SCHEDA DI LAVORO 1.3

Dalla conformità alla resilienza

Sottocapitolo 1.3 · caso nel libro: Lago di Garda, sponda bresciana

DOMANDA GUIDA

Un sistema per la qualità che funziona in modo impeccabile durante un audit e si inceppa durante una crisi operativa è ancora un sistema per la qualità? Oppure è soltanto una rappresentazione della qualità?

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 — Arrivo dei gruppi senza gestionale.** Il check-in di un gruppo dipende dal gestionale: se si blocca non esiste alcuna procedura scritta per registrare a mano quaranta persone, né per l'invio dei dati degli alloggiati. Si prepara una lista di controllo cartacea, tenuta al ricevimento, e la si prova due volte l'anno.
2. **Misura 2 — Controllo delle camere distribuito.** Il controllo delle camere secondo gli standard è concentrato sulla governante e sulla sua vice; nessuna cameriera ai piani è formata sui criteri. Nei picchi con personale stagionale la qualità dipende dalla loro presenza. La formazione sui criteri viene estesa a tutta la squadra.
3. **Misura 3 — Reclami gravi di notte.** I reclami gravi spettano al direttore operativo, che di notte e nel fine settimana non è reperibile. Il portiere di notte non ha un'autorità definita, e l'ospite che alle due presenta un reclamo serio riceve una risposta che dipende da chi è in turno. Si scrive un protocollo con ciò che il portiere di notte può decidere da solo e fino a quale importo.
4. **Misura 4 — Cucina senza lo chef.** Ricette, schede allergeni e registrazioni HACCP erano in gran parte nella testa e nel quaderno dello chef. Vengono messe in un fascicolo condiviso, e il sous-chef viene formato a guidare il servizio per almeno tre giorni.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Arrivo dei gruppi senza gestionale			
Misura 2 — Controllo delle camere distribuito			
Misura 3 — Reclami gravi di notte			
Misura 4 — Cucina senza lo chef			

Una checklist per la prova di tenuta

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Quali sono i cinque processi il cui guasto l'ospite sente subito?	Più di cinque diluiscono la prova e tolgono attenzione a quelli davvero critici.			
Per ciascuno, che cosa succede se manca la persona chiave, la tecnologia o il fornitore?	Ogni domanda senza risposta scritta è un punto singolo di guasto.			
Quanto può restare fermo ciascun processo prima che diventi crisi?	Serve a capire se il piano scatta abbastanza presto.			

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
I piani sono provati e si trovano dove servono, non nel fascicolo della qualità?	Un piano che nessuno conosce non regge nulla.			
Quale crisi passata ha cambiato in modo stabile un processo?	È l'evidenza che il sistema impara (capitolo 10).			
Quali competenze critiche dipendono da una sola persona?	La 7.2 chiede di assicurarle, non solo di elencarle.			

Errori comuni

- **Confondere resilienza e ridondanza:** resilienza non significa avere due di tutto, ma processi che funzionano a un livello accettabile anche quando manca una risorsa.
- **Scrivere piani che nessuno conosce:** un piano per il check-in manuale chiuso nel fascicolo della qualità non serve a chi deve usarlo sotto pressione.
- **Misurare la resilienza solo dopo una crisi:** si misura prima, con prove periodiche, simulazioni e il riesame regolare dei piani.
- **Escludere i fornitori:** la tenuta dell'albergo dipende anche da quella dei suoi fornitori critici, e affidarsi a uno solo sposta il rischio senza eliminarlo.
- **Trattare la resilienza come progetto concluso:** i piani invecchiano quando cambiano processi, tecnologie e persone, e vanno rivisti quando questi cambiano e con una periodicità scelta dall'albergo, per esempio annuale.
- **Non dare un nome al punto singolo di guasto:** chi cerca la resilienza in generale, senza indicare il punto esatto in cui un guasto ferma tutto, costruisce prevenzione nel vago.
- **Non definire la soglia accettabile:** chi conosce solo il normale e il guasto totale non sa decidere, sotto pressione, che cosa può sacrificare e che cosa no.
- **Celebrare gli eroi:** ringraziare chi salva la serata è giusto, ma ogni salvataggio eroico segnala un processo che il sistema non copre.

Sintesi operativa

- **Da fare subito.** Fare una prova di tenuta sui tre processi più critici per la qualità del servizio e individuare per ciascuno i punti singoli di guasto: il processo che si ferma se manca una persona, una tecnologia o un fornitore. Documentare il risultato e condividerlo con Proprietà e direzione.
- **Da pianificare.** Scrivere piani di emergenza per i processi critici individuati e provarli. Distribuire la formazione in modo che le competenze essenziali non dipendano da una sola persona; «almeno due» è una regola pratica da proporzionare all'albergo. Mettere nel calendario annuale almeno una simulazione di crisi operativa, non per trovare colpevoli ma per mettere alla prova il sistema.
- **Da tenere sotto controllo.** Definire un indicatore di resilienza, per esempio la quota di crisi del periodo per cui non esisteva un piano attivabile, e un secondo indicatore, la quota di competenze critiche distribuite su almeno due persone. Entrambi vanno nel cruscotto trimestrale della direzione, non in un fascicolo che nessuno apre fra un audit e l'altro.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima (luglio 2025)	Dopo (luglio 2026)
Check-in di gruppo impossibile senza gestionale	Lista di controllo cartacea al ricevimento, provata due volte l'anno
Controllo camere affidato a due persone	Criteri di controllo conosciuti da tutta la squadra dei piani

Prima (luglio 2025)	Dopo (luglio 2026)
Reclami notturni gestiti secondo chi è in turno	Protocollo con l'autorità del portiere di notte e un importo massimo
Ricette e allergeni nel quaderno dello chef	Fascicolo condiviso e sous-chef formato a guidare il servizio
Crisi superate grazie all'esperienza di Bonetti	Crisi gestite con piani provati, Bonetti libero di decidere

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per una struttura di media complessità un'esposizione di circa 40.000 euro l'anno contro un investimento iniziale di circa 15.000 euro e un mantenimento di circa 4.500 euro l'anno. Il tempo di ritorno è l'investimento iniziale diviso per il beneficio annuo netto, cioè la quota di perdite effettivamente evitata meno il mantenimento: se le misure riducono il danno del 30 per cento, il beneficio netto è di 7.500 euro e il ritorno arriva in circa due anni; con una riduzione del 50 per cento, 15.500 euro e circa un anno. Sono sensibilità illustrative, non risultati attesi. 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 ISO 9001:2026 introduce un requisito di resilienza»	No	Non esiste una clausola sulla resilienza; la resilienza nasce dall'applicazione corretta di requisiti esistenti.
«Servono piani di continuità per ogni processo»	No	La norma richiede di pianificare e controllare i processi; quali piani servano lo decide l'albergo in base ai rischi.
«Bisogna certificarsi anche ISO 22301»	No	È una norma separata e volontaria; se ne può usare il metodo senza certificarsi.
«Una competenza critica deve stare su almeno due persone»	Solo in parte	La 7.2 richiede di assicurare la competenza; «due persone» è una regola pratica del volume.
«Le crisi superate dimostrano che il sistema funziona»	No	Se le supera una persona chiave, dimostrano la bravura della persona, non l'efficacia del sistema.
«La 2026 distingue meglio rischi e opportunità»	Sì	È una delle novità della clausola 6.1.

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Art. 109 del R.D. 18 giugno 1931, n. 773; D.M. Interno 7 gennaio 2013, modificato dal D.M. 16 settembre 2021	Alloggiati comunicati entro 24 ore dall'arrivo, entro sei ore per soggiorni non superiori a 24 ore; in caso di guasto, canale alternativo concordato con la Questura.	Il piano per il gestionale fermo comprende questo adempimento (8.1); copie dei documenti non conservate oltre il necessario.
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, art. 19; Reg. (UE) n. 1169/2011	Allergeni indicati prima del servizio, oppure documentazione scritta facilmente reperibile.	Se lo chef manca, l'informazione deve restare disponibile: competenza e documenti non legati a una persona.
Reg. (CE) n. 852/2004, art. 5	Procedura permanente basata sui principi HACCP, con documenti e registrazioni adeguati.	La sicurezza alimentare non può dipendere da chi è in cucina quel giorno (7.2).

Norma	Che cosa chiede all’albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 17 e 28–29	Valutazione dei rischi per i lavoratori, obbligo non delegabile del datore di lavoro.	Un guasto della climatizzazione in piena estate tocca insieme personale e servizio.
D.P.R. 1° agosto 2011, n. 151, attività 66; D.M. 9 aprile 1994	Strutture ricettive oltre 25 posti letto soggette ai controlli dei Vigili del fuoco, con regola tecnica dedicata.	L’emergenza più grave possibile: i piani di continuità non la sostituiscono, la affiancano.

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 1.3. Edizioni Effedore, 2026.