SCHEDA DI LAVORO 1.1

# L’albergo come sistema adattivo

*Sottocapitolo 1.1 · caso nel libro: Milano*

**DOMANDA GUIDA**

Un albergo certificato ISO 9001:2015 da quasi dieci anni è davvero più pronto degli altri per la revisione del 2026? Oppure rischia di essere frenato proprio da ciò che ha costruito con tanta fatica?

La scheda riprende in forma compilabile gli strumenti del sottocapitolo. I testi vengono dal libro; le colonne vuote sono per i dati del proprio albergo.

## Le quattro misure del caso

1. **Misura 1 — Climatizzazione e soglie.** L’analisi del contesto accoglie il caldo prolungato come variabile operativa. Il registro dei rischi prevede un contratto di manutenzione preventiva con intervento garantito entro ventiquattro ore e una soglia: oltre una certa temperatura esterna e un certo carico dell’impianto, l’uso della plenaria va ripianificato.
2. **Misura 2 — Ripianificazione delle sale.** Per ogni evento con più di duecento partecipanti esiste un piano di riserva concordato in anticipo con l’organizzatore: quali sessioni si spostano, in quali sale, con quale allestimento audio e video.
3. **Misura 3 — Comunicazione preparata.** Messaggi già scritti per organizzatori, partecipanti e ospiti delle camere, con chi li invia e quando, e una scheda per la portineria di notte.
4. **Misura 4 — Compensazioni e deleghe.** Un sistema definito prima: chi decide uno sconto o un servizio sostitutivo, fino a quale importo, entro quanto tempo.

**Attuazione nel proprio albergo**

| Misura | Responsabile | Scadenza | Fatto |
|---|---|---|---|
| Misura 1 — Climatizzazione e soglie | | | |
| Misura 2 — Ripianificazione delle sale | | | |
| Misura 3 — Comunicazione preparata | | | |
| Misura 4 — Compensazioni e deleghe | | | |

## Una checklist per il direttore che riceve la circolare

| Domanda | Perché conta | Sì | No | Evidenza / note |
|---|---|---|---|---|
| Quali fattori del contesto sono cambiati da quando il sistema è stato scritto? | Un contesto fermo al 2017 è un sistema che guarda indietro. | | | |
| Abbiamo stabilito, con una motivazione scritta, se il cambiamento climatico è rilevante per noi? | È la novità esplicita della clausola 4.1. | | | |
| Contesto, parti interessate e rischi si alimentano a vicenda o sono tre documenti separati? | La catena 4.1–4.2–6.1 funziona solo se gli anelli si parlano. | | | |
| Chi registra un segnale di cambiamento e chi decide che cosa farne? | Senza un meccanismo il segnale si perde fra un turno e l’altro. | | | |

| Domanda | Perché conta | Sì | No | Evidenza / note |
|---|---|---|---|---|
| La direzione dimostra la cultura della qualità con comportamenti visibili? | La clausola 5.1 lo richiede; un cartello in corridoio non basta. | | | |
| A che livello della scala si trova oggi il nostro sistema, e perché? | Una risposta onesta orienta il piano di transizione meglio di un elenco di documenti. | | | |

## Errori comuni

- **Trattare la revisione come aggiornamento documentale:** aggiungere rimandi alle nuove clausole non cambia il sistema. La norma non chiede un documento diverso, chiede un sistema efficace.
- **Lasciare la transizione al solo responsabile qualità:** senza direzione e capireparto il risultato è un sistema aggiornato sulla carta e immutato in reparto.
- **Sopravvalutare la solidità del sistema esistente:** dieci audit senza non conformità maggiori possono indicare un sistema ben preparato agli audit, non un sistema capace di reggere l'imprevisto.
- **Rinviare la transizione all'ultimo anno:** i cambiamenti culturali, i più importanti, richiedono tempo e non si ottengono con sei mesi di preparazione intensa.
- **Non aggiornare l'analisi del contesto:** un'analisi scritta all'inizio della transizione e lasciata ferma per tre anni non risponde alla clausola 4.1.
- **Confondere adattamento e ottimizzazione:** ottimizzare perfeziona ciò che esiste, adattarsi lo cambia in risposta a un segnale; chi ottimizza soltanto diventa fragile quando il contesto si muove.
- **Ridurre la cultura della qualità a un manifesto:** le clausole 5.1 e 7.3 chiedono una cultura promossa dalla direzione e compresa dal personale, non una frase appesa in corridoio che crolla alla prima domanda dell'auditor.
- **Ignorare l'allegato A rivisto:** non aggiunge obblighi, ma ne spiega l'intenzione.

## Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Rileggere l'analisi del contesto e individuare almeno tre fattori cambiati in modo significativo dall'ultima versione. Convocare una riunione con direzione e capireparto per condividere che cosa comporta la revisione, senza delegarla alla sola funzione qualità.

› **Da pianificare.** Definire un piano di transizione con tappe semestrali, risorse assegnate e responsabilità chiare. Inserirvi un modulo di formazione per i capireparto sulla differenza fra sistema conforme e sistema adattivo, perché la capacità di reggere l'imprevisto non si delega.

› **Da tenere sotto controllo.** Aggiornare l'analisi del contesto con una frequenza scelta dall'albergo, per esempio trimestrale, con un formato semplice che registri i segnali di cambiamento. Un indicatore utile è il numero di segnali registrati nel trimestre e tradotti in una decisione. Il calendario dell'audit di transizione si concorda con il proprio ente; le scadenze generali non dipendono dall'ente.

## Prima e dopo nel caso del libro

| Prima (luglio 2023) | Dopo (luglio 2024) |
|---|---|
| Il caldo prolungato non compare nell'analisi del contesto | Il caldo è una variabile del contesto, con soglie e responsabile |
| Manutenzione dell'impianto solo a guasto avvenuto | Manutenzione preventiva e intervento garantito entro ventiquattro ore |
| Sessioni spostate improvvisando, sala per sala | Piano di riserva firmato con l'organizzatore al momento del contratto |

| Prima (luglio 2023) | Dopo (luglio 2024) |
|---|---|
| Risposte agli ospiti affidate a chi è in turno | Messaggi preparati e scheda per ricevimento e portineria di notte |
| Compensazioni decise caso per caso, in giorni | Deleghe e importi definiti, risposta in poche ore |
| Trentuno recensioni negative in una settimana | Sei recensioni negative, tre delle quali lodano la rapidità della risposta |

## Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per una struttura di questo tipo un trimestre di crisi non governata costa circa il 6 per cento dei ricavi camere, intorno a 160.000 euro, mentre l'adeguamento del sistema alla versione 2026 per un albergo già certificato di media complessità sta fra 15.000 e 35.000 euro fra formazione, aggiornamento dei documenti e audit di transizione. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato.

Le cifre sono ipotesi di modello del volume, non parametri di settore documentati: vanno sostituite con i dati del proprio albergo.

## Patto di verifica: le affermazioni del mercato alla prova della norma

| Che cosa si afferma | Vincolante? | Che cosa vale davvero |
|---|---|---|
| «Chi è certificato 2015 è già pronto per la 2026» | No | La struttura in capitoli resta, ma cultura della qualità, clima nel contesto e rischi e opportunità vanno verificati sul campo. |
| «Basta aggiornare i rimandi alle clausole» | No | La norma richiede un sistema efficace nell'esercizio quotidiano; un manuale rinumerato non dimostra nulla. |
| «La 2026 richiede un sistema adattivo» | No | È la prospettiva di questo volume. La norma richiede efficacia, gestione dei rischi e miglioramento, non questa parola. |
| «Il cambiamento climatico va sempre inserito fra i rischi» | Solo in parte | Si deve stabilire se è rilevante. Se lo è, entra nella catena 4.1–4.2–6.1; se non lo è, lo si motiva. |
| «La cultura della qualità è solo una nota» | Solo in parte | Le clausole 5.1 e 7.3 la richiedono; le note, compresa quella alla 7.1.4, spiegano e collegano, senza aggiungere obblighi. |
| «L'allegato A introduce nuovi obblighi» | No | È informativo: spiega l'intenzione dei requisiti. Una non conformità si fonda solo su un requisito applicabile. |
| «Il contesto va aggiornato ogni mese» | No | La norma richiede monitoraggio e riesame, senza fissare frequenze. La frequenza la decide l'albergo. |

## Il quadro italiano

| Norma | Che cosa chiede all'albergo | Dove tocca la ISO 9001 |
|---|---|---|
| Reg. (CE) n. 765/2008; Legge 23 luglio 2009, n. 99, art. 4; Decreto interministeriale 22 dicembre 2009 | Nulla direttamente: ACCREDIA, unico ente nazionale di accreditamento, accredita gli enti di certificazione che certificano l'albergo. | Valore del certificato: verificare l'organismo di accreditamento pertinente, anche estero se riconosciuto, e lo specifico certificato. |
| D.Lgs. 23 maggio 2011, n. 79, e Corte costituzionale, sentenza n. 80 del 2012 | La classificazione a stelle è materia regionale e riguarda requisiti strutturali e di servizio. | Le stelle non certificano la qualità; ISO 9001 e classificazione misurano cose diverse. |

| Norma | Che cosa chiede all’albergo | Dove tocca la ISO 9001 |
|---|---|---|
| D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 20–27, e D.Lgs. 20 febbraio 2026, n. 30 | Niente pratiche ingannevoli; dal 27 settembre 2026 vietate le asserzioni ambientali generiche senza l’eccellenza riconosciuta pertinente richiesta dalla legge. | Clausola 4.1 (cambiamento del contesto) e requisiti del cliente: le promesse pubblicate diventano impegni. |
| Legge 11 marzo 2026, n. 34, artt. 18–23 | Recensioni lecite, niente acquisto di recensioni né vantaggi in cambio di giudizi positivi. | Le recensioni restano un dato prezioso sulla soddisfazione, ma vanno raccolte in modo lecito. |
| D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 17 e 28–29 | Valutazione dei rischi per i lavoratori, documentata nel DVR. | Un’ondata di calore tocca insieme il personale e il servizio: le due valutazioni devono parlarsi. |

Stato della tabella: 30 ottobre 2026, come nel libro. Gli aggiornamenti successivi sono nel file Vol2a_Quadro_italiano_aggiornabile.xlsx. La tabella è una sintesi e non sostituisce la verifica del testo vigente né la consulenza legale nel caso concreto.

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 2a «Il Timone», sottocapitolo 1.1. Edizioni Effedore, 2026.