SCHEDA DI LAVORO 1.7

Qualità ed ESG: la convergenza inevitabile

Sottocapitolo 1.7 · caso nel libro: Roma

DOMANDA GUIDA

Se la qualità di un albergo si misura solo su ciò che l'ospite vive durante il soggiorno, e non su come l'albergo tratta il personale, gestisce le risorse e si comporta nella comunità in cui lavora, nel 2026 è ancora una misura completa? E chi, in albergo, è in grado di dimostrare l'altra metà?

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 solo contesto, un solo registro.** Le tre analisi del contesto e i tre registri dei rischi vengono fusi in uno. Le contraddizioni emergono subito: lo stesso fornitore di lavanderia era «critico» per la qualità e «non rilevante» per l'ambiente. Il lavoro di riconciliazione richiede sei settimane.
2. **Misura 2 — L'ambiente dentro la qualità dei processi.** Il processo di lavanderia e cura della biancheria, fra i maggiori consumatori di acqua e prodotti chimici, viene riscritto: fra i criteri di qualità non ci sono più solo pulizia e integrità dei tessuti, ma anche consumo d'acqua per ciclo, concentrazione dei detergenti e temperatura dei lavaggi. L'auditor interno può valutare l'housekeeping anche su questi indicatori.
3. **Misura 3 — Il lato sociale nel riesame.** I dati su infortuni, formazione e, con riferimento alla ISO 30415, parità e inclusione entrano in una sezione del riesame della direzione come indicatori della qualità dell'organizzazione. La direzione comincia a leggerli con la stessa attenzione dei punteggi di soddisfazione.
4. **Misura 4 — Il codice di condotta nella qualifica dei fornitori.** Il codice di condotta per i fornitori, che esisteva come documento a sé, entra nei criteri della 8.4. Valutate per la prima volta su questi criteri, due imprese esterne di pulizia non li soddisfano: le condizioni contrattuali applicate al loro personale in albergo non corrispondono ai requisiti. L'albergo sceglie di riqualificarle e registra la decisione come azione correttiva, con scadenza e responsabile.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Un solo contesto, un solo registro			
Misura 2 — L'ambiente dentro la qualità dei processi			
Misura 3 — Il lato sociale nel riesame			
Misura 4 — Il codice di condotta nella qualifica dei fornitori			

Una checklist per la direzione commerciale e la qualità

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Sappiamo quali dati ESG ci chiedono le gare degli ultimi due anni?	L'elenco dei dati ricorrenti è il punto di partenza			
Ogni dato ESG ha un processo che lo produce?	Un dato senza processo è una stima, non una prova			

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Gli indicatori ESG sono nel cruscotto della direzione?	Se nascono ogni mese non vanno ricostruiti a ogni gara			
Le frasi ambientali del sito sono dimostrabili?	Dal 27 settembre 2026 le asserzioni generiche sono vietate senza prova dell'eccellenza riconosciuta pertinente			
I fornitori esterni sono valutati anche sulle condizioni del loro personale?	La 8.4 è il punto in cui la diligenza dei clienti scende all'albergo			
Le tre norme di sistema sono gestite come un sistema solo?	Tre quadri parziali costano di più e si contraddicono			

Errori comuni

- **Trattare l'ESG come comunicazione:** il rapporto più curato non vale nulla se i processi operativi non lo sostengono.
- **Gestire i sistemi separati:** tre sistemi distinti costano un multiplo del necessario e producono tre quadri parziali invece di uno.
- **Obiettivi ESG senza processo:** un obiettivo di riduzione dell'acqua è credibile solo se un processo misura, rileva gli scostamenti e corregge.
- **Dimenticare il personale fra le parti interessate:** le sue aspettative sul datore di lavoro sono una variabile del contesto, non un tema separato delle risorse umane.
- **Sottovalutare la catena di fornitura:** un cliente che deve verificare i propri fornitori chiederà all'albergo prove sulle imprese che lavorano per lui.
- **Confondere rendicontazione e governo:** il rapporto è il prodotto di un sistema di governo, non il sistema stesso.
- **Pensare che l'ESG riguardi solo i grandi:** le richieste arrivano da clienti, banche e gare e colpiscono la piccola struttura con meno risorse per rispondere.
- **Vendere il certificato come prova ESG:** la ISO 9001 non attesta la conformità ESG, e presentarla così espone a contestazioni.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Verificare la coerenza fra la politica per la qualità e gli impegni ESG dichiarati nei contratti, nei materiali di comunicazione e nei certificati. Individuare i processi che producono i principali indicatori ESG e controllare se sono governati dal sistema qualità o gestiti al di fuori.

› **Da pianificare.** Avviare un progetto di integrazione fra il sistema qualità e gli altri sistemi posseduti, con un contesto, un registro dei rischi e un riesame della direzione. Mappare le aspettative ESG delle parti interessate rilevanti, clienti aziendali, finanziatori, personale e comunità, e documentarle nell'analisi della clausola 4.2.

› **Da tenere sotto controllo.** Definire un insieme di indicatori ESG misurabili dai processi governati e portarli nel cruscotto mensile della direzione, accanto agli indicatori di servizio e non al loro posto. Rileggere ogni frase ambientale pubblicata prima che arrivi una domanda a cui non si sa rispondere.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Tre sistemi, tre registri, tre riesami	Un sistema integrato con un registro e un riesame
Documentazione dei tre sistemi, base di partenza	Circa il trenta per cento in meno nel primo anno

Prima	Dopo
Giornate di audit all'anno, base di partenza	Circa il venti per cento in meno nel primo anno
Dati ESG ricostruiti a ogni gara	Indicatori prodotti dai processi ogni mese

Stima economica di modello

Un conto approssimativo chiarisce il breve periodo. Un contratto aziendale annuale di un cliente di media dimensione, fra camere a tariffa fissa, congressi e ristorazione, vale per un albergo cittadino facilmente un fatturato garantito a sei cifre. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo congressuale come quello dell'EUR un contratto del genere vale circa 250.000 euro l'anno, mentre collegare una volta i dati ESG ricorrenti ai processi richiede otto-dieci giornate di lavoro qualificato e poi un paio d'ore a settimana di aggiornamento. 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 la rendicontazione ESG»	No	La rendicontazione ESG non è entrata nel testo della revisione
«Il certificato ISO 9001 dimostra la conformità ESG dell'albergo»	No	Il certificato non prova la legalità né la conformità ESG in generale
«Ogni albergo dovrà redigere il rapporto di sostenibilità europeo»	No	La direttiva ridisegna il perimetro; l'obbligo concreto si verifica sulla normativa nazionale applicabile, considerando gruppo ed esenzioni
«Se i clienti chiedono dati ESG, la qualità non c'entra»	No	I requisiti dei clienti rilevanti entrano nel sistema tramite 4.2 e 8.2
«La cultura della qualità della 2026 tocca il lato sociale»	Solo in parte	5.1 e 7.3 chiedono cultura ed etica; il collegamento con l'ESG è una lettura, non testo
«Le frasi verdi sul sito devono essere dimostrabili»	Sì	Dal 27 settembre 2026 le asserzioni generiche sono vietate senza prova dell'eccellenza riconosciuta pertinente richiesta dalla legge
«Il sistema integrato è obbligatorio»	No	La struttura armonizzata lo rende possibile e conveniente, non obbligatorio

Il quadro italiano

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	4.2: per molti alberghi le richieste arrivano dai clienti obbligati
D.Lgs. 20 febbraio 2026, n. 30, regole applicabili dal 27 settembre 2026	Asserzioni ambientali generiche vietate senza prova dell'eccellenza riconosciuta pertinente; regole proprie per le etichette di sostenibilità	8.2: il certificato del solo sistema qualità non prova la prestazione ambientale
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81	Valutazione dei rischi, informazione e formazione dei lavoratori	7.2 e 7.3; dati del lato sociale

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 all’esclusione della responsabilità dell’ente, nei casi e alle condizioni del decreto	5.1 etica; il sistema ISO 9001 non sostituisce il modello

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 1.7. Edizioni Effedore, 2026.