SCHEDA DI LAVORO 1.2

# Le novità della revisione 2026

*Sottocapitolo 1.2 · caso nel libro: Torino*

**DOMANDA GUIDA**

Una revisione presentata come «evolutiva, non rivoluzionaria» è per questo innocua per un albergo già certificato? Oppure il piccolo numero di cambiamenti nasconde proprio il più impegnativo di tutti?

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 — Il clima nel contesto.** L'analisi del contesto del 2019 non nomina il cambiamento climatico, eppure le ultime estati hanno messo sotto pressione le camere esposte a sud e la sala eventi. Rinaldi integra l'analisi con una valutazione motivata della rilevanza e indica i processi toccati: manutenzione, eventi, assegnazione delle camere.
2. **Misura 2 — Cultura ed etica.** È l'area che chiede più tempo. Il sistema non ha alcuna pratica dimostrabile con cui la direzione promuove una cultura della qualità, e la formazione sulla consapevolezza non parla né di cultura né di etica. Bertola comincia a conservare le decisioni in cui sceglie la qualità contro il ricavo immediato; la formazione passa ai casi reali.
3. **Misura 3 — Le opportunità.** Il registro elenca ventitré rischi di processo e quasi nessuna opportunità. Rinaldi lo riorganizza perché accolga opportunità vere, come la domanda di eventi aziendali nel fine settimana, ciascuna tradotta in un'azione, e prevede nel riesame una valutazione separata dell'efficacia delle azioni sui rischi e sulle opportunità.
4. **Misura 4 — La politica.** La politica per la qualità è un testo generico che potrebbe stare in qualunque albergo. Viene riscritta partendo dal contesto: la posizione accanto alla stazione, i clienti d'affari dei giorni feriali, la sala eventi.
5. **Misura 5 — Modifiche e fornitori.** Il passaggio al nuovo gestionale, previsto per gennaio, era pianificato solo su costi e tempi. Rinaldi aggiunge chi comunica il cambiamento ai reparti, come se ne misurano gli effetti e quando si riesaminano i risultati. Il servizio transfer riceve per la prima volta per iscritto i requisiti di accoglienza dell'ospite.

**Attuazione nel proprio albergo**

| Misura | Responsabile | Scadenza | Fatto |
|---|---|---|---|
| Misura 1 — Il clima nel contesto | | | |
| Misura 2 — Cultura ed etica | | | |
| Misura 3 — Le opportunità | | | |
| Misura 4 — La politica | | | |
| Misura 5 — Modifiche e fornitori | | | |

## Una checklist per chi legge l'elenco delle novità

| Domanda | Perché conta | Sì | No | Evidenza / note |
|---|---|---|---|---|
| Abbiamo confrontato tutte le clausole modificate, non solo quelle citate nei seminari? | Accanto alla cultura cambiano 4.2, 6.3, 7.1.6, 8.4.3, 9.1.3, 9.3.2 e 10.1. | | | |

| Domanda | Perché conta | Sì | No | Evidenza / note |
|---|---|---|---|---|
| Sappiamo mostrare decisioni in cui la direzione ha scelto la qualità contro il ricavo immediato? | È l'evidenza più diretta per la clausola 5.1. | | | |
| Il personale sa dire che cosa fare in una situazione difficile senza citare la politica? | La clausola 7.3 si verifica con le persone, non con i documenti. | | | |
| Il registro contiene opportunità vere, e l'efficacia delle azioni si valuta separatamente? | 6.1 e 9.1.3 distinguono rischi e opportunità; una colonna vuota non basta. | | | |
| Stiamo lavorando su obblighi che la norma non contiene? | IA, ESG e audit a distanza non sono requisiti della 9001. | | | |
| Abbiamo concordato con l'ente il calendario dell'audit di transizione? | Le scadenze generali sono fissate; il calendario concreto si concorda. | | | |

## Errori comuni

- **Leggere la revisione come un elenco di documenti da aggiornare:** si perde il quadro d'insieme e non si vede che la modifica più impegnativa, la cultura, non sta in un documento.
- **Confondere evolutiva con trascurabile:** la struttura resta, ma 4.2, 6.3, 7.1.6, 8.4.3, 9.1.3 e 10.1 cambiano davvero, e la cultura chiede tempo e direzione.
- **Documentare la cultura invece di viverla:** un manifesto al muro e un elenco di valori nel manuale non soddisfano le clausole 5.1 e 7.3.
- **Costruire per obblighi inesistenti:** orientare la transizione su IA, ESG o resilienza della catena di fornitura significa investire su requisiti che la norma non contiene.
- **Trattare l'allegato A come requisito, o ignorarlo:** è informativo e non fonda non conformità, ma spiega l'intenzione dei requisiti e orienta la lettura degli auditor.
- **Lasciare nel manuale i rinvii correnti alla 10.3:** nella 2026 il miglioramento continuo sta nella 10.1; la 10.3 si cita solo come clausola del 2015.
- **Dimenticare la lezione del 2015:** anche il pensiero basato sul rischio sembrava una piccola novità, ed è stato trattato con un registro compilato una volta l'anno.
- **Lasciare vuota la colonna delle opportunità:** un registro con opportunità solo di facciata rispetta la nuova struttura in apparenza e spreca la parte che crea valore.

## Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Condurre con i capireparto un'analisi delle lacune su tutte le clausole modificate: clima e requisiti delle parti interessate, cultura ed etica, politica, rischi e opportunità con la valutazione distinta dell'efficacia, pianificazione delle modifiche, conoscenza, comunicazioni ai fornitori, nuova 10.1. Lasciare fuori i temi immaginati dal mercato.

› **Da pianificare.** Ordinare la transizione al contrario della comodità: prima la costruzione della cultura, poi i ritocchi redazionali. Mettere cultura della qualità e comportamento etico nell'agenda della direzione e prevedere un modulo di formazione per i capireparto, in lingua di reparto.

› **Da tenere sotto controllo.** Seguire le comunicazioni del proprio ente e concordare con lui il calendario dell'audit di transizione. Confrontare le formulazioni puntuali sul testo ufficiale e usare l'allegato A rivisto per verificare la propria lettura.

## Prima e dopo nel caso del libro

| Prima (settembre 2026) | Dopo (piano di transizione) |
|---|---|
| Clima assente dall'analisi del contesto | Rilevanza valutata e motivata, processi toccati indicati |
| Nessuna evidenza di cultura della qualità | Decisioni della direzione conservate, formazione su casi reali |
| Ventitré rischi, opportunità quasi assenti | Opportunità proprie, efficacia delle azioni valutata separatamente |
| Politica generica, adatta a qualunque albergo | Politica che nasce da posizione, clienti e strategia |
| Cambio del gestionale pianificato su costi e tempi | Comunicazione, misura degli effetti e riesame dei risultati previsti |

## Stima economica di modello

Poiché i cambiamenti di contenuto sono circoscritti, i costi diretti sono inferiori a quanto molti temono. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di 90 camere già certificato i costi diretti della transizione si aggirano sui 22.000 euro fra formazione, aggiornamento dei documenti e audit di transizione, dentro la forbice di 15.000–35.000 euro indicata nel sottocapitolo 1.1; meno di un terzo riguarda i documenti, e la parte culturale chiede almeno diciotto mesi. 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 2026 introduce la governance dell'intelligenza artificiale» | No | Non è entrata nel testo. L'IA ha norme proprie (ISO/IEC 42001) e una legge europea. |
| «La rendicontazione ESG diventa un dato in ingresso obbligatorio» | No | Non è entrata nel testo. La rendicontazione di sostenibilità ha una sua disciplina europea e italiana. |
| «La resilienza della catena di fornitura è un requisito nuovo» | No | Non c'è una clausola autonoma. La 8.4 mantiene l'impianto, con precisazioni da recepire sulle interazioni dei fornitori con gli ospiti. |
| «Arrivano protocolli per gli audit a distanza» | No | Sono materia delle regole di accreditamento e certificazione, non del testo della norma. |
| «Servono sistemi documentali digitali» | No | La 7.5 lascia libero il supporto delle informazioni documentate fin dal 2015. |
| «Cambiano solo cultura e clima» | No | Cambiano anche 4.2, 5.3, 6.3, 7.1.6, 8.4.3, 9.1.3, 9.3.2 e 10.1; modifiche circoscritte, da confrontare sul testo ufficiale. |
| «La cultura della qualità è solo una nota» | Solo in parte | La nota la descrive, ma le clausole 5.1 e 7.3 la richiedono. |
| «La 7.1.4 introduce un requisito autonomo su cultura ed etica» | No | La nota alla 7.1.4 chiarisce il collegamento; non introduce da sola un requisito aggiuntivo. |
| «Il miglioramento continuo resta nella 10.3» | No | Nella 2026 è nella 10.1, che consolida le precedenti 10.1 e 10.3; i richiami alla 10.3 valgono solo per il 2015. |
| «Il clima nel contesto è una novità del 2026» | Solo in parte | Il requisito esiste dalla modifica del 2024; la versione 2026 lo recepisce. |

## Il quadro italiano

| Norma | Che cosa chiede all'albergo | Dove tocca la ISO 9001 |
|---|---|---|
| Reg. (UE) 2024/1689, modificato dal Reg. (UE) 2026/1744 | Dal 2 agosto 2026 trasparenza (art. 50): l'ospite va informato quando parla con un chatbot. | Non è un requisito ISO; può essere un fattore del contesto (4.1) e un obbligo di legge. |
| Legge 23 settembre 2025, n. 132, art. 11 | Chi usa l'IA nella gestione del rapporto di lavoro deve informarne i lavoratori. | Tocca l'etica verso il personale che la 7.3 chiede di comprendere. |
| D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125; Direttiva (UE) 2026/470 | La direttiva ridisegna il perimetro; l'obbligo concreto va verificato sulla normativa nazionale applicabile, considerando gruppo, esenzioni e transitorio. | La ISO 9001 non chiede rendicontazione ESG; l'esenzione non si presume perché si è un albergo. |
| D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, 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. | Comunicazione onesta con l'ospite: una faccia concreta del comportamento etico. |
| D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 | Il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere all'esclusione della responsabilità nei casi e alle condizioni del decreto. | La cultura etica della 5.1 aiuta, ma il sistema ISO 9001 non sostituisce il modello 231. |

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 1.2. Edizioni Effedore, 2026.