1. la misurazione, intesa come “*processo finalizzato a determinare un valore*”;
2. il monitoraggio, attività finalizzata a “*determinare lo stato di un sistema, di un processo o di una attività*”, in quanto tale basata su valori misurati (e quindi anche sull’utilizzo di indicatori);
3. l’analisi vera e propria, cioè la presa in considerazione ed in carico dei risultati del monitoraggio;
4. la valutazione, punto d’arrivo i cui output vanno ad alimentare il Sistema – e in modo particolare il Riesame della direzione – nella prospettiva del *miglioramento continuo* (oggetto del successivo ed ultimo Punto norma 10).

Da tali requisiti emerge chiaramente come il processo di misurazione e di valutazione vada considerato dall’organizzazione alla stregua dei processi più importanti della gestione ambientale, dedicando le risorse (tecniche, umane e perfino economiche) del Sistema necessarie alla sua attuazione, e vada quindi impostato come gli altri processi del SGA, chiarendo quali sono gli obiettivi, gli ambiti oggetto di analisi, le modalità, gli strumenti, le persone coinvolte, etc.

In termini di **obiettivi**, la ISO 14004 (in corso di revisione al momento in cui si scrive) aiuta a riconoscere esplicitamente le *molteplici* finalità del processo, che comprendono – in linea con la definizione ad ampio spettro sopra riportata di “*environmental performance*” – non solo la valutazione della prestazioni “ambientali” in senso stretto (es.: parametri fisici di consumo delle risorse impiegate), ma anche quelle “di Sistema”, in termini, ad esempio, di sue capacità di raggiungere gli obiettivi, di fornire dati e informazioni utili all’identificazione

e gestione degli aspetti ambientali, etc. È poi la stessa ISO 14001:2015 a chiarire che **gli esiti del processo forniscono esplicitamente anche input alla comunicazione**, in relazione ai requisiti di comunicazione e delle *compliance obligation* definiti dall'organizzazione.

In termini di **oggetto** della misurazione e del monitoraggio, è invece l'Annex a fornire maggiori indicazioni di dettaglio in merito a cosa deve essere misurato e monitorato. Viene precisato infatti che i processi di monitoraggio e misurazione si estendono dalle *operation* che possono avere un impatto ambientale significativo – e relativi controlli, prestazioni ambientali, avanzamenti rispetto agli obiettivi – alle *compliance obligation*.

Sempre in termini di oggetto delle valutazioni, va detto, inoltre, che il Punto norma chiede alle organizzazioni il rispetto di un requisito molto preciso: la **valutazione dell'efficacia del Sistema di Gestione Ambientale**. In questo senso, ciò che deve essere misurato e monitorato è quindi tutto ciò che è in grado di fornire informazioni su quanto il Sistema di Gestione Ambientale è efficace nel perseguire e nel garantire le prestazioni ambientali attese. In sintesi, la scelta del “cosa” deve quindi essere fatta in relazione a:

- le *operation* con impatti ambientali (e rischi per l'ambiente) significativi;
- i controlli operativi relativi a queste *operation*;
- le *compliance obligation* (e i rischi ad esse connessi);
- i progressi rispetto agli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione.

In ultimo, si può notare come non vi sia nel Punto norma né nell'Annex un riferimento esplicito e “rafforzativo” alla *Life Cycle Perspective*. Tuttavia, come si è visto nel capitolo precedente, tale Prospettiva caratterizza e permea l'approccio alla gestione delle *operation*, che devono quindi essere gestite, coerentemente, anche nella logica di misurare e monitorare quelle *operation* che hanno impatti ambientali significativi con una *Prospettiva del Ciclo di Vita*.

Rispetto al **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 (la frequenza di misurazioni e monitoraggi deve essere funzionale alle finalità delle valutazioni, e i risultati devono essere *affidabili, tracciabili e riproducibili*), senza fornire indicazioni sulle modalità attraverso cui monitorare i diversi ambiti e misurarne le prestazioni, né sui criteri di valutazione da adottare.

Tra i requisiti per la valutazione delle prestazioni è previsto inoltre, come si è visto, l'**utilizzo di “appropriati indicatori”**. Sotto questo profilo, se da un lato va detto che la previsione esplicita dell'utilizzo di indicatori è una novità della ISO 14001:2015 (non erano infatti formalmente previsti nel testo del 2004, a prescindere dalle prassi maturate nell'esperienza applicativa delle organizzazioni), dall'altro si deve rilevare che la nuova norma non specifica nulla in merito alla natura e alla tipologia delle grandezze da utilizzare allo scopo. Alle luce delle considerazioni svolte in merito al concetto di “environmental performance” – utilizzato per indicare le prestazioni in senso lato – nonché della necessità di valutare l'efficacia del Sistema di Gestione Ambientale, è evidente che l'utilizzo di indicatori “appropriati” richiede che questi non riguardino solamente i parametri fisici sui consumi di risorse e sulla produzione di rifiuti, ma anche le **prestazioni del Sistema**, cioè siano in grado di supportare le imprese nella comprensione del se e nell'identificazione del *dove* (ovvero in quali ambiti dell'operatività aziendale) il proprio Sistema di Gestione Ambientale funziona bene o male e, quindi, nella valutazione della sua efficacia. A supporto di tale valutazione, possono quindi

identificarsi una serie di tipologie specifiche di indicatori “di Sistema”, da affiancare nelle misurazioni a quelli più tradizionalmente utilizzati per la quantificazione degli aspetti ambientali, quali ad esempio<sup>27</sup>:

- **Indicatori di Impegno**, finalizzati a misurare l’impegno profuso dall’azienda, e in particolare dai vertici aziendali, nella gestione e nel miglioramento del Sistema di Gestione Ambientale. Anche alla luce dei requisiti sulla Leadership, si pensi all’importanza di utilizzare indicatori in grado di quantificare l’impegno dell’azienda e in particolare del Top Management in termini di: risorse umane impiegate e loro formazione; entità delle attività e delle risorse dedicate al Sistema e misura delle azioni effettuate; ampiezza del coinvolgimento nel Sistema dei soggetti esterni all’azienda interessati dagli aspetti ambientali, etc.;
- **Indicatori di Controllo**, finalizzati a misurare la capacità del Sistema di Gestione Ambientale di fornire al management indicazioni tempestive (ex ante, secondo una logica risk-based) per prevenire emergenze e incidenti, in termini sia di condizioni/stato del processo produttivo, degli impianti e del sito (es.: indicatori “sentinella” su temperature, flussi, livelli, etc. in grado di far prevedere conseguenze indesiderate o andamenti anomali), sia di condizioni/stato dell’ambiente esterno;
- **Indicatori di Reattività**, finalizzati a misurare la capacità del Sistema di Gestione Ambientale di cogliere e di rispondere tempestivamente e adeguatamente agli eventi e agli stimoli (positivi e negativi) che si manifestano nella vita del Sistema, in termini di reazione a (ex post) e contenimento di emergenze e di incidenti; gestione e risoluzione delle non conformità e avvio e gestione di azioni correttive; gestione e risposta alle istanze del personale e delle altre parti interessate esterne;
- **Indicatori Economici**, finalizzati a misurare la capacità del Sistema di Gestione Ambientale di generare costi o benefici in relazione agli impegni e agli obiettivi stabiliti, in termini di investimenti, risparmi di costi, passività evitate, etc.;
- **Indicatori di Consenso**, finalizzati a misurare la capacità del Sistema di Gestione Ambientale di creare consenso e coinvolgimento delle parti interessate, in termini ad esempio di rapporti con le istituzioni, customer satisfaction, lamentele pervenute, etc.

**Tabella 14 – Alcuni esempi di indicatori di prestazione del SGA**

| <b>Tipologia di indicatore:</b> | <b>Esempi:</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>di impegno</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di soggetti dell’Alta Direzione coinvolti nel Riesame del SGA</li> <li>• Percentuale di prodotti e servizi la cui qualifica prevede anche criteri ambientali</li> </ul>   |
| <b>di controllo</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di difformità rispetto ai requisiti ambientali delle forniture / Numero di controlli effettuati</li> <li>• Numero di <i>Non Conformità</i> segnalate dall’interno / Numero di <i>Non Conformità</i> segnalate dal verificatore</li> </ul> |
| <b>di reattività</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di azioni, interventi su appaltatori / Numero di rapporti di inosservanza</li> <li>• Numero di azioni intraprese in seguito a comunicazioni relative ad aspetti giudicati “critici” / Numero di comunicazioni “critiche”</li> </ul>       |

<sup>27</sup> Un utile riferimento in materia è costituito dalle *Linee guida per lo sviluppo di Indicatori sulle Prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale*, realizzate dal Gruppo di Lavoro Qualità Ambientale (Assolombarda, 2012).

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>economici</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spese e investimenti ambientali nella definizione dei budget aziendali annuali</li> <li>• Spese finalizzate alla comunicazione ambientale con l'esterno / spese totali per la comunicazione istituzionale</li> </ul>  |
| <b>di consenso</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di esposti o di lamentele provenienti dagli stakeholder</li> <li>• Numero di feedback ricevuti dai dipendenti rispetto ad iniziative/strumenti di comunicazione ambientale attivati nei loro confronti (es.: numero di dipendenti che hanno utilizzato il software sulla intranet aziendale per il calcolo della propria <i>carbon footprint</i>)</li> </ul> |

### La valutazione della conformità rispetto alle *compliance obligation* e la conoscenza dello “*status di conformità*” dell’organizzazione

Una seconda dimensione valutativa, specifica del sotto-punto norma 9.1, riguarda quella che nella “vecchia” terminologia della ISO 14001:2004 era la “*valutazione del rispetto delle prescrizioni*”, oggi convenzionalmente incentrata nelle prassi applicative soprattutto, se non esclusivamente, sul rispetto delle prescrizioni legali mandatorie e marginalmente dedicata anche al rispetto delle “*altre prescrizioni*” volontariamente sottoscritte dalle organizzazioni.

Nella nuova ISO 14001:2015, in coerenza con le innovazioni relative alle istanze delle parti interessate che diventano *compliance obligation* dell’organizzazione, tale valutazione di conformità diviene una **valutazione unitaria e a tutto campo della capacità di soddisfare (tutte le) *compliance obligation***, che sfocia in un vero e proprio nuovo requisito: quello della conoscenza e della comprensione, da parte dell’organizzazione, del proprio “**status di conformità**” rispetto alle *compliance obligation*.

Tale valutazione deve essere condotta con una periodicità definita, che l’organizzazione è chiamata a individuare, in relazione alla rilevanza dei diversi requisiti, ai cambiamenti nelle condizioni operative e nelle *compliance obligation*, nonché alle passate prestazioni registrate dell’organizzazione. In base ai suoi esiti, l’organizzazione deve dare luogo alle misure e alle azioni eventualmente necessarie a garantire il mantenimento della conformità (e quindi, in ultima analisi, il soddisfacimento di tutte le *compliance obligation*).

Va evidenziato come il concetto di conoscenza e di consapevolezza del proprio “status di conformità” da parte dell’organizzazione rappresenti un concetto nuovo e distinto rispetto alle valutazioni di conformità “tradizionali”, che tipicamente si concentrano in momenti ben precisi e circostanziati della vita del Sistema di Gestione Ambientale e si avvalgono solo di alcuni strumenti (l’audit *in primis*). Lo spirito della norma è infatti volto a stimolare le organizzazioni affinché esse abbiano (o comunque tendano verso) la garanzia di *consapevolezza in continuo del proprio stato di conformità*, che è possibile solo avvalendosi di una pluralità di strumenti in grado di assicurare un monitoraggio in continuo del Sistema nelle sue diverse componenti (non solo attraverso l’audit, ma anche tramite l’attività di formazione, l’uso di indicatori, etc.).

La norma non precisa quali sono gli input in grado di alimentare la conoscenza e la comprensione da parte dell’organizzazione del proprio “status di conformità” rispetto alle *compliance obligation*, ma alla luce della lettura complessiva della norma, si può affermare

che queste si alimentano delle evidenze e degli output provenienti dalle diverse componenti del SGA, e in particolare:

- 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 le comunicazioni da queste provenienti).

## 9.2 L'Audit interno

Il sotto-punto norma dedicato all'audit interno non contiene innovazioni di rilievo rispetto alla precedente versione dello standard. I requisiti che esso deve soddisfare sono infatti sostanzialmente gli stessi della ISO 14001:2004, in termini di finalità, di requisiti di pianificazione e di *reporting*, di responsabilità, di caratteristiche degli auditor, etc. Allo stesso tempo, come si è visto, l'audit interno deve fornire feedback, sia sulla conformità sia sull'efficacia del Sistema di Gestione Ambientale. Nella misura in cui il Sistema si fonda anche sulla *Life Cycle Perspective* e tiene conto del rischio, è evidente quindi che esso dovrà essere in grado di valutarlo anche sotto questi due nuovi profili. In questa prospettiva, si possono fornire una serie di indicazioni ed esempi in merito a come rafforzare l'audit interno:

- **con riferimento alla *Prospettiva Life Cycle*:**
  - attribuendo maggiore rilevanza, nei piani di audit interno, agli **audit di seconda parte** (es.: su fornitori, su appaltatori e terzisti che operano sul sito, sugli operatori dei canali distributivi e di vendita, sugli operatori del Fine vita, etc.);
  - utilizzando l'LCA (ed in particolare l'aggiornamento periodico dello studio LCA, con la conseguente necessità di raccogliere nuovi dati dalla filiera) come opportunità di "audit" sui fornitori di materie prime e di semilavorati;
  - manifestando disponibilità a "ricevere" gli audit da parte degli altri attori della filiera, come opportunità di miglioramento del proprio Sistema di Gestione;
- **con riferimento al *rischio*:**
  - conducendo audit sulle attività caratterizzate da un più elevato rischio, sia per l'ambiente sia per l'organizzazione (in termini, quindi, anche di rischi di non soddisfare le compliance obligation);
  - conducendo veri e propri audit "di rischio" su alcune attività di gestione ambientale (es.: ciclo dei rifiuti, impianto di depurazione, serbatoi, etc.).

## 9.3 Il Riesame della direzione nella nuova ISO 14001:2015

La valutazione del Sistema di Gestione Ambientale culmina e si completa, infine, con il Riesame della direzione, tradizionale elemento cardine dei SGA. In perfetta coerenza con i

nuovi requisiti stabiliti sia sulla *Leadership* (5), sia sulle risorse (7), nella nuova ISO 14001:2015:

- 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. Va notato in particolare che quelli che nella versione 2004 della norma erano concisamente indicati come semplici "cambiamenti di situazioni circostanti", vengono nella nuova norma esplicitati e articolati in cambiamenti *nelle questioni interne ed esterne, nei bisogni e nelle aspettative delle parti interessate, negli aspetti ambientali significativi, nelle compliance obligation, nei rischi e nelle opportunità*;
  - la razionalizzazione degli elementi *in uscita*, tassello che era "debole" nella versione 14001:2004 e che viene ora strutturato e articolato con un approccio speculare a quello utilizzato per gli elementi *in entrata*;
- le risorse del Sistema diventano un elemento "strutturale" del Riesame:
  - come valutazione della loro adeguatezza, in entrata, e
  - come decisioni conseguenti a tale valutazione, in uscita.

In **Tabella 15** sono riepilogati gli elementi in entrata e in uscita del Riesame, evidenziando in grassetto gli elementi in ingresso nuovi introdotti dalla ISO 14001:2015.

Il confronto con gli elementi in uscita della precedente versione dello standard non è invece immediatamente rintracciabile graficamente, considerato, come si è detto, che non esisteva un elenco articolato di detti elementi, che venivano riassunti nell'espressione omnicomprensiva *"tutte le decisioni e le azioni relative a possibili modifiche alla Politica ambientale, agli obiettivi e ai traguardi e ad altri elementi del Sistema di Gestione Ambientale, coerentemente con l'impegno al miglioramento continuo"*.

**Tabella 15 – Elementi del Riesame della direzione nella nuova ISO 14001:2015**

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

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• nei risultati degli audit</li><li>• <b>Adeguatezza delle risorse</b></li><li>• Comunicazioni rilevanti delle parti interessate, inclusi i reclami</li><li>• Opportunità per il miglioramento continuo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implicazioni per l'indirizzo strategico dell'organizzazione</li></ul> |
|---|---|

2.

# 10. La logica e l'approccio del *Miglioramento continuo*

L'ultimo Punto norma è dedicato al *Miglioramento*, inteso anzitutto come driver per raggiungere gli *intended outcomes* del Sistema, che – è opportuno ricordare – identificano gli esiti a cui, in ultima analisi, il Sistema tende ed è finalizzato, riconducibili a due macro categorie:

- quelli di base e imprescindibili per ogni Sistema di Gestione Ambientale che voglia essere conforme allo standard, identificati chiaramente nel *rafforzamento delle prestazioni ambientali*, nel soddisfacimento delle *compliance obligation* e nel *raggiungimento degli obiettivi ambientali*;
- e quelli ulteriori e specifici, individuati per il SGA da ciascuna organizzazione (e in particolare dal Top Management) in relazione, fra l'altro, ai suoi obiettivi strategici e di business.

È compito dell'organizzazione definire le opportunità di miglioramento e le conseguenti azioni necessarie a raggiungere gli *intended outcomes* (10.1), sulla base degli esiti delle tre attività chiave che definiscono la Valutazione delle prestazioni: misurazioni e monitoraggi, Audit interno e Riesame della direzione. Il Punto norma si articola poi in due ulteriori sotto-punti: il primo dedicato a *non conformità ed azioni correttive* (10.2), il secondo al concetto di *miglioramento continuo* (10.3).

Con riferimento al primo sotto-punto, è significativo enfatizzare la **collocazione che l'estensore della norma ha scelto di assegnare a non conformità ed azioni correttive, nel Punto norma sul Miglioramento** (posizionandole quindi concettualmente "al di fuori" dal Sistema). Si tratta di una scelta non casuale, attraverso la quale si vuole enfatizzare il ruolo di questi elementi del Sistema di **strumenti di valutazione delle prestazioni eminentemente finalizzati al miglioramento** del SGA. In questo senso, non conformità e azioni correttive non servono "solo" a mantenere il Sistema in efficienza, ma possono avere molteplici finalità nell'operatività aziendale, fra cui ad esempio:

- rafforzare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti;
- alimentare e "rifornire" di idee il miglioramento continuo;
- dimostrare il "recepimento" del Sistema e il suo radicamento al verificatore;
- quali strumenti di controllo da parte del management;
- quali strumenti di valutazione delle performance di una organizzazione;
- ...

In pratica, la nuova norma enfatizza un messaggio che avrebbe dovuto già essere compreso da tempo dalle organizzazioni dotate di un SGA certificato: le non conformità hanno una connotazione positiva nella gestione del Sistema e devono pertanto essere "vissute" dall'azienda in modo costruttivo e funzionale all'efficacia del Sistema stesso.

Questo approccio implica il superamento di alcune prassi errate che hanno caratterizzato e continuano a connotare l'esperienza applicativa di moltissime organizzazioni, nelle quali le non conformità e la loro rilevazione sono percepite erroneamente dal personale come elementi "negativi" e segnalazioni di debolezze del Sistema. Al contrario, un SGA che funziona bene è quello in cui gli scostamenti dai requisiti, ovvero dalle *compliance obligation*, sono tempestivamente rilevati dal personale dell'organizzazione e sono utilizzate come leva per alimentare il miglioramento. Da qui la scelta della nuova ISO 14001 di inviare il segnale esplicito dell'inserimento delle NC nel Punto norma dedicato al miglioramento continuo.

In completa coerenza con questo approccio, con riferimento all'utilizzo degli indicatori che in precedente sono stati definiti "di controllo" (cfr.: paragrafo 9.1) per la valutazione delle prestazioni del Sistema, un indicatore particolarmente significativo è rappresentato, ad esempio, dal rapporto fra il numero di non conformità segnalate *dall'interno* e il numero di non conformità segnalate *dal verificatore esterno*: quanto maggiore è tale rapporto, tanto più il Sistema si dimostra in grado di rispondere ad una fra le sue principali finalità – quella di presidiare costantemente il rispetto delle norme, registrando tempestivamente eventuali scostamenti e mostrandosi conforme alle norme di riferimento in sede di verifica di terza parte. In questo senso, le non conformità devono essere incardinate nella *routine* quotidiana del Sistema, ed essere rilevate non sono in sede di audit interno periodico, ma anche, in continuo, dalla "base", cioè dal personale che sta in linea ad operare.

Simmetricamente, un buon sistema di indicatori "di reattività" dovrebbe ricomprendere grandezze finalizzate anzitutto a quantificare le azioni intraprese a seguito delle evidenze emergenti dagli audit, in termini di azioni correttive e, più in generale, a seguito di segnalazioni di non conformità anche non riconducibili al ciclo di verifiche interne.

Va segnalato, infine, un elemento non secondario: nella nuova ISO 14001:2015 **scompaiono "formalmente" le azioni preventive**: tale assenza risulta chiara e coerente con le innovazioni della norma. È 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.

## **Il Miglioramento continuo nella nuova ISO 14001:2015**

Con riferimento infine al concetto di *Miglioramento continuo*, non si può mancare di sottolineare come la nuova norma "sgomberi il campo", rispetto al passato, da eventuali fraintendimenti o interpretazioni errate connesse ad un utilizzo indifferenziato degli aggettivi "*continual*" e "*continuous*" associati ad "*improvement*". L'Annex precisa infatti che il termine *continual* è quello corretto da utilizzare in associazione ad *improvement* per identificare un miglioramento che si manifesta con *continuità nel tempo*, indipendentemente da eventuali interruzioni puntuali<sup>28</sup> e a prescindere anche dal fatto che esso si manifesti *simultaneamente in tutti gli ambiti* ricompresi nel campo di applicazione del Sistema.

Come nota conclusiva, è opportuno chiarire un aspetto non secondario e nelle attuali esperienze applicative costantemente sottovalutato e disatteso: con riferimento agli ambiti del Sistema in cui può essere perseguito (e quindi misurato) il miglioramento continuo, alla luce delle innovazioni della norma è ormai definitivamente chiarito che questi includono sia

---

<sup>28</sup> "*Continual indicates duration that occurs over a period of time, but with intervals of interruption (unlike "continuous" which indicates duration without interruption). "Continual" is therefore the appropriate word to use when referring to improvement.*"

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.

L'individuazione degli obiettivi di miglioramento, e la definizione di programmi ambientali che consentano di perseguirli efficacemente, costituiscono un ambito privilegiato per l'integrazione della Prospettiva del Ciclo di Vita nel Sistema di Gestione Ambientale. È nei processi di *decision making*, infatti, che le capacità informative di strumenti quali la LCA esprimono tutto il proprio potenziale. Prescindendo dalle considerazioni relative all'utilità, per i decisori aziendali, di disporre di informazioni e dati di dettaglio sugli impatti ambientali connessi alle diverse alternative di miglioramento percorribili – ormai ampiamente riconosciuta – è utile soffermarsi su un particolare aspetto della programmazione, relativo all'efficienza e alla sostenibilità economica degli interventi ambientali. Come si è visto, la matrice metodologica della LCA può trovare un'efficace applicazione nell'ambito dei SGA, nella ricerca delle opportunità di miglioramento dell'eco-efficienza. Il cosiddetto *Life Cycle Costing*, ad esempio, fornisce indicazioni su come integrare la contabilità d'impresa "convenzionale" con un approccio che consenta di individuare le opportunità strategiche e i margini di efficienza di più lungo periodo.

Questa interpretazione potrebbe aiutare a superare i limiti dell'attuale norma nel sollecitare le organizzazioni certificate ad adottare e implementare programmi e obiettivi ambientali riguardanti le filiere di approvvigionamento, i rapporti con i fornitori, le caratteristiche dei propri prodotti e servizi, le opportunità competitive legate a nicchie "green" del mercato e tutti quegli ambiti che, essendo più legati agli aspetti ambientali definibili come "indiretti", risultano oggi decisamente poco sviluppati da parte delle organizzazioni.

# Conclusioni

Le principali novità uscite dalla penna dei molti estensori della nuova norma ISO 14001:2015 sono indubbiamente state guidate da due spinte contrastanti.

Da un lato, vi è stata 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. Il tasso con cui le imprese dei diversi Paesi nel mondo adottano la certificazione ISO 14001 è senz'altro correlato con lo “stato di salute” del relativo sistema produttivo, rafforzando la certezza che *performance* competitive ed eccellenza ambientale di un sistema-Paese si influenzino vicendevolmente. Il forte legame sia delle economie sviluppate più resilienti alla crisi, sia delle migliori economie emergenti con la capacità di coniugare alla crescita i principi della sostenibilità ambientale e, soprattutto, i criteri-guida delle norme che li traducono in requisiti per i Sistemi di Gestione Ambientale è dimostrato anche da recenti lavori di ricerca sulla diffusione di ISO 14001 nel mondo<sup>29</sup>.

Dall'altro lato, 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 sono rimaste inapplicate e sono state disattese da moltissime organizzazioni certificate. Una parte non irrilevante di organizzazioni, infatti, è stata più attenta a misurare lo sforzo necessario per ottenere il “pezzo di carta” che a comprendere appieno il senso dei requisiti della norma e a recepirli nelle strategie e nelle modalità di lavoro aziendali, tradurli in strumenti e approcci gestionali efficaci per la propria realtà aziendale, svilupparli nell'intento di perseguire il miglioramento continuo degli impatti ambientali e, nel contempo, della propria competitività. Poche aziende certificate sono invece state capaci, appunto, di “gettare il cuore oltre l'ostacolo” dei requisiti, non limitandosi a garantirne l'adempimento formale.

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.

Fin dalle primissime bozze del nuovo standard, ha iniziato a circolare con insistenza l'interrogativo principale di molti osservatori e di tutte le imprese di fronte a questo scenario di radicali innovazioni: *cosa realmente implicheranno i cambiamenti? Quali sforzi aggiuntivi chiederà la norma?*

Ora che il testo definitivo è disponibile, la risposta all'interrogativo comincia a delinearsi con sufficiente chiarezza. Analizzando le principali novità, si può effettivamente comprendere chi potrebbe “aver paura” della nuova ISO 14001. Alle organizzazioni è innanzitutto richiesta un'analisi di contesto, tassello mancante della pianificazione prevista dalla ISO 14001:2004, che esalta la capacità e la volontà di un'azienda di confrontarsi con il proprio contesto territoriale, di comprendere chi sono i propri interlocutori, di ascoltarne le richieste e

---

<sup>29</sup> Si veda, ad esempio: Daddi *et al.* (2015).

sollecitarne perfino i fabbisogni impliciti rispetto al tema della sostenibilità ambientale e, infine, di farsi carico di tali aspettative, fino a considerarle requisiti veri e propri (*compliance obligation*). Non si può affermare che un costruttivo confronto con i propri *stakeholder* sia fuori dalla portata delle organizzazioni che intendono ottenere un riconoscimento di eccellenza del proprio SGA, anzi si potrebbe affermare che 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.

Alle organizzazioni viene poi chiesto di guardare ai propri aspetti ambientali da una prospettiva del "Ciclo di Vita", ovvero di preoccuparsi non solo di ciò che avviene entro i confini fisici e decisionali della propria azienda, ma anche di capire cosa accade prima e dopo di essi, e di tentare di influenzare positivamente i comportamenti e le scelte dei fornitori e dei clienti, dei distributori e dei consumatori finali, al fine di indirizzarli verso il miglioramento ambientale. Risulta difficile contrastare o negare la rilevanza di questa tendenza che, a prescindere dalla norma ISO 14001, sta già da tempo assumendo ruolo e importanza crescente nelle strategie delle organizzazioni a fronte delle necessità emergenti dalla crescente globalizzazione, dalla delocalizzazione e terziarizzazione di molti processi, da un sempre più diretto e forte rapporto con il cliente, dal bisogno di offrirgli garanzie su tutta la filiera.

La nuova ISO 14001:2015, inoltre, pone le organizzazioni di fronte ad un nodo irrisolto delle precedenti versioni della norma: la necessità di *identificare i rischi*, non soltanto gli impatti ambientali quotidiani e "ordinari", e in particolare di valutare correttamente i rischi per l'organizzazione, oltre a quelli per l'ambiente. La cattiva o solo approssimativa gestione di problemi ambientali può causare ripercussioni notevoli sul business di un'azienda. Possiamo davvero pensare che un'azienda, pur piccola, possa ignorare le conseguenze delle proprie scelte in materia ambientale? Dobbiamo credere che il requisito di analizzare le situazioni che possono generare danni per l'organizzazione a causa di problemi ambientali, anche solo potenziali, sia una richiesta troppo onerosa per una PMI? O forse – soprattutto alla luce delle novità normative che hanno segnato il recente evolversi della normativa italiana (si pensi alla Legge 68/2015 sui cosiddetti "Ecoreati") occorre constatare che la nuova ISO 14001 è stata capace di stare al passo con i tempi e di offrire uno spunto e una opportunità alle imprese per sviluppare strumenti efficaci che siano in grado di prevenire questi rischi e le conseguenze negative per l'organizzazione?

Strettamente collegato a quanto appena evidenziato, è anche l'insieme dei nuovi requisiti che mirano ad ottenere quello che potremmo definire il principale risultato della nuova ISO 14001: l'effettiva e concreta integrazione nel business dell'organizzazione certificata delle priorità ambientali. Anche in questo caso, pur riconoscendo l'impegno che questa decisione può comportare (ad esempio quando le risorse economiche sono scarse e gli investimenti di un'impresa ne soffrono), l'obiettivo perseguito dalla nuova norma pare del tutto ragionevole.

Il tema della leadership da parte del Top Management assume una rilevanza cruciale nell'assetto della nuova norma, sia come richiesta di offrire il buon esempio a tutti i livelli dell'organizzazione, sia come necessità di "assimilare" completamente le priorità ambientali nelle strategie di business e di mettere a disposizione risorse sufficienti a tale scopo. Come potremmo accettare che una organizzazione, grande o piccola, vanti una certificazione di eccellenza ambientale, quando il proprio SGA è slegato dagli altri sistemi aziendali, quando i propri organi direttivi non si assumono responsabilità ambientali, quando la propria contabilità non considera le spese ambientali, quando le proprie strategie di comunicazione e di marketing (ora elette a "processo" della gestione ambientale) parlano di ambiente

ignorando l'esistenza della certificazione ISO e non la considerano come fonte principale delle informazioni da trasmettere agli *stakeholder* e al mercato?

Molte altre sono le novità della ISO 14001 che contribuiscono a segnare il punto di svolta nell'evoluzione di questa norma. Basti pensare alla misurazione delle performance ambientali attraverso indicatori, al monitoraggio continuo delle condizioni di conformità e alla spinta verso pratiche di *green procurement* nella gestione degli approvvigionamenti.

Tutte queste innovazioni sono legate dall'unico *file rouge* della (multiforme) volontà di ISO di promuovere decisamente un maggiore radicamento del Sistema di Gestione nella realtà aziendale, a tutti i livelli di azione: dalle strategie del Top Management, ai rapporti con i fornitori e gli altri attori della filiera, fino ad annodare i destini dell'organizzazione anche con il suo contesto e con 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,... dando "sostanza" alla sostenibilità ambientale d'impresa.

La rivoluzione nella norma cui stiamo assistendo, quindi, deve costituire fonte di preoccupazione soprattutto (o unicamente) per le organizzazioni che fino ad oggi nell'implementazione dei requisiti hanno fatto prevalere l'aspetto formale della conformità alla ISO 14001 o, ancora peggio, per quelle organizzazioni che l'hanno considerata una mera formalità.

# Appendice – *Life Cycle Assessment* ed *Environmental Footprint*

Il principale strumento in grado di valutare gli impatti durante tutto il Ciclo di Vita di un determinato prodotto, processo o attività è oggi rappresentato dalla metodologia denominata “*Life Cycle Assessment*” (LCA). Questo strumento è in grado di misurare gli impatti ambientali attraverso l’analisi di un processo che parte dall’estrazione delle materie prime (ovvero quando vengono “sottratte” all’ambiente), passando per tutte le fasi di trasformazione che esse subiscono fino al loro “ritorno alla terra”, a valle dei processi finali di smaltimento del rifiuto. Questo percorso viene definito anche “*from cradle to grave*”, ossia “*dalla culla alla tomba*”.

La norma ISO 14040:2006 fornisce i principi ed il quadro di riferimento per condurre uno studio di analisi del Ciclo di Vita, mentre la norma ISO 14044:2006 fornisce indicazioni di carattere metodologico. La valutazione del Ciclo di Vita secondo la norma generale deve comprendere le seguenti fasi:

- a) la definizione dell’obiettivo e del campo di applicazione dello studio;
- b) l’analisi dell’inventario;
- c) la valutazione dell’impatto;
- d) l’interpretazione dei risultati e il miglioramento.

**a)** La prima fase è quella di **definizione dello scopo e degli obiettivi dello studio LCA**. Vengono dunque stabilite le ragioni per le quali viene condotta l’analisi, l’uso che si intende fare dei suoi risultati e il tipo di pubblico a cui sono destinati. Deve essere definito il campo di applicazione dello studio, nel quale dovranno essere chiaramente descritte e considerate:

- le funzioni del sistema prodotto (o dei sistemi prodotto in caso di studi comparativi);
- l’unità funzionale;
- i confini del sistema di prodotto oggetto dello studio (definito dalla norma come “l’insieme elementare delle unità di processo connesse tra loro per quanto riguarda materia e energia, che perseguono una o più funzioni definite”);
- i tipi di impatto, le metodologie di valutazione dell’impatto e la susseguente interpretazione da utilizzare;
- i requisiti di qualità dei dati iniziali;
- i limiti e le assunzioni del modello analogico della realtà che caratterizza il sistema-prodotto oggetto della LCA, che viene creato per studiarne gli impatti ambientali.

Uno degli aspetti principali è costituito dalla definizione dell’**unità funzionale**, il cui scopo è fornire un riferimento a cui legare i flussi in entrata e in uscita rispetto a cui le misure e le valutazioni verranno condotte e rispetto a cui i risultati dello studio verranno forniti, interpretati e commentati. L’unità funzionale è dunque l’unità di misura delle prestazioni del sistema e deve definire il prodotto oggetto dello studio non tanto nelle sue caratteristiche fisiche, quanto nella sua funzione, cioè nel servizio che esso fornisce (*European Environmental Agency*, 1998).

Un altro aspetto molto importante nell'implementazione di uno studio LCA è la definizione dei **confini del sistema**, ovvero l'identificazione delle singole operazioni (unità) che compongono il processo, con i relativi input ed output, e che devono essere incluse nello studio. I confini devono essere geografici, tecnologici e temporali. Tutte le "unità di processo" entro i confini del sistema devono essere interconnesse, ovvero ricevere i propri input dalle unità "a monte" e fornire i propri output quale input delle unità "a valle", secondo lo schema del processo studiato.

Generalmente, affinché uno studio LCA possa considerarsi completo, i confini del sistema devono partire dalla materie prime estratte dalla terra per terminare con lo smaltimento dei rifiuti che tornano nella terra. In questo caso si parla di studio "*from cradle to grave*" (dalla culla alla tomba). Può capitare, soprattutto nel caso di prodotti intermedi, che lo studio si fermi ai cancelli dell'azienda produttrice, e che dunque le fasi di distribuzione, uso e fine vita vengano escluse dai confini del sistema. In questo caso si parla di studio "*from cradle to gate*" (dalla culla al cancello).

**b)** La seconda fase nello studio di una LCA è l'analisi di **Inventario del Ciclo di Vita** (*Life Cycle Inventory - LCI*). Questa fase comprende la raccolta dei dati ed i procedimenti di calcolo che consentono di quantificare i tipi di interazione che il sistema ha con l'ambiente; tali interazioni possono riguardare, ad esempio, l'utilizzo di risorse e le emissioni in aria, i rilasci nell'acqua e nel terreno associati al sistema-prodotto (Frankl & Rubik, 2000). Essenzialmente, l'analisi dell'inventario del ciclo di vita comporta la raccolta di dati riguardanti la produzione, l'approvvigionamento e il consumo di materie prime, semilavorati e prodotti ausiliari, i consumi energetici, idrici, le emissioni in aria, acqua, suolo ed i rifiuti generati nel processo produttivo, la logistica di distribuzione, la fase d'uso del prodotto e il suo smaltimento una volta giunto al termine della sua vita utile.

La fase di inventario attraverso la raccolta dei dati spesso comporta una modifica dell'analisi stessa. L'acquisizione di dati consente infatti di ottenere una maggiore conoscenza del sistema studiato che, pertanto, potrebbe far emergere la necessità di individuare nuove tipologie di dati oppure richiedere una reinterpretazione di quelli già raccolti.

Particolare attenzione va posta alla qualità dei **dati raccolti** ai fini della realizzazione dell'inventario, che determina fortemente la significatività dei risultati dello studio. Negli studi LCA è dunque opportuno utilizzare la maggior percentuale possibile di dati cosiddetti **specifici**, ovvero che si riferiscono esattamente al sistema considerato o ad uno "tecnologicamente equivalente" (ossia con fonti di energia, materie prime, fasi del processo e struttura impiantistica simili). Questi possono essere dati **primari**, ovvero direttamente raccolti sul campo e riferiti agli impianti e ai processi specifici oggetto di studio, oppure **secondari**, ovvero ricavati dalla letteratura tecnica esistente o da banche dati appositamente predisposte ma riferiti ad un sistema "equivalente". L'equivalenza rispetto al sistema realmente studiato va valutata in base alla similitudine e alla appropriatezza dei dati utilizzati secondo criteri temporali, geografici e tecnologici.

Sono invece denominati **generici** tutti quei dati secondari riferiti a sistemi generici (es. dati medi relativi a diverse tecnologie). L'utilizzo di dati generici in uno studio LCA può influire significativamente sulla qualità dei risultati, per cui si tende sempre a contenere il più possibile la percentuale di dati generici sul totale (in caso di schemi di certificazione, sono spesso definite soglie massime di utilizzo di dati generici).

c) In seguito alla fase di inventario troviamo quella di **valutazione dell'impatto del ciclo di vita**, durante la quale vengono analizzate le conseguenze ambientali generate dal sistema oggetto di studio. Questa fase ha lo scopo di valutare i potenziali impatti ambientali provocati dai processi, prodotti o attività allo studio, impiegando le informazioni raccolte in fase di inventario. Ad ogni impatto ambientale può essere associato uno o più effetti ambientali e all'esecutore dello studio compete la scelta del livello di dettaglio e degli impatti da valutare, in coerenza con gli obiettivi e il campo di applicazione definiti durante la prima fase dello studio.

Fra le varie categorie di impatto utilizzate in questa fase dell'LCA è opportuno citare le seguenti:

- potenziale di effetto serra (*kg CO<sub>2</sub> eq*);
- potenziale di acidificazione (*kg SO<sub>2</sub> eq*);
- potenziale di eutrofizzazione (*kg PO<sub>43-</sub> eq*);
- potenziale di assottigliamento della fascia di ozono (*kg CFC11 eq*);
- smog fotochimico;
- consumo di acqua (*l*);
- consumo di risorse rinnovabili e non rinnovabili (*kg*);
- consumo di risorse rinnovabili e non rinnovabili a finalità energetiche (*MJ*).

La norma ISO 14044 prevede due fasi di analisi degli impatti. La prima, obbligatoria, è costituita da tre attività sequenziali:

- selezione delle categorie di impatto da considerare e dei relativi indicatori (potenziale di effetto serra ⇒ CO<sub>2</sub>, acidificazione ⇒ SO<sub>2</sub>, effetto serra ⇒ CO<sub>2</sub>, assottigliamento della fascia di ozono ⇒ CFC11, ecc.);
- assegnazione dei risultati dell'inventario alle categorie di impatto selezionate (classificazione);
- calcolo degli indicatori di ogni categoria di impatto (es.: potenziale di effetto serra) (caratterizzazione).

La **classificazione** consiste nell'organizzare i valori di inventario di tutte le emissioni gassose, liquide e solide, provocate direttamente ed indirettamente dalle operazioni considerate, associandoli alle diverse categorie di impatto. La **caratterizzazione**, d'altro canto, consente di determinare in modo omogeneo e quantitativo il contributo delle singole emissioni, espresso mediante gli indicatori di categoria, calcolati grazie all'utilizzo dei coefficienti di *caratterizzazione di ogni inquinante reperibili nella letteratura scientifica* (es. IPCC *Intergovernmental Panel on Climate Change*; WMO *World Meteorological Organisation*; etc.).

La seconda, opzionale, si suddivide in:

- confronto fra gli indicatori calcolati ed i valori di riferimento (normalizzazione);
- determinazione dell'importanza dei singoli effetti ambientali (pesatura).

Entrambi i metodi descritti per essere applicati necessitano di una forte componente soggettiva e pertanto, spesso, non vengono pienamente condivisi dalla comunità scientifica internazionale.

**d)** Nell'ultima fase dello studio della LCA avviene l'**interpretazione dei risultati** ottenuti; vengono analizzati al fine di ottenere specifiche informazioni che dovranno essere utilizzate per migliorare le prestazioni ambientali del sistema-prodotto analizzato. Questa fase ha, dunque, lo scopo di presentare, in maniera quanto più possibile chiara e completa, i risultati delle precedenti fasi, a supporto del processo decisionale di elaborazione e programmazione degli interventi migliorativi. Le finalità prefissate nella fase iniziale dello studio trovano quindi concretizzazione nelle azioni che vengono definite in seguito alla fase di interpretazione dei dati.

Nel 2013 la Commissione Europea, al fine di contribuire allo sviluppo di un mercato unico per i prodotti verdi si è impegnata a definire una metodologia comune e armonizzata per la valutazione dei potenziali impatti ambientali di prodotti e servizi considerando l'intero ciclo di vita. La LCA conforme alle norme ISO 14040-14044 ha costituito un primo step per il calcolo e la comunicazione degli impatti ambientali potenziali. Tuttavia, data l'eccessiva flessibilità delle norme ISO, la Commissione Europea ha ritenuto necessaria la stesura di un nuovo metodo per la regolamentazione delle analisi del ciclo di vita dei prodotti.

L'elemento centrale della strategia della Commissione è la definizione e sperimentazione di due metodi che consentono di misurare le prestazioni ambientali per tutto il ciclo di vita rispettivamente dei prodotti (**Product Environmental Footprint - PEF**) e delle organizzazioni (**Organisation Environmental Footprint - OEF**). I due metodi, sviluppati nella Raccomandazione 2013/179/CE, si fondano sulle norme internazionali che regolano la realizzazione di studi LCA, introducendo rispetto a tali standard numerosi miglioramenti di rilievo, quali ad esempio:

- una chiara definizione delle categorie che esprimono il tipo di potenziale impatto ambientale, alle quali è necessario fare riferimento al fine di svolgere una valutazione esaustiva del ciclo di vita;
- l'obbligo di valutare la qualità dei dati;
- l'introduzione di prescrizioni minime riguardo alla qualità dei dati;
- istruzioni tecniche più precise per affrontare alcune criticità degli studi sull'LCA (quali l'allocazione, il riciclaggio).

Lo sviluppo dei metodi PEF ed OEF prevede una prima fase di sperimentazione che durerà fino al 2016, mirata a consolidare lo sviluppo dei due standard di riferimento e consentire l'elaborazione delle norme che regoleranno le modalità di calcolo dell'impronta ambientale di categorie di prodotti (*Product Environmental Footprint Category Rules*, PEFCR) e settori di organizzazioni (*Organisation Environmental Footprint Sector Rules*, OEFSR). Particolare attenzione verrà rivolta, inoltre, alle seguenti iniziative parallele e di supporto allo sviluppo dei due metodi, quali:

- la sperimentazione di strumenti di calcolo semplificati per le PMI;
- la definizione di modalità e meccanismi di controllo e verifica dell'attendibilità degli studi effettuati in accordo alle citate metodologie;
- lo sviluppo e la «ufficializzazione» di approcci innovativi e condivisi (testati sul campo) per la comunicazione di tali informazioni ai consumatori;
- l'identificazione di benchmark per ciascuna categoria di prodotto e per ciascun settore, ai fini di favorire ed alimentare una comunicazione che possa far leva anche su dinamiche comparative, almeno con la prestazione media del settore di riferimento ovvero con riferimento ad una scala di livelli prestazionali fissati in relazione al benchmark individuato.

Occorrerà attendere il completamento delle esperienze pilota in atto, guidate dalla Commissione Europea, nel 2016 per avere una chiara indicazione su quale sarà l'utilizzo della metodologia nello spettro delle politiche ambientali comunitarie: la "*policy decision*" dirà, sostanzialmente, se la Commissione limiterà l'utilizzo della PEF ad un campo di applicazione volontario (dando eventualmente sbocco a forme di certificazione di parte terza, ad esempio quando l'impronta è a fondamento di claim proposti sul mercato) oppure la adotterà come elemento dirimente e requisito vincolante nell'ambito della normazione e della legislazione "*product-oriented*" (ad esempio come requisito di Direttive relative alle diverse fasi del ciclo di vita, quali ad esempio il fine vita) e/o condizione necessaria al fine di poter utilizzare dati e indicatori nella comunicazione di marketing da parte delle aziende.

# Riferimenti normativi e bibliografici

Assolombarda (2013), *Il Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. Lgs. n. 231/2001*, Maggio 2013.

Assolombarda (2012), *Linee guida per lo sviluppo di Indicatori sulle Prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale*, Aprile 2012.

Assolombarda (2009), *Linee guida per l'identificazione, la valutazione e la gestione degli Aspetti Ambientali Indiretti nell'ambito dei Sistemi di Gestione ISO 14001 ed EMAS*, Marzo 2009.

Commissione Europea (2013), *Raccomandazione della Commissione, del 9 aprile 2013, relativa all'uso di metodologie comuni per misurare e comunicare le prestazioni ambientali nel corso del ciclo di vita dei prodotti e delle organizzazioni, Racc. 2013/179/UE*.

Daddi T., Frey M., De Giacomo M. R., Testa F., Iraldo F. (2015), *Macro-economic and development indexes and ISO14001 certificates: a cross national analysis*, Journal of Cleaner Production, 2015.

Iraldo F., Ursino V., Pozzoni F. (2015), in *Ambiente&Sicurezza*, n. 17/2015, *I nuovi reati ambientali*, paragrafi 4 e 5, Cap. VI, New Business Media editore, Settembre 2015.

Iraldo F., Testa F., Tessitore S., Nucci B., Daddi T. (2015), *The "state of play" in life cycle assessments: a survey on how Italian companies perform life-cycle assessments and product footprints*, Environmental Economics, Volume 6, Issue 2, 2015.

Iraldo F., Testa F. (2014), *L'impronta ambientale di prodotto per la competitività delle PMI*, Franco Angeli 2014.

Iraldo F., Melis M. (2012), *Green Marketing – Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, Il Sole 24Ore.

ISO 14001:2015, *Environmental management systems - Requirements with guidance for use*.

ISO (2015), *ISO/FDIS 14001:2015, Quality management systems – Requirements*.

ISO (2014), *ISO 14001 Continual Improvement Survey 2013, Final Report and Analysis*, 1st February 2014.

ISO (2014), *ISO/CD 14004, Environmental management system – General guidelines on principles, systems and support techniques.*

ISO 26000:2010, *Guidance on Social Responsibility.*

ISO/TC 207/SC 1 Future challenges Study group N. 9 (2010), *Final report on the future challenges of EMS and ISO 14001.*

ISO 14063:2006, *Environmental management - Environmental communication - Guidelines and examples.*

ISO 14044:2006, *Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines.*

ISO 14040:2006, *Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework.*

*Regolamento CE n. 1221/2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 novembre 2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS), che abroga il Regolamento (CE) n. 761/2001 e le decisioni della Commissione 2001/681/CE e 2006/193/CE ISO 14004.*

Elenco dispense pubblicate:

- Indicazioni per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al “Lavoro Agile/Smart Working” – 01/2015
- Salute e sicurezza al centro: lo scenario europeo” Spunti di confronto su legislazione comunitaria di salute e sicurezza sul lavoro e applicazione in diversi Stati Membri – 02/2015
- Cartelle e Riscossione – 03/2015

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.farvolaremilano.it](http://www.farvolaremilano.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)  
Twitter: @assolombarda  
Linkedin: company/assolombarda  
YouTube: AssolombardaTV  
Instagram: @assolombarda