SCHEDA DI LAVORO 1.9

Le parti interessate nella nuova norma

Sottocapitolo 1.9 · caso nel libro: Alba

DOMANDA GUIDA

Se le aspettative delle parti interessate del vostro albergo sono cambiate profondamente dal 2015, e il documento della clausola 4.2 non lo racconta, chi guida davvero il sistema qualità: la norma o l'abitudine? E che cosa succede quando una parte che non compare in quel documento comincia a decidere al posto vostro?

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 — Allargare la cerchia.** Il gruppo parte dalle sette categorie e si pone tre domande: chi può influire sulla capacità dell'albergo di offrire qualità, chi dipende da quella qualità, chi può imporre requisiti con contratti, leggi o pressione del mercato. L'elenco sale a quattordici categorie. Fra le nuove, i principali portali di prenotazione, le piattaforme di recensioni come soggetti distinti, il fondo d'investimento entrato con il quaranta per cento nella società proprietaria, le associazioni di categoria e i subfornitori dei fornitori critici.
2. **Misura 2 — Una scheda per ogni parte.** Per ciascuna categoria Federica Giachino prepara una scheda con le aspettative di oggi, non quelle del 2018, la loro tendenza e il loro tipo. La scheda del personale, costruita sull'indagine interna dell'anno prima che non era mai stata collegata al sistema qualità, mostra uno spostamento netto dalla stabilità del contratto alla qualità del lavoro quotidiano, alle prospettive di crescita e alla coerenza fra valori dichiarati e comportamento dei responsabili. La scheda del fondo rivela requisiti mai considerati: rapporti trimestrali con indicatori di qualità e sostenibilità, una penale se il punteggio online scende sotto una soglia, una due diligence ESG completa come condizione di ogni rifinanziamento.
3. **Misura 3 — Dai requisiti ai rischi.** Ogni aspettativa non governata entra nel sistema dei rischi della 6.1. Il rischio di non avere i dati ESG per la due diligence prevista fra diciotto mesi è valutato alto per impatto e medio per probabilità e genera un piano: un sistema di dati verificabili, l'aggiornamento della politica per la qualità e un primo rapporto entro dodici mesi. Il rischio legato ai portali, punteggio in calo per risposte tardive, è medio per impatto e alto per probabilità, perché nei turni di notte il tasso di risposta ai messaggi scende sotto il settantacinque per cento.
4. **Misura 4 — Una procedura e un responsabile.** Per i messaggi degli ospiti nasce una procedura scritta con responsabilità affidata al duty manager e un obiettivo del novanta per cento di risposte entro sessanta minuti. Per il personale, le aspettative raccolte diventano obiettivi per la qualità del ciclo successivo.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Allargare la cerchia			
Misura 2 — Una scheda per ogni parte			
Misura 3 — Dai requisiti ai rischi			
Misura 4 — Una procedura e un responsabile			

Una checklist per la responsabile qualità

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Il documento della 4.2 è cambiato dopo l'ultimo cambiamento di proprietà, gestione o canali?	Un cambiamento del contesto crea nuove parti con nuovi requisiti			
Le aspettative vengono da fonti reali e non solo dai nostri questionari?	Recensioni, indagini e contratti dicono ciò che i questionari non dicono			
Per ogni parte abbiamo distinto requisiti e aspettative?	Serve a distribuire le risorse secondo il peso reale			
Le aspettative del personale entrano nel sistema qualità?	Il ricambio è un rischio diretto per la continuità del servizio			
Le aspettative non governate sono nel sistema dei rischi?	La 6.1 chiede di considerarle nel determinare rischi e opportunità			
Sollecitiamo le recensioni senza offrire vantaggi in cambio?	La L. 34/2026 considera lecite solo le recensioni non indotte			

Errori comuni

- **Categorie generiche invece di soggetti precisi:** «i clienti» non sono una parte, sono decine di tipi di clienti con attese diverse.
- **Non aggiornare quando il contesto cambia:** un nuovo investitore o un nuovo canale dominante richiedono l'aggiornamento subito, non al ciclo successivo.
- **Confondere esigenze dichiarate e aspettative reali:** chi barra «soddisfatto» nel questionario può esprimere il contrario tre giorni dopo in una recensione.
- **Non collegare le parti agli obiettivi:** un'analisi che non alimenta gli obiettivi descrive il contesto senza influire sulle decisioni.
- **Escludere il personale:** le sue attese restano nelle risorse umane e il sistema resta cieco su uno dei principali rischi per la continuità.
- **Trattare allo stesso modo requisiti e aspettative:** la penale di un fondo e il gusto di un ospite del fine settimana non hanno lo stesso peso.
- **Vedere solo rischi e mai opportunità:** un portale che premia le risposte rapide è anche un'occasione di maggiore visibilità.
- **Gonfiare o negare le novità:** preparare l'audit su tre presunte modifiche della 4.2, o darla per immutata, distoglie da ciò che conta: requisiti affrontati, monitoraggio e riesame.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Aprire il documento delle parti interessate e chiedersi quali soggetti mancano e se le aspettative scritte sono quelle del 2026 o di cinque anni fa. Individuare almeno tre parti la cui importanza è cresciuta negli ultimi tre anni e che il sistema non rappresenta.

› **Da pianificare.** Costruire un metodo scritto per il monitoraggio continuo delle aspettative, con fonti definite per ogni categoria, una frequenza di raccolta e una regola per aggiornare il documento quando qualcosa cambia. Collegare l'analisi aggiornata agli obiettivi per la qualità del ciclo successivo.

› **Da tenere sotto controllo.** Definire un indicatore di copertura: la quota delle aspettative rilevanti governate da almeno un processo o un obiettivo del sistema. Non misura la soddisfazione delle parti, ma la completezza del sistema nel governare ciò che conta per loro.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Sette categorie generiche, ferme dal 2018	Quattordici categorie con schede aggiornate
Aspettative del fondo fuori dal sistema	Requisiti del fondo nel registro e nei rischi
Indagine sul personale chiusa nelle risorse umane	Fonte primaria della scheda del personale
Risposte notturne sotto il settantacinque per cento	Procedura con duty manager e obiettivo del novanta per cento

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo come quello di Alba il fatturato esposto al punteggio sui portali vale circa 50.000 euro l'anno di ricavi a rischio, mentre la procedura di risposta e la revisione dell'analisi costano qualche giornata di lavoro iniziale e poche ore a settimana. 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 tre modifiche sostanziali alla 4.2»	Solo in parte	Parti e requisiti pertinenti si determinavano già; la precisazione sui requisiti affrontati dal sistema va considerata nel confronto puntuale
«Basta elencare le categorie di parti interessate»	No	Vanno determinati anche i requisiti rilevanti, e le informazioni vanno monitorate e riesaminate
«Il documento si aggiorna ogni tre anni»	No	La norma non fissa una frequenza; un cambiamento del contesto richiede l'aggiornamento
«Ogni aspettativa di una parte interessata è un requisito»	No	L'organizzazione determina quali sono rilevanti e quali affrontare con il sistema; i requisiti cogenti restano obbligatori
«Un documento fermo al 2018 è una non conformità»	Solo in parte	Lo è se non riflette più la realtà, perché viola l'obbligo di monitoraggio
«Le parti interessate devono avere requisiti climatici»	No	La nota dice che possono averne; è una guida, non un obbligo

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
L. 11 marzo 2026, n. 34, artt. 18–23	Recensioni lecite solo se non indotte da vantaggi; vietato acquistarle o cederle	4.2 portali e recensori; 9.1.2 raccolta lecita del dato
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 23, lett. bb-ter e bb-quater	Sempre ingannevole vantare recensioni verificate senza verifica, o commissionarne di false	9.1.2: la soddisfazione si misura, non si fabbrica
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 36–37	Informazione e formazione dei lavoratori, dei preposti e dei dirigenti	4.2 personale; 7.2 competenza e 7.3 consapevolezza
D.Lgs. 14 marzo 2011, n. 23, art. 4, comma 1-ter	Il gestore è responsabile dell'imposta di soggiorno e della dichiarazione entro il 30 giugno	4.2 il Comune come parte; 8.5.1 processo amministrativo

Norma	Che cosa chiede all’albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 27 maggio 2022, n. 82	Accessibilità dei servizi di commercio elettronico dal 28 giugno 2025; esenti le microimprese	4.2 ospiti con disabilità; includervi il motore di prenotazione è un’interpretazione

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 1.9. Edizioni Effedore, 2026.