SCHEDA DI LAVORO 1.5

L’intelligenza artificiale nei processi di qualità

Sottocapitolo 1.5 · caso nel libro: Rimini

DOMANDA GUIDA

Se un sistema di intelligenza artificiale prende ogni giorno decisioni che influenzano la qualità del servizio per l’ospite, e nessuno nel sistema per la qualità lo sa, chi risponde delle non conformità che ne derivano? E come se ne accorge l’albergo prima che se ne accorga l’ospite?

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 — Censire e classificare.** Per ogni sistema una scheda risponde a quattro domande: quali decisioni prende o influenza, quali processi tocca, con quali criteri si giudicano i suoi risultati, chi ne risponde nel sistema per la qualità. Il revenue management risulta il più critico, perché tocca l’equità percepita dall’ospite. Casadei e Semprini fissano una regola che prima non c’era: oltre il 40 per cento di differenza fra tariffa minima e massima della stessa categoria nello stesso giorno, l’algoritmo chiede l’approvazione di una persona.
2. **Misura 2 — Nel registro dei rischi.** Ogni sistema entra nel registro con una voce propria. Per il revenue management il rischio principale è la deriva: ogni mese si controlla un campione delle differenze tariffarie, con relazione alla direzione e verifica manuale se oltre il 5 per cento del campione supera la soglia. Per il chatbot il rischio è il contenuto superato: la sua base di conoscenza va aggiornata a ogni cambio di orari, prezzi o condizioni, con un responsabile nominato.
3. **Misura 3 — Formazione del personale.** Ricevimento, portineria e ristorante lavorano ogni giorno con i risultati dei sistemi senza strumenti per capire quando un risultato non rispetta gli standard. Un modulo di due ore, per tutto il personale operativo, spiega che cosa fanno i quattro sistemi, quali criteri valgono e come si segnala un risultato non conforme. Non si insegna l’IA: si fa del personale un custode della qualità anche dove decide un algoritmo.
4. **Misura 4 — Intervento manuale e verifica degli aggiornamenti.** Per ogni sistema si scrive chi può scavalcare la decisione dell’algoritmo e come. Ogni aggiornamento importante del fornitore fa scattare un riesame dei criteri e dei controlli, e il chatbot dichiara fin dal primo messaggio di essere un assistente automatico.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Censire e classificare			
Misura 2 — Nel registro dei rischi			
Misura 3 — Formazione del personale			
Misura 4 — Intervento manuale e verifica degli aggiornamenti			

Una checklist per l'IA in albergo

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Quali sistemi con componenti di IA usiamo oggi, anche quelli considerati solo strumenti?	Senza censimento si governa ciò che non si conosce.			
Per ciascuno, quali criteri di qualità dei risultati sono stati fissati prima di usarlo?	I criteri scoperti con gli errori arrivano quando il danno è fatto.			
Esistono campioni e soglie proporzionati, e qualcuno li controlla davvero?	Il controllo totale è impossibile; quello assente è il rischio.			
Una persona può scavalcare l'algoritmo, e il personale sa come segnalare un risultato anomalo?	Senza queste due strade il sistema è osservato, non governato.			
Gli ospiti sanno quando parlano con un chatbot?	È un obbligo di trasparenza già in vigore.			
Che cosa succede quando il fornitore aggiorna il sistema?	Ogni aggiornamento importante deve far riesaminare criteri e controlli.			

Errori comuni

- **Delegare la governance all'informatica o al fornitore:** il fornitore risponde del funzionamento tecnico, non della coerenza dei risultati con gli standard dell'albergo, come prevede la clausola 8.4.
- **Non fissare i criteri prima dell'avvio:** un sistema introdotto senza criteri di valutazione non si governa, si insegue.
- **Credere che un sistema certificato dal fornitore sia conforme al sistema dell'albergo:** la valutazione della conformità resta sempre dell'albergo.
- **Non prevedere l'intervento manuale:** se nessuno può scavalcare l'algoritmo, o il personale non sa come farlo, il sistema per la qualità ha perso il controllo di quel processo.
- **Ignorare gli aggiornamenti del fornitore:** algoritmi, funzioni e parametri cambiano, e ogni aggiornamento importante deve riaprire criteri e controlli.
- **Dimenticare la trasparenza verso l'ospite:** un chatbot che non dichiara di essere automatico viola un obbligo semplice da rispettare e facile da dimostrare.
- **Scoprire la deriva dalle recensioni:** senza confronti periodici con i criteri iniziali, la prima notizia della deriva arriva quando il danno è già pubblico.
- **Trattare l'IA solo come minaccia:** la stessa disciplina che contiene il rischio permette di cogliere l'opportunità, e l'IA va nel registro da entrambe le parti.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Censire tutti i sistemi con componenti di IA in uso, compresi quelli percepiti come semplici strumenti. Per ciascuno indicare quali decisioni prende o influenza e che effetto hanno sulla qualità del servizio. Verificare che il chatbot dichiari di essere un assistente automatico.

› **Da pianificare.** Per ogni sistema censito definire criteri di qualità dei risultati, campioni, soglie e intervento manuale, e inserirli nel registro dei rischi e nelle informazioni documentate. Preparare un modulo di formazione per il personale operativo su come segnalare un risultato non conforme. Dove l'uso dell'IA è intenso, valutare un sistema di gestione secondo la ISO/IEC 42001.

› **Da tenere sotto controllo.** Per ogni sistema critico seguire ogni mese la quota di risultati controllati che rispettano i criteri. A ogni aggiornamento importante delle piattaforme, e a ogni nuova scadenza della legge europea, riesaminare la governance. Un indicatore semplice di maturità è la quota di sistemi con criteri, campione e canale di segnalazione.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima (luglio 2025)	Dopo (marzo 2026)
Quattro sistemi comprati come tecnologia, ignoti al sistema per la qualità	Quattro schede con decisioni, processi, criteri e responsabile
Prezzi senza limiti di coerenza	Soglia del 40 per cento e approvazione manuale oltre la soglia
Reclami sui prezzi trattati come reclami ordinari	Reclami collegati alle decisioni dell'algoritmo che li hanno prodotti
Base del chatbot aggiornata quando capita	Aggiornamento obbligatorio a ogni cambio di condizioni
Nessun canale per segnalare risultati anomali	Undici segnalazioni nel primo trimestre, sette nel secondo

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di 140 camere, anche solo una manciata di recensioni negative legate all'equità dei prezzi vale in un anno una perdita intorno ai 20.000 euro fra conversione e fedeltà, mentre la governance dello stesso sistema, cioè soglia, campione mensile e canale di segnalazione, richiede circa trenta ore di lavoro qualificato all'anno. 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 requisiti sull'intelligenza artificiale»	No	L'IA non è entrata nel testo. Valgono i requisiti esistenti, a cominciare dalla 8.4.
«Se la norma non nomina l'IA, l'IA non riguarda la qualità»	No	Un processo resta un processo, chiunque lo esegua; 8.1, 8.4 e 8.5 si applicano.
«Il fornitore certificato garantisce la conformità del sistema»	No	Le certificazioni del fornitore riguardano il funzionamento, non la coerenza con gli standard dell'albergo.
«Con la ISO/IEC 42001 si è a posto con la legge europea»	No	Aiuta la governance, ma la conformità legale va verificata a parte.
«Ogni decisione dell'algoritmo va approvata da una persona»	No	Impossibile e non richiesto; servono limiti, campioni, soglie e la possibilità di intervenire.
«L'albergo risponde dei risultati dei sistemi esterni che usa»	Sì	È il senso della clausola 8.4 sui processi forniti dall'esterno.

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 l'ospite va informato quando parla con un chatbot (art. 50); dal 2 dicembre 2027 l'IA per selezionare e gestire il personale è ad alto rischio.	Contesto (4.1) e rischi (6.1); criteri di controllo del chatbot (8.5).
Legge 23 settembre 2025, n. 132, art. 11	Chi usa l'IA nella gestione del rapporto di lavoro deve informarne i lavoratori.	Consapevolezza e comportamento etico verso il personale (7.3).
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 21, 22 e 49	Niente azioni od omissioni ingannevoli; informazioni precontrattuali corrette nelle prenotazioni a distanza.	Ciò che dice il chatbot è una comunicazione dell'albergo: requisiti del cliente (8.2).
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 59, comma 1, lett. n)	Nessun diritto di ripensamento per un alloggio a date precise; restano i rimedi di legge per mancata o inesatta esecuzione. Condizioni di cancellazione lecite, chiare e comunicate.	Le condizioni di cancellazione devono essere le stesse ovunque, chatbot compreso.
Reg. (UE) 2016/679, artt. 30 e 33–34	Registro dei trattamenti; ogni violazione valutata e documentata; notifica al Garante senza ingiustificato ritardo, ove possibile entro 72 ore dalla conoscenza, salvo rischio improbabile; se elevato, comunicazione agli interessati.	I sistemi di IA che trattano dati degli ospiti entrano nel registro; il fornitore responsabile del trattamento avvisa l'albergo senza ingiustificato ritardo (8.4).

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 1.5. Edizioni Effedore, 2026.