SCHEDA DI LAVORO 1.10

Il valore economico della certificazione

Sottocapitolo 1.10 · caso nel libro: Firenze

DOMANDA GUIDA

Se trattate il certificato come una voce di costo, una tariffa annua per un documento appeso alla parete, rischiate di non vedere proprio ciò che un compratore, una banca e un cliente aziendale vi attribuiscono. Quanto vale davvero, in euro, la certificazione ISO 9001:2026 per il vostro albergo, e a quali condizioni vale qualcosa?

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 — Un sistema dei rischi vivo.** I rischi dell'esercizio, dalla manutenzione degli impianti alla dipendenza da un solo canale di vendita, erano registrati con azioni, responsabili e verifiche di efficacia, aggiornati dopo ogni evento significativo. Il compratore ha potuto vedere che cosa l'albergo sapeva di sé e che cosa aveva fatto.
2. **Misura 2 — Due anni di dati ESG affidabili.** Consumi, rifiuti, infortuni, formazione e valutazione dei fornitori erano prodotti da processi governati, mese per mese, non ricostruiti per l'occasione. È il dato che il consulente del fondo ha citato per primo.
3. **Misura 3 — Il sapere fuori dalle teste.** Molte procedure critiche, dagli acquisti alla gestione dei gruppi, dipendevano da due responsabili con trent'anni di servizio che avrebbero lasciato con la vendita. Irene Fabbri le aveva fatte scrivere e provare da altri. Il compratore ha trovato processi, non persone insostituibili.
4. **Misura 4 — Una cartella pronta.** Documentazione dei processi, sistema dei rischi, dati ESG, rapporti di audit e certificato accreditato erano raccolti in un archivio ordinato, consultabile senza preavviso. La due diligence sulla conduzione è durata giorni, non settimane.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Un sistema dei rischi vivo			
Misura 2 — Due anni di dati ESG affidabili			
Misura 3 — Il sapere fuori dalle teste			
Misura 4 — Una cartella pronta			

Una checklist per la proprietà

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Accanto ai costi del sistema c'è una stima onesta dei benefici?	Ciò che mostra solo costi viene tagliato			
Le prove sono pronte per una due diligence senza preavviso?	Il compratore valuta ciò che può verificare			
Il sapere critico è nei processi o nelle teste di poche persone?	La dipendenza dalle persone abbassa il prezzo			

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Il certificato è accreditato e il campo di applicazione corrisponde al reale?	Si verificano organismo di accreditamento pertinente e certificato, non solo il marchio stampato			
Presentiamo i dati a banche e investitori prima che li chiedano?	Chi mostra il valore per primo orienta la valutazione			
Seguiamo un indicatore dei costi della non qualità?	È il canale di valore più silenzioso e il più trascurato			

Errori comuni

- **Il certificato solo come costo:** chi non registra mai i benefici porta il sistema al minimo e ne distrugge il valore.
- **Promettere ritorni che la norma non garantisce:** chi presenta alla proprietà rendimenti certi vende una sicurezza che non esiste e brucia la credibilità dell'argomento.
- **Tenere il certificato e lasciar morire il sistema:** in due diligence un certificato vuoto è un segnale d'allarme, non un vantaggio.
- **Prove non pronte:** chi raccoglie documenti e dati solo al momento della valutazione non riesce a dimostrare il valore che ha creato.
- **Aspettare che sia l'altro a valutare:** chi lascia l'interpretazione alla controparte subisce la valutazione invece di orientarla.
- **Dimenticare l'efficienza operativa:** il valore visibile si vede alla vendita, quello affidabile ogni giorno, e negli anni spesso è maggiore.
- **Confondere stelle e certificazione:** la classificazione regionale e la ISO 9001 misurano cose diverse e non si sostituiscono.
- **Ignorare l'accreditamento, o giudicarlo dal solo marchio:** un certificato non accreditato è lecito ma in due diligence pesa meno, e l'assenza del marchio ACCREDIA non basta a concludere che manchi l'accreditamento.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Preparare un prospetto a due colonne: a sinistra i costi annui del sistema qualità, a destra una stima onesta dei benefici sui sei canali, accesso ai mercati, costo del capitale, valore dell'immobile, efficienza operativa, assicurabilità, valore come datore di lavoro. Già il confronto cambia la percezione interna del sistema.

› **Da pianificare.** Tenere documentazione dei processi, sistema dei rischi, dati ESG e rapporti di audit in una forma ordinata, pronta per una due diligence o una richiesta della banca. Trasferire nei processi il sapere delle funzioni critiche per ridurre la dipendenza dalle persone e il rischio di valutazione.

› **Da tenere sotto controllo.** Seguire un indicatore della non qualità evitata, per esempio l'andamento dei costi di indennizzo e dei reclami, e presentarlo con regolarità alla proprietà nel riesame della direzione. Verificare a ogni rinnovo l'organismo di accreditamento pertinente e lo specifico certificato, e che il campo di applicazione corrisponda all'albergo reale.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Sistema tenuto al minimo per il certificato	Sistema usato per governare rischi e processi
Dati ESG inesistenti	Due anni di dati prodotti dai processi

Prima	Dopo
Sapere concentrato in due responsabili	Procedure scritte e provate da altri
Certificato registrato solo fra i costi	Certificato citato come motivo del rialzo dell'offerta

Stima economica di modello

Il canale con la leva maggiore resta però la vendita o il rifinanziamento. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: su un immobile di circa cinquantacinque milioni di euro come quello fiorentino, un'offerta più alta di circa il quattro per cento grazie a un rischio percepito minore vale intorno ai due milioni di euro, un multiplo di quanto il sistema sia costato in tutta la sua vita. 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
«La certificazione aumenta il valore dell'albergo»	Solo in parte	Può sostenerlo se il sistema è vissuto; la norma non promette nulla
«Con la ISO 9001 la banca concede tassi migliori»	No	Le banche applicano criteri propri; il certificato non dà diritto a condizioni migliori
«Il certificato prova la conformità ESG e alla tassonomia»	No	La revisione non estende il certificato a queste attestazioni
«La legge obbliga gli alberghi a certificarsi ISO 9001»	No	Nessuna norma italiana o europea lo impone; la certificazione è volontaria
«Le stelle valgono come una certificazione di qualità»	No	La classificazione è regionale e non è una certificazione di parte terza
«Un certificato senza marchio ACCREDIA è falso»	No	L'assenza del marchio, da sola, non consente conclusioni: si verificano l'organismo di accreditamento pertinente, il suo riconoscimento e il certificato

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Reg. (CE) n. 765/2008; L. 23 luglio 2009, n. 99, art. 4; D.l. 22 dicembre 2009	Nulla direttamente; ACCREDIA è l'unico ente nazionale di accreditamento degli organismi di certificazione	Un certificato accreditato da un firmatario degli accordi EA o IAF è riconosciuto anche all'estero; l'assenza del marchio ACCREDIA, da sola, non prova nulla
D.Lgs. 23 maggio 2011, n. 79 e Corte cost., sent. n. 80 del 2012	La classificazione a stelle è materia regionale	Stelle e ISO 9001 misurano cose diverse
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 21	Niente azioni ingannevoli nelle comunicazioni commerciali	Esibire un certificato scaduto o un campo di applicazione più ampio del reale espone a contestazioni
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231	Il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere all'esclusione della responsabilità dell'ente, nei casi e alle condizioni del decreto	Il compratore lo verifica a parte; il sistema ISO 9001 non sostituisce il modello

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125 e Dir. (UE) 2026/470	La direttiva ridisegna il perimetro ma non risulta ancora recepita; l'obbligo si verifica sulla norma nazionale, considerando gruppo, esenzioni e transitorio	Spesso i dati ESG arrivano in due diligence per richiesta del fondo; nessun gruppo è esente solo perché alberghiero

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 1.10. Edizioni Effedore, 2026.