



**mtm consulting s.r.l.**

More than Management - Consulenza e formazione professionale

**Guide on-line sullo Sviluppo Sostenibile**

**Guida 2**

**MISURAZIONE E GESTIONE**

Ns. Rif.: Guida-SS-02

Data prima emissione: 2003

Revisione: 00 del: 05/02/2006

## Indice dei contenuti

1.	ELENCO DELLE GUIDE SULLO SVILUPPO SOSTENIBILE.....	3
2.	MISURAZIONE E GESTIONE .....	4
2.1.	OBIETTIVI DEGLI INDICATORI .....	6
2.2.	STRUTTURA DEGLI INDICATORI .....	8
2.3.	TIPOLOGIE DI INDICATORI E LORO APPLICAZIONE .....	9

# 1. ELENCO DELLE GUIDE SULLO SVILUPPO SOSTENIBILE

---

Nell'ambito dello **Sviluppo Sostenibile** **mtm consulting s.r.l.** ha realizzato 8 Guide teorico-pratiche che contengono le prime informazioni basilari necessarie per poter approcciare un argomento così complesso e multidisciplinare.

- Guida 1**      **Definizioni e introduzione**
- Guida 2**      **Misurazione e gestione**
- Guida 3**      **La comunicazione ambientale: interna ed esterna**
- Guida 4**      **Il Report Ambientale e la sua redazione**
- Guida 5**      **Il Costo Ambientale: identificazione e contabilizzazione**
- Guida 6**      **Il Bilancio Ambientale: cenni preliminari**
- Guida 7**      **Il Life Cycle Assessment, l'Eco-Design e il Life Cycle Costing**
- Guida 8**      **Come valutare ed analizzare la Supply Chain: un processo in quattro passi**

## 2. MISURAZIONE E GESTIONE

---

Molti autori, a ragione, sostengono che “per poter gestire” è necessario “misurare”. Tale concetto è sicuramente stato metabolizzato da tutti gli strati organizzativi delle imprese, dall’alta direzione ai lavoratori, che ormai hanno acquisito familiarità con terminologie e strumenti specifici quali: performance, report, bilancio e bilancio previsionale, budget e processo di budget. E ciò grazie anche all’introduzione nelle aziende dei Sistemi di Total Quality e delle logiche di gestione per processi che hanno spinto le aziende a definire procedure e modalità di misurazione specifiche di performance e di risultato. La dimensione processuale delle misurazioni e la progressiva introduzione nelle società più evolute delle logiche partecipative, hanno inoltre coinvolto non più solo i vertici aziendali, ma anche tutti i livelli di lavoratori/dipendenti. Diventa quindi critico anche il processo di comunicazione. La comunicazione non è infatti più solo principalmente rivolta verso l’esterno (bilancio di esercizio), ma è sempre più rivolta anche verso l’interno. Sempre più anche la valutazione della performance individuale, e quindi il sistema di incentivazione, viene legata alla performance globale dell’azienda e ciò richiede: partecipazione del personale al processo di definizione degli obiettivi, trasparenza e semplicità nella comunicazione dei risultati al fine di una completa comprensione e condivisione dell’intero processo. Ma per fare ciò è necessario che le performance aziendali (ed in particolare anche quelle ambientali) siano costantemente e correttamente comunicate a tutte le parti interessate. Sono le performance aziendali, rappresentate da valori puntuali di indicatori costruiti ad hoc e dai loro andamenti nel tempo, che devono essere comunicate.

Gestione, misurazione e comunicazione sono quindi tre concetti strettamente legati tra loro. E ciò che è fondamentale è che devono anche essere coerenti tra

loro; infatti per poter gestire correttamente e con efficacia un processo è necessario scegliere idonei parametri e indicatori di misurazione (che siano significativi per il processo in questione), quindi comunicarli ai relativi responsabili nei tempi e con le modalità corrette. Per questo è indispensabile individuare, all'interno di ciascun processo, i parametri che ne determinano l'efficacia e l'efficienza e i responsabili della loro gestione. Ogni responsabile sarà misurato sulla base dei valori-risultato assunti dai parametri che rientrano nella sua sfera di autorità e responsabilità. Infine ad ogni responsabile deve essere data la possibilità di correggere il proprio operato, in funzione dell'andamento nel tempo dei parametri misurati. La misurazione dei parametri, in termini di frequenza, sarà quindi strettamente legata alle caratteristiche del singolo processo e al destinatario dell'informazione. Ad esempio il bilancio ambientale viene redatto ad ogni esercizio ed è indirizzato agli azionisti (shareholder), mentre la quantità di Tonnellate Equivalenti di Petrolio (tep) può essere misurata mensilmente e tale informazione è indirizzata al management aziendale (comunicazione interna).

Nella norma internazionale UNI EN ISO 14031:2000 "Gestione ambientale - Valutazione della prestazione ambientale - Linee guida" si legge, relativamente alla comunicazione delle performance ambientali, che la circolazione di rapporti e comunicazioni interne che descrivono la prestazione ambientale dell'organizzazione, per aiutare i dipendenti a prendere coscienza delle proprie responsabilità, consente all'organizzazione di conseguire i suoi criteri di prestazione ambientale. Viene inoltre sottolineato il fatto che la direzione può relazionare tali informazioni ad altre parti interessate quali, ad esempio, quelle esterne. Le parti interessate infatti, sempre come si legge nella norma internazionale UNI EN ISO 14031:2000, differiscono enormemente fra loro, per quanto concerne i collegamenti con l'organizzazione, gli interessi nell'organizzazione, il loro contributo potenziale alla pianificazione dell'EPE (Environmental Performance Evaluation) e le modalità con le quali esprimono e comunicano i loro interessi. È per questo motivo

che l'organizzazione dovrà, per ciascuna categoria di parti interessate, progettare differenti modalità di comunicazione, ponendo particolare cura nella scelta dello strumento di comunicazione e del tipo di informazione da trasmettere.

Se, come abbiamo detto, tutto ciò è stato metabolizzato dalle aziende per quanto riguarda la variabile economico-finanziaria e la qualità, altrettanto non può essere detto per quanto riguarda la gestione della variabile ambientale. Nelle aziende infatti non si trovano, tranne che in rari casi di eccellenza, indicatori ambientali ben strutturati e coerenti con la politica ambientale dell'azienda, con i processi e con le esigenze di comunicazione della stessa nei confronti di shareholder (azionisti) e stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, pubblica amministrazione, ...).

L'aspetto che verrà sviluppato in questa Guida è relativo alla misurazione, ossia ai parametri/indicatori di performance ambientale. In particolare saranno trattati i seguenti punti:

- obiettivi degli indicatori;
- struttura degli indicatori;
- tipologie di indicatori e loro applicazione.

## **2.1. OBIETTIVI DEGLI INDICATORI**

Secondo gli schemi indicati dal GRI (Global Reporting Initiative) gli obiettivi di una corretta definizione degli indicatori ambientali sono:

- confrontare nel tempo la performance aziendale nella gestione della variabile ambientale;
- confrontare la performance di aziende diverse nella gestione della variabile ambientale;

- fornire una giusta informazione sia a chi in azienda gestisce la variabile ambientale sia a chiunque dall'esterno (stakeholder) intenda valutare la performance ambientale dell'azienda.

Gli indicatori ambientali devono quindi essere utili sia a coloro che operano all'interno delle organizzazioni sia a coloro che ne sono al di fuori, ma che necessitano di avere informazioni circa la performance ambientale delle stesse (ad esempio coloro che abitano nei pressi di un'azienda potrebbero essere interessati a conoscere il tipo e l'intensità degli impatti provocati dall'azienda sull'ambiente circostante).

Gli indicatori dovrebbero dimostrare se un'organizzazione è in grado o meno di seguire uno sviluppo sostenibile, cioè crescere economicamente senza alterare gli equilibri ecologici.

Nella norma internazionale UNI EN ISO 14031:2000 si legge che la valutazione della prestazione ambientale, è un processo interno e uno strumento di gestione concepito per fornire, in continuità, alla direzione informazioni affidabili e veritiere, per determinare se la prestazione ambientale di un'organizzazione rispetta i criteri stabiliti dalla direzione dell'organizzazione stessa.

La norma internazionale UNI EN ISO 14031:2000 sottolinea anche come gli audit ambientali siano lo strumento di maggiore aiuto per la direzione di un'organizzazione per la valutazione della propria prestazione e per l'identificazione di aree di miglioramento. Infine vede nella valutazione del ciclo di vita (LCA = Life Cycle Assessment) uno strumento che l'organizzazione può adottare per ottenere informazioni utili per la valutazione delle proprie prestazioni ambientali.

Gli indicatori per la valutazione delle performance ambientali di un'organizzazione dovrebbero essere scelti con lo scopo di rappresentare, in forma comprensibile e

utilizzabile, dati o informazioni qualitative e quantitative. In tal caso gli indicatori ambientali ed il loro evolversi nel tempo rappresenterebbero anche lo strumento per valutare il grado di maturità del Sistema di Gestione Ambientale dell'impresa oltre a rappresentare la modalità di comunicazione ambientale più efficace.

## 2.2. STRUTTURA DEGLI INDICATORI

Ogni azienda può dare agli indicatori ambientali la struttura che ritiene più congrua alla propria organizzazione.

In particolare la norma internazionale UNI EN ISO 14031:2000 descrive due categorie generali di indicatori per la valutazione della prestazione ambientale:

- indicatori di prestazione ambientale (EPI);
- indicatori di condizione ambientale (ECI): forniscono informazioni relativamente alle condizioni dell'ambiente e quindi all'impatto reale o potenziale degli aspetti ambientali dell'organizzazione.

A loro volta gli EPI vengono distinti in:

- indicatori di prestazione della direzione (MPI): i quali sono indicatori che forniscono informazioni relativamente agli sforzi della direzione per influire sulla prestazione ambientale dell'organizzazione;
- indicatori di prestazione operativa (OPI): i quali sono indicatori che forniscono informazioni relativamente alle prestazioni ambientali delle operazioni dell'organizzazione.

Strutture diverse di indicatori ambientali sono fornite rispettivamente dal, già citato, GRI e dall'OECD (Organization for Economic Co-operation and Development).

In particolare il primo definisce una struttura degli indicatori su tre livelli (categoria, aspetto e indicatore).

Sempre il GRI suddivide gli indicatori anche in funzione della loro rilevanza, in termini di informazioni fornite all'azienda ed agli stakeholder:

- indicatori "core";
- indicatori addizionali.

Il secondo, l'OECD, definisce una struttura degli indicatori ambientali classificandoli in: Indicatori delle Determinanti, Indicatori di Pressione, Indicatori di Stato, Indicatori di Impatto e indicatori di Risposta (struttura detta anche brevemente DPSIR). Di tale struttura è stata anche elaborata la versione semplificata Pressioni – Stato – Risposta (detta anche brevemente PSR).

### **2.3. TIPOLOGIE DI INDICATORI E LORO APPLICAZIONE**

Come definito dal GRI sono individuabili tre differenti tipi di indicatori relativi:

- rapporti di produttività/efficienza;
- rapporti di intensità;
- percentuali.

I primi riportano il valore all'impatto. Una loro crescita indica un miglioramento in termini di impatto (ad es. vendite per unità di energia consumata).

I secondi esprimono un impatto per unità di attività o di valore. Una loro riduzione indica un miglioramento in termini di impatto (ad es. quantità di rifiuti per volume di produzione).

I terzi riportano due grandezze caratterizzate dalla stessa unità di misura (ad es. rifiuti riciclati su rifiuti totali).



### Feedback

Il tuo feedback è prezioso in ottica di miglioramento continuo: lasciaci le tue impressioni, proposte e suggerimenti su questo articolo, ci sarai di grande aiuto! [clicca qui](#)



### Link utili

Per consultare le altre guide! [clicca qui](#)

Se invece vuoi consultare tutte le guide, articoli e mini corsi disponibili! [clicca qui](#)



### Segnala a amici o colleghi

Se vuoi fare risparmiare tempo ai tuoi amici e colleghi e ricevere **gratis** il questionario di autovalutazione su **Sicurezza, Qualità e Ambiente** [clicca qui](#)