SCHEDA DI LAVORO 2.1

Contesto e parti interessate

Sottocapitolo 2.1 · caso nel libro: Abano Terme

DOMANDA GUIDA

Se l'analisi del contesto del vostro albergo è un documento preparato tre anni fa da un consulente e da allora nessun capo reparto l'ha più aperto, chi guida davvero il sistema qualità: la direzione o il caso? E che cosa vi direbbe quel documento, oggi, sul rischio che vi preoccupa di più?

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 — La mappa del contesto esterno con indicatori.** Per ogni fattore esterno rilevante il gruppo fissa l'indicatore che segnala un cambiamento significativo, la fonte da cui si osserva e il responsabile. La concorrenza locale si osserva ogni mese sulle OTA e con una visita trimestrale ai concorrenti principali, a cura del commerciale. Le regole applicabili si seguono attraverso le circolari di categoria e della camera di commercio, a cura della responsabile qualità e, per gli alimenti, del responsabile F&B.
2. **Misura 2 — La mappa del contesto interno con soglie d'allarme.** Per ogni fattore interno il gruppo fissa la soglia che segnala un peggioramento. Se le posizioni critiche restano coperte sotto l'85 per cento per più di quattordici giorni, si riesaminano il registro dei rischi e i turni. Se gli impianti critici registrano più di tre guasti in un mese, si rivede il piano di manutenzione preventiva. Il caldo entra come fattore interno, perché tocca la capacità degli impianti del reparto termale.
3. **Misura 3 — La procedura di aggiornamento con attivatori.** Gli attivatori sono di tre tipi. Il tipo A, come l'apertura di un concorrente diretto o una regola con effetto immediato, richiede una revisione entro quarantotto ore. Il tipo B, come un cambio nelle attese di un partner importante o un calo della valutazione online sotto una soglia definita, richiede una revisione entro trenta giorni. Il tipo C, come tendenze lente nei commenti degli ospiti, confluisce nella revisione trimestrale. L'osservazione dei fattori entra nelle riunioni ordinarie dei capi reparto: il contesto si legge dove nasce.
4. **Misura 4 — Il ponte verso il registro dei rischi.** Ogni fattore giudicato rilevante, determinazione sul clima compresa, viene considerato nel registro dei rischi e, quando richiede un'azione, vi entra con una voce propria. Il caldo estremo diventa un rischio con un'azione precisa: verifica del raffrescamento prima dell'estate, protocollo per le giornate oltre soglia, informazione agli ospiti del reparto termale. Senza questo ponte l'analisi riconosce senza agire.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — La mappa del contesto esterno con indicatori			
Misura 2 — La mappa del contesto interno con soglie d'allarme			
Misura 3 — La procedura di aggiornamento con attivatori			
Misura 4 — Il ponte verso il registro dei rischi			

Una checklist per il direttore

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Quando è stata aggiornata l'ultima volta l'analisi del contesto, e perché?	Se la risposta è «prima dell'audit», il documento segue il calendario e non il contesto			
Esiste una determinazione documentata sulla rilevanza del clima?	È il punto aggiunto al 4.1 dall'emendamento 2024 e l'auditor lo chiederà			
Ogni fattore rilevante ha un indicatore, una fonte e un responsabile?	Un fattore senza responsabile non viene osservato da nessuno			
Quali eventi fanno partire una revisione fuori dal ciclo annuale?	Senza attivatori l'analisi si muove solo quando qualcuno se ne ricorda			
Le tre crisi più recenti erano nel registro dei rischi?	È il test più onesto della capacità del sistema di vedere			
I capi reparto portano segnali nella riunione ordinaria?	Il contesto si conosce in reparto, non nell'ufficio qualità			

Errori comuni

- **Documento invece di processo:** un documento si archivia e si dimentica, un processo ha responsabili, frequenze e attivatori che lo mettono in moto.
- **Analisi senza i capi reparto:** i punti deboli dei processi e le fragilità del personale li conoscono i responsabili operativi, non il consulente.
- **Nessun legame con il registro dei rischi:** un fattore riconosciuto ma non trattato lascia incompleti sia l'analisi sia il registro.
- **Aggiornare solo per l'audit:** si fotografa il contesto del giorno dell'audit, non quello che avrebbe dovuto guidare le decisioni dell'anno.
- **Confondere rilevante e presente:** un'analisi efficace ha criteri di rilevanza e non si perde nel censire ogni variabile esterna.
- **Saltare la determinazione sul clima:** anche un «non rilevante» motivato deve poter essere dimostrato, perché si verifica la valutazione, non il suo esito.
- **Attese raccolte e mai tradotte:** un'aspettativa delle parti interessate riconosciuta ma non trattata è un allarme che si sceglie di non sentire.
- **Requisiti immaginari:** trattare intelligenza artificiale o ESG come obblighi del 4.1 appesantisce il sistema invece di collocare quei temi dove appartengono.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Aprire l'analisi del contesto e sottoporla a un test di attualità: quanti fattori sono ancora veri, quanti fattori rilevanti degli ultimi diciotto mesi mancano. Individuare le tre crisi più recenti e verificare se il sistema le aveva viste. Controllare che esista una determinazione documentata sulla rilevanza del clima.

› **Da pianificare.** Costruire le mappe del contesto esterno e interno con indicatori, fonti, responsabili e soglie. Definire attivatori con tempi proporzionati alla struttura (quelli del caso sono esempi) e inserire l'osservazione dei fattori nelle riunioni ordinarie dei capi reparto, così che il contesto non dipenda più dal ciclo annuale del riesame.

› **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di copertura del contesto: quante crisi degli ultimi dodici mesi il sistema aveva visto in anticipo, sul totale di quelle accadute. Non misura la perfezione del sistema, ma la sua capacità di vedere il futuro prima che diventi presente.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Documento di trentadue mesi, scritto dal consulente	Mappa viva, aggiornata dai capi reparto
Nessun indicatore, nessun responsabile per fattore	Un indicatore, una fonte e un responsabile per ogni fattore
Aggiornamento annuale prima dell'audit	Attivatori A, B e C con tempi fissati
Clima assente	Determinazione sul clima documentata e collegata al registro dei rischi
Fattori senza conseguenze	Fattori rilevanti considerati nel registro, con azioni dove servono

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di cento camere, circa 40.000 euro l'anno di costi di crisi evitati e un effetto sui ricavi camere vicino al 2 per cento. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato. Un documento di contesto morto costa poco a scriverlo e moltissimo quando serve; un processo vivo costa un po' di disciplina ogni settimana e risparmia l'emergenza.

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
«Con la 2026 il clima va valutato»	Sì	Il 4.1 richiede di determinare se il clima è rilevante; non impone un esito
«La norma obbliga a misurare le emissioni di gas serra»	No	Nessun obbligo di inventario; rilevanza e azioni si valutano nel sistema
«I requisiti climatici dei clienti sono un nuovo requisito»	Solo in parte	La nota al 4.2 è guida; diventano vincolanti se un cliente li mette nel contratto
«Con la 2026 si sceglie quali requisiti delle parti interessate rispettare»	No	Si determina quali requisiti il sistema affronta; i cogenti restano obbligatori
«L'intelligenza artificiale è ora un fattore obbligatorio del 4.1»	No	La clausola resta neutrale rispetto alla tecnologia
«L'analisi del contesto deve essere un processo continuo»	No	Buona pratica che la norma permette ma non prescrive
«Basta scrivere che il clima non è rilevante»	Solo in parte	Ammesso, se la valutazione è motivata e se ne può dare evidenza

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206 (Codice del consumo), modificato dal D.Lgs. 20 febbraio 2026, n. 30	Dal 27 settembre 2026 vieta le asserzioni ambientali generiche quando non si può dimostrare l'eccellenza riconosciuta pertinente richiesta dalla legge, e i marchi di sostenibilità senza controllo di parte terza	4.1 e 4.2: la certificazione ISO 9001 non prova la prestazione ambientale pubblicizzata
Linee guida per la prevenzione e il controllo della legionellosi, Accordo Stato-Regioni del 7 maggio 2015	Valutazione del rischio e piano di controllo degli impianti idrici; valgono anche per strutture termali	4.1 contesto interno: impianti e acqua sono fattori da mappare
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81	Valutazione dei rischi e documento di valutazione (artt. 28–29), obbligo non delegabile del datore (art. 17)	4.1: le condizioni di lavoro del personale sono contesto interno
D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125, e Dir. (UE) 2026/470	La direttiva ridisegna il perimetro ma non risulta ancora recepita; l'obbligo concreto va verificato sulla norma nazionale, considerando gruppo, esenzioni e transitorio	4.2: le richieste ESG dei clienti aziendali sono attese di parti interessate; il limite previsto riguarda la rendicontazione, non ogni dato contrattuale
L. 11 marzo 2026, n. 34, artt. 18–23	Recensioni lecite solo se autentiche e non indotte; vietato comprarle o cederle	4.1 e 9.1.2: le recensioni sono segnali di contesto, raccolti in modo lecito

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 2.1. Edizioni Effedore, 2026.