SCHEDA DI LAVORO 1.15

La certificazione come scudo e leva

Sottocapitolo 1.15 · caso nel libro: Milano

DOMANDA GUIDA

La transizione alla ISO 9001:2026 arriverà comunque: la vera domanda non è se affrontarla, ma come. La si gestisce come un adempimento con una scadenza, o come l'occasione per fare del certificato ciò che può essere, cioè uno scudo contro ciò che minaccia l'albergo e una leva per ciò che vuole ottenere?

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 — Analisi delle lacune sulle novità reali.** Ogni albergo si confronta con l'elenco breve e vero: clima nella 4.1, cultura nella 5.1 e nella 7.3, politica nella 5.2, rischi e opportunità nella 6.1, modifiche nella 6.3, miglioramento nella 10.1. Il risultato è una mappa per albergo con caselle verdi, gialle e rosse, da presentare al consiglio entro il 31 marzo 2027. Marchetti avverte già: gli alberghi più solidi sul piano formale possono avere le lacune più grandi su cultura e clima.
2. **Misura 2 — La doppia domanda.** Per ogni lacuna rossa il gruppo chiede in modo esplicito da che cosa ci protegge chiuderla, e che cosa ci apre. È la condizione che Galli ha posto per approvare la spesa, e serve anche a evitare che il progetto ricada nella vecchia logica di conformità.
3. **Misura 3 — Chiudere nei fatti, non sulla carta.** Le lacune si chiudono con processi e comportamenti cambiati, non con documenti aggiunti. Un paragrafo sul clima senza una voce nel registro dei rischi, o un foglio sulla cultura senza un cambiamento nel comportamento dei direttori, non sono chiusure ma rattoppi di facciata.
4. **Misura 4 — Certificare per ultimo, rendicontare sempre.** L'audit di transizione arriva solo quando le lacune sono chiuse davvero, come attestazione e non come obiettivo; il gruppo lo pianifica per il 2028, con ampio margine sulla scadenza. Ogni sei mesi Marchetti e Galli portano al consiglio due registri: le perdite evitate e i risultati ottenuti.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Analisi delle lacune sulle novità reali			
Misura 2 — La doppia domanda			
Misura 3 — Chiudere nei fatti, non sulla carta			
Misura 4 — Certificare per ultimo, rendicontare sempre			

Una checklist per il consiglio che decide la transizione

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
La transizione parte da un'analisi delle lacune sulla pratica reale o da un confronto fra testi?	Il confronto fra testi trova poco da fare e perde le novità che contano.			
Per ogni lacuna sappiamo da che cosa ci protegge chiuderla e che cosa ci apre?	La doppia domanda trasforma un costo in un investimento.			

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Le lacune si chiudono con comportamenti e processi cambiati o con documenti aggiunti?	Un documento senza cambiamento è un rattoppo di facciata.			
L'audit di transizione è pianificato alla fine del percorso, con margine sul 30 settembre 2029?	Chi aspetta la scadenza ha tempo solo per la soluzione minima.			
Il consiglio riceve con regolarità le perdite evitate e i risultati ottenuti?	Ciò che non si mostra alla proprietà viene trattato come costo.			
Sappiamo distinguere ciò che la norma richiede da ciò che il mercato le attribuisce?	Lavorare su obblighi inventati sottrae risorse a quelli reali.			

Errori comuni

- **Gestire la transizione come allineamento di documenti:** le novità reali della 2026 stanno nella profondità, non nella struttura; chi confronta i testi supera la transizione e ne spreca il valore.
- **Aspettarsi scudo e leva dal certificato invece che dal sistema:** il foglio non protegge e non apre nulla; lo fa il sistema vissuto che c'è dietro.
- **Lavorare su novità inventate:** intelligenza artificiale, rendicontazione ESG e resilienza della catena di fornitura non sono nella norma; chi vi orienta la transizione costruisce per obblighi che non esistono.
- **Lasciar scorrere il periodo di transizione:** i tre anni fino al 2029 bastano per un progetto di valore, non per un rinvio; all'ultimo resta tempo solo per la facciata.
- **Partire dal certificato invece che dalla verità:** fissare prima l'audit e poi adattare la realtà rovescia l'ordine giusto, che è lacuna onesta, chiusura reale, attestazione.
- **Non rendere visibili le perdite evitate:** ciò che non accade non compare in bilancio, e il sistema viene ridotto ai suoi costi.
- **Promettere alla proprietà effetti garantiti:** contratti, credito e permanenza del personale sono effetti possibili, non promesse della norma né di questo volume.
- **Presentare il certificato ISO 9001 come prova di sostenibilità:** non è un marchio di sostenibilità, e usarlo come tale espone alle regole sulle pratiche ingannevoli.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Avviare un'analisi delle lacune sul testo pubblicato della norma e sulla pratica reale, usando come orientamento le novità elencate in questo sottocapitolo. Registrare rilievi, responsabili e azioni in modo ricostruibile. Una mappa a caselle verdi, gialle e rosse è una proposta pratica, non un sostituto dei requisiti.

› **Da pianificare.** Per ogni casella rossa pianificare una chiusura reale, con un processo o un comportamento cambiato, non un documento in più, e rispondere alla doppia domanda su scudo e leva. Collocare l'audit di transizione alla fine delle chiusure, come attestazione e non come obiettivo, con margine sulla scadenza.

› **Da tenere sotto controllo.** Tenere i due registri, perdite evitate e risultati ottenuti, e portarli alla proprietà con regolarità, perché il sistema sia visto dove si decide delle sue risorse. Le date di transizione vanno confermate con il proprio ente di certificazione.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima (proposta del 15 ottobre 2026)	Dopo (decisione dello stesso consiglio)
Confronto fra il testo 2015 e il testo 2026	Analisi delle lacune sulle novità reali, albergo per albergo
Certificato come obiettivo	Certificato come attestazione del risultato raggiunto
Circa 15.000 euro per albergo, senza ritorno atteso	Fino a 30.000 euro per albergo, con una risposta su scudo e leva per ogni voce
Responsabilità della sola funzione qualità	Consiglio, direttori e funzione qualità, con verifica semestrale
Facciata rinnovata con un anno nuovo	Sistema vissuto, verificabile anche fuori dalla settimana dell'audit

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un gruppo di tre alberghi già certificati la differenza fra la transizione minima e il progetto di valore sta intorno a 15.000 euro per albergo, cioè circa 45.000 euro, meno di un terzo dei circa 160.000 euro che un solo trimestre di crisi non governata costa all'albergo di Milano; sul lato della leva, un solo accordo aziendale da 1.500 notti l'anno a 160 euro vale circa 240.000 euro di ricavi camere. 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 protegge l'albergo dalle responsabilità»	No	Nessuna clausola lo dice. Un sistema vissuto riduce rischi e fornisce prove, ma non esclude responsabilità.
«Con la 2026 si ottengono contratti e credito migliori»	No	Sono effetti possibili di un sistema efficace sul mercato, non promesse della norma; nessuna garanzia sui tassi.
«Basta confrontare i due testi e aggiungere i documenti mancanti»	No	Le novità stanno nella profondità: clima, cultura, rischi e opportunità vanno verificati nella pratica.
«La 2026 impone obblighi su intelligenza artificiale, ESG e resilienza della fornitura»	No	Non sono nella norma. Possono essere fattori del contesto, secondo la regola generale della 4.1.
«C'è tempo fino al 2029, si può aspettare»	Solo in parte	La scadenza per i certificati 2015 è il 30 settembre 2029, ma il cambiamento culturale chiede anni, non mesi.
«Le date di transizione sono uguali per tutti»	Solo in parte	Le date generali sono fissate; il calendario concreto va confermato con il proprio ente.
«Il miglioramento continuo resta nella clausola 10.3»	No	Nella 2026 è trattato nella 10.1, che consolida le precedenti 10.1 e 10.3; la 10.2 resta.

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 accredita gli enti che certificano l'albergo.	La leva funziona davvero solo con un certificato accreditato, riconosciuto anche all'estero.

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231	Il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere a escludere la responsabilità dell'ente, nei casi e alle condizioni del decreto.	Il sistema ISO 9001 non sostituisce il modello 231; può aiutare a costruirlo.
Codice civile, artt. 1783–1786	Responsabilità dell'albergatore per le cose dei clienti; nulli i patti che la limitano.	Lo scudo riduce gli eventi, non la responsabilità: nessun certificato la attenua.
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, e D.Lgs. 20 febbraio 2026, n. 30	Niente pratiche ingannevoli; con regole applicabili dal 27 settembre 2026, vietate le asserzioni ambientali generiche senza l'eccellenza riconosciuta pertinente richiesta dalla legge.	Il certificato ISO 9001 non è un marchio di sostenibilità e non prova la prestazione ambientale pubblicizzata.
D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125; Direttiva (UE) 2026/470	La direttiva ridisegna il perimetro, con recepimento entro il 19 marzo 2027; l'obbligo concreto si verifica sulla normativa nazionale, considerando gruppo, esenzioni e transitorio.	Il gruppo non è esente solo perché alberghiero; i dati del sistema qualità aiutano a rispondere ai clienti.

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 1.15. Edizioni Effedore, 2026.