SCHEDA DI LAVORO 1.8

Contratti di gestione, franchising e requisiti di qualità

Sottocapitolo 1.8 · caso nel libro: Venezia

DOMANDA GUIDA

In un albergo gestito con un contratto di gestione o in franchising, tre soggetti definiscono la qualità, proprietà, gestore e marchio, e la scrivono in contratti vincolanti. Se l'audit del marchio e l'audit ISO arrivano a giudizi opposti, quale dei due sistemi misura la verità?

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 registro unico.** Le quattro fonti vengono messe una accanto all'altra, i doppioni fusi e ogni requisito confrontato con i processi esistenti. Emergono circa quarantacinque standard del marchio che non compaiono in nessuna procedura ISO: finora li controllava solo l'ispettore del marchio, e il sistema qualità li ignorava.
2. **Misura 2 — I conflitti portati al contratto.** Tre conflitti non si possono risolvere a livello operativo. Lo standard del marchio prevede di raccogliere alcuni dati degli ospiti all'arrivo e di conservarli nel sistema centrale del marchio con modalità difficili da conciliare con il Regolamento europeo sulla protezione dei dati. Un indicatore della proprietà sull'incidenza del costo del personale contrasta con uno standard di organico del marchio. Lo standard del marchio sul check-in da remoto non prevede l'identificazione diretta degli ospiti. Nessuno dei tre viene più risolto al banco: tutti salgono al livello contrattuale fra fondo, gestore e marchio.
3. **Misura 3 — La deroga documentata.** Per i dati degli ospiti e per il check-in il marchio concede una deroga documentata per il mercato italiano. La procedura diventa un'eccezione governata, con istruzioni chiare per il personale e un rinvio alla base contrattuale. Quello che prima era una zona grigia improvvisata ogni sera diventa un processo deciso una volta, scritto e verificabile.
4. **Misura 4 — La matrice delle responsabilità.** Una tabella semplice fissa chi fa che cosa: il marchio stabilisce gli standard e decide le deroghe; il gestore li applica, chiede le deroghe e risponde della conformità di legge; la proprietà fissa gli indicatori ed è consultata sulle deroghe. Gli indicatori ISO e quelli del marchio confluiscono in un solo cruscotto.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Il registro unico			
Misura 2 — I conflitti portati al contratto			
Misura 3 — La deroga documentata			
Misura 4 — La matrice delle responsabilità			

Una checklist per proprietà e gestore

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
È chiaro chi è l'alta direzione e con quali poteri?	Va identificata con autorità e responsabilità chiare; il documento di campo è un luogo possibile			

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Gli standard del marchio sono nel registro dei requisiti?	Sono requisiti contrattuali che il sistema deve governare			
Quanti standard del marchio non hanno una procedura?	Gli standard orfani sono la fonte di rischio più immediata			
Esiste un canale per portare i conflitti al livello contrattuale?	I conflitti fra marchio e legge non si risolvono al banco			
Chi decide, fra proprietà, gestore e marchio, sulle deroghe e sugli impianti?	La 5.3 chiede ruoli chiari prima che il problema si presenti			
Indicatori ISO e indicatori del marchio stanno nello stesso cruscotto?	Due cruscotti producono due verità e nessuna decisione			

Errori comuni

- **Due sistemi separati:** manuale del marchio e ISO gestiti a parte producono due audit, due responsabili e nessuna riconciliazione.
- **Credere che la ISO basti al marchio:** gli standard del marchio sono più specifici e superare un audit non dice nulla dell'altro.
- **Lasciare fuori i requisiti contrattuali:** un sistema che misura solo la soddisfazione trascura i requisiti che possono chiudere il rapporto.
- **Non dire chi è l'alta direzione:** in una struttura divisa, se nessun documento lo chiarisce, nessuno rende conto dell'efficacia del sistema.
- **Confini incerti fra proprietà e gestore:** quando qualcosa va storto ciascuno indica l'altro; la 5.3 chiede di decidere prima.
- **Risolvere i conflitti al banco:** uno standard che contrasta con la legge è un problema del contratto, non di chi è di turno.
- **Prepararsi solo prima dell'audit del marchio:** la lucidatura dell'ultima settimana non regge; gli standard vanno governati tutto l'anno.
- **Dimenticare gli annunci gestiti da altri:** il CIN e le promesse pubblicate dal marchio o dai portali restano obblighi della struttura.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Costruire un registro che riunisca i requisiti di ospiti, manuale del marchio, indicatori della proprietà e legge, segnando per ciascuno se è governato da un processo o se è orfano. Identificare l'alta direzione e documentarne autorità e responsabilità, per esempio nel documento di campo.

› **Da pianificare.** Assegnare ogni requisito a un processo e a un responsabile. Definire una matrice delle responsabilità fra proprietà, gestore e marchio per le clausole 5.3 e 8.4. Inserire la preparazione all'audit del marchio nel ciclo del sistema qualità, così che sia continua.

› **Da tenere sotto controllo.** Portare in un solo cruscotto gli indicatori ISO e quelli del marchio. Tenere attivo un canale formale di escalation verso il livello contrattuale e registrare ogni conflitto, la decisione presa e la deroga che ne è seguita.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Manuale del marchio e sistema ISO separati	Un registro unico con quattro fonti di requisiti

Prima	Dopo
Circa quarantacinque standard senza procedura	Ogni standard collegato a un processo e a un responsabile
Conflitti risolti al banco, sera per sera	Conflitti portati al contratto e deroghe documentate
Audit del marchio all'ottantadue per cento	Audit successivo oltre la soglia contrattuale

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo come quello veneziano un solo ciclo di audit del marchio non superato costa circa 30.000 euro fra nuova ispezione, rimedi, tempo della direzione ed eventuali penali, mentre il registro unico dei requisiti richiede circa cinque settimane di lavoro strutturato, nell'ordine dei 12.000 euro, e poi una manutenzione modesta. 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 revisione 2026 ha nuove regole sui contratti di gestione»	No	Nessuna clausola nuova; valgono 4.2, 5.3, 8.2 e 8.4, con le precisazioni del testo 2026
«La 8.4 è stata rafforzata sulla catena di fornitura»	Solo in parte	La resilienza della catena non è entrata; la 8.4.3 aggiunge le interazioni dei fornitori con clienti e parti interessate, ove pertinente
«Se superiamo l'audit ISO, il marchio è soddisfatto»	No	Gli standard del marchio sono più specifici; un audit non dice nulla sull'altro
«Gli standard del marchio non riguardano il sistema qualità»	No	Sono requisiti contrattuali che il sistema deve governare
«Il campo di applicazione deve indicare chi è l'alta direzione»	Solo in parte	Occorre identificarla e chiarire autorità e responsabilità; inserirla nel documento di campo è una soluzione possibile
«Il marchio ha sempre la precedenza»	No	Se uno standard contrasta con la legge, prevale la legge e il conflitto va portato al contratto

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Reg. (UE) 2016/679 e D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196	Registro dei trattamenti (art. 30); violazioni valutate e documentate; notifica al Garante senza ingiustificato ritardo, ove possibile entro 72 ore dalla conoscenza, salvo rischio improbabile; interessati informati se rischio elevato	8.4: i sistemi del marchio trattano dati degli ospiti; il responsabile avvisa il titolare senza ingiustificato ritardo
Art. 109 R.D. 18 giugno 1931, n. 773; D.M. Interno 7 gennaio 2013, modificato dal D.M. 16 settembre 2021	Alloggiati entro 24 ore dall'arrivo, entro sei ore per soggiorni non superiori a 24 ore; il Consiglio di Stato (sent. 9101/2025) ha confermato l'identificazione diretta	8.2 e 8.5.1: check-in remoto da adattare; canale alternativo concordato con la Questura; copie dei documenti non conservate oltre il necessario

Norma	Che cosa chiede all’albergo	Dove tocca la ISO 9001
Art. 13-ter D.L. 18 ottobre 2023, n. 145, conv. L. 15 dicembre 2023, n. 191	CIN esposto all’esterno e indicato in ogni annuncio, ovunque pubblicato	8.4: annunci gestiti dal marchio o dai portali
Codice civile, artt. 1783–1785-quater	Responsabilità per le cose dei clienti; nulli i patti che la escludono o limitano	6.1: condizioni generali del marchio non possono ridurla
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 21–22	Niente azioni od omissioni ingannevoli nelle promesse commerciali	8.2: ciò che il marchio promette sull’albergo è un requisito del cliente

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 1.8. Edizioni Effedore, 2026.