SCHEDA DI LAVORO 2.10

Processi esterni e catena di fornitura

Sottocapitolo 2.10 · caso nel libro: Brescia

DOMANDA GUIDA

Se un fornitore critico del vostro albergo producesse un errore che arriva all'ospite, e il sistema qualità non avesse alcuna prova di aver mai valutato la capacità di quel fornitore di dare la qualità richiesta, di chi sarebbe la responsabilità: del fornitore o del sistema che non l'ha mai governato? E dove finisce, per l'ospite, il vostro albergo?

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 — Classificazione per criticità.** Il gruppo di lavoro, ufficio acquisti, capi reparto e responsabile qualità, applica una matrice che valuta ogni fornitore su due assi: effetto di un errore sulla qualità percepita dall'ospite e difficoltà di sostituirlo se la fornitura si interrompe. Sedici fornitori su quarantacinque risultano critici: la lavanderia esterna, i quattro fornitori principali di prodotti freschi, il fornitore del gestionale e del gestore dei canali, il manutentore degli impianti di climatizzazione e riscaldamento, la vigilanza notturna, il fornitore delle attrezzature per i congressi e, dopo marzo, il fiorista degli eventi. Venti sono importanti, nove ordinari.
2. **Misura 2 — Qualifica documentata dei critici mai valutati.** Per i fornitori critici mai valutati parte una qualifica: esame delle certificazioni dove esistono, compresi i piani di autocontrollo per gli alimenti, referenze, visita in sede per chi ha una forte componente operativa, valutazione della gestione del personale per chi è a contatto con gli ospiti. La visita al fornitore principale di prodotti freschi, in servizio da quattro anni senza alcuna valutazione, dà un risultato che sorprende il responsabile F&B: il sistema di tracciabilità della catena del freddo ha lacune importanti nella registrazione dei tempi di trasporto. Una debolezza potenzialmente rilevante per la sicurezza alimentare, che nessuno aveva visto perché nessuno aveva guardato. Il fornitore prepara un piano di azioni correttive e riceve una visita di verifica dopo sessanta giorni.
3. **Misura 3 — Contratti rivisti con i fornitori critici.** Il contratto con il fornitore del gestionale e del gestore dei canali comprende ora un livello di servizio sulla disponibilità con penali proporzionate, un preavviso di almeno quarantotto ore per le manutenzioni programmate, una procedura di escalation per blocchi oltre trenta minuti in orario operativo e l'obbligo di documentare le modifiche importanti della piattaforma. Il contratto con la lavanderia comprende criteri di qualità per tipo di biancheria, un campionamento documentato all'arrivo, una procedura di contestazione con tempi di risposta garantiti e la sostituzione dell'intero lotto in caso di errore sistematico. Ai fornitori di pulizie e servizi in appalto vengono comunicati per iscritto i requisiti sul personale, come chiede la 8.4.3; al transfer convenzionato e ai manutentori che entrano nelle camere occupate anche le regole di contatto con l'ospite: presentazione, riservatezza, a chi segnalare un problema.
4. **Misura 4 — Monitoraggio continuo e alternative qualificate.** Per ciascuno dei sedici critici si definisce un piccolo insieme di indicatori ricavati dai dati ordinari, reclami che lo citano, errori in accettazione, puntualità, e una valutazione trimestrale documentata che produce un giudizio: conforme, da migliorare, a rischio di sostituzione. Il giudizio viene comunicato al fornitore ed entra nel cruscotto mensile della qualità. Per ogni categoria critica si qualifica almeno un fornitore alternativo; il primo è un secondo fiorista, valutato su due eventi minori prima di affidargli un gala.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Classificazione per criticità			

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 2 — Qualifica documentata dei critici mai valutati			
Misura 3 — Contratti rivisti con i fornitori critici			
Misura 4 — Monitoraggio continuo e alternative qualificate			

Una checklist per il direttore e l'ufficio acquisti

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Ogni fornitore attivo è classificato per impatto sull'ospite e difficoltà di sostituzione?	Senza classificazione il controllo si distribuisce dove scorre il denaro, non dove nasce la qualità			
Quali fornitori critici non sono mai stati valutati in modo documentato?	Sono il primo intervento, come la catena del freddo di Brescia			
I fornitori digitali del gestionale e dei canali hanno livelli di servizio e preavvisi scritti?	Un loro blocco arriva all'ospite come una camera sporca			
Ai fornitori sono stati comunicati i requisiti di qualità, di competenza del personale e, per chi incontra l'ospite, di interazione?	È la 8.4.3, in vigore dal 2015 e precisata nel 2026			
Per ogni categoria critica esiste un'alternativa già qualificata e provata?	La ricerca in emergenza costa di più e rischia di più			
Le prestazioni dei critici sono valutate ogni trimestre e comunicate al fornitore?	La qualifica iniziale non vede il peggioramento successivo			

Errori comuni

- **Stesso controllo per tutti:** trattare la cancelleria e il gestionale con la stessa attenzione spreca energie sui fornitori marginali e le toglie a quelli critici.
- **Fornitori digitali dimenticati:** chi gestisce piattaforme da cui dipendono i processi principali incide sull'ospite almeno quanto un fornitore tradizionale; escluderlo lascia scoperta un'area di rischio importante.
- **Valutare solo alla scelta:** la qualifica iniziale è necessaria ma non basta; le prestazioni cambiano, e senza monitoraggio il peggioramento si scopre quando arriva all'ospite.
- **Nessuna alternativa qualificata:** senza un secondo fornitore già valutato la continuità è governata solo sulla carta.
- **Requisiti non comunicati:** un fornitore che non conosce i criteri con cui sarà valutato non può orientarvi i propri processi; comunicarli è un requisito della 8.4.3 dal 2015, precisato nel 2026 per chi interagisce con l'ospite.
- **Confine alla porta dell'albergo:** l'ospite non distingue fra albergo e fornitore; un sistema che si ferma prima della catena governa metà della qualità che l'ospite vive.
- **Riforma immaginaria della 8.4:** tre casi di fornitura, controllo proporzionato e comunicazione ai fornitori sono nel testo dal 2015, e i fornitori digitali vi rientrano da allora; il 2026 precisa soltanto, nella 8.4.3, le interazioni dei fornitori con ospiti e parti interessate.

- **Criticità confusa con spesa:** classificare i fornitori per volume d'acquisto porta l'attenzione sul fornitore più caro invece che su quello il cui errore l'ospite vede ogni giorno.

Sintesi operativa

- **Da fare subito.** Censire i fornitori attivi e applicare la matrice di criticità, individuando quelli con forte impatto sull'esperienza dell'ospite che non sono mai stati valutati. Per ciascuno avviare subito una qualifica documentata, anche semplificata, come primo passo verso un sistema strutturato.
- **Da pianificare.** Costruire il monitoraggio continuo dei fornitori critici, con indicatori ricavati dai dati ordinari, valutazioni trimestrali documentate e comunicazione formale dei risultati. Rivedere i contratti dei critici con requisiti di qualità espliciti, livelli di servizio misurabili e penali proporzionate. Qualificare almeno un'alternativa per ogni categoria critica.
- **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di prestazione della catena: quota dei fornitori critici con prestazioni conformi agli indicatori nel trimestre, inserita nel cruscotto mensile della qualità. Accanto, la quota degli errori nati presso i fornitori sul totale delle non conformità, per verificare che il controllo della catena riduca davvero l'effetto dei fornitori sull'esperienza dell'ospite.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Ventidue fornitori mai classificati, dodici mai valutati	Quarantacinque classificati, sedici critici qualificati
Fiorista scelto solo sul prezzo, nessuna alternativa	Due fioristi qualificati, alternativa provata su eventi minori
Catena del freddo del fornitore di freschi mai vista	Lacune trovate, piano correttivo, verifica a sessanta giorni
Contratto del gestionale senza livelli di servizio	Disponibilità, preavviso, escalation e penali scritte
Fornitori valutati solo quando sbagliano	Valutazione trimestrale nel cruscotto mensile

Stima economica di modello

Il valore economico di una gestione strutturata della catena di fornitura si vede su due piani con orizzonti diversi. Il primo è la riduzione del costo degli errori prodotti dalla catena. Gli errori nati presso i fornitori e arrivati all'ospite costano quanto quelli interni, reclami, rimborsi, danno di reputazione, con in più la complessità del rapporto con il fornitore responsabile. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: in un albergo di centosettanta camere con centro congressi, la riduzione degli errori di fornitura vale fra minori compensazioni agli ospiti e ore di direzione non spese a gestire crisi con i fornitori circa venticinquemila euro l'anno, senza contare il valore di un contratto aziendale non perso. 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 rafforza il controllo della catena di fornitura»	Solo in parte	L'impianto della 8.4 resta; la 8.4.3 precisa i requisiti per le interazioni dei fornitori con clienti e parti interessate
«I tre casi di fornitura esterna sono una novità della 2026»	No	Sono nel testo della 8.4.1 dal 2015
«Solo dal 2026 i fornitori digitali entrano nella 8.4»	No	La 8.4 vale per tutti i fornitori rilevanti dal 2015, qualunque sia la tecnologia

Che cosa si afferma	Vincolante?	Che cosa vale davvero
«Il controllo va proporzionato all'impatto sul cliente»	Sì	È la 8.4.2, in vigore dal 2015
«I fornitori devono conoscere i requisiti del sistema qualità»	Sì	È la 8.4.3: l'albergo deve comunicarli
«Un fornitore senza certificato ISO 9001 non si può qualificare»	No	La 8.4 chiede un controllo adeguato e non nomina certificati; letta così, il certificato è un elemento possibile, non una condizione

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Reg. (CE) n. 852/2004, art. 5	Procedura basata sui principi HACCP, con documenti e registrazioni adeguati	8.4.2: controllo dei fornitori di alimenti, catena del freddo compresa
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231	Responsabilità dell'ente per i reati presupposto vigenti, fra cui sfruttamento del lavoro e impiego di stranieri irregolari; il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere a escluderla, alle condizioni del decreto	8.4.3: requisiti comunicati agli appaltatori di pulizie e servizi
Reg. (UE) 2016/679, artt. 33–34	Il titolare valuta e documenta ogni violazione; notifica al Garante senza ingiustificato ritardo, ove possibile entro 72 ore, salvo rischio improbabile; il responsabile avvisa il titolare senza ingiustificato ritardo	8.4.3: chiedere ai fornitori digitali, come responsabili, di avvisare subito
Reg. (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 50	Obblighi di trasparenza applicabili, secondo il calendario vigente, dal 2 agosto 2026: l'ospite va informato quando dialoga con un chatbot	8.4.2: controllare che il sistema del fornitore lo faccia
Linee guida legionellosi, Accordo Stato-Regioni del 7 maggio 2015	Valutazione del rischio e piano di controllo per impianti idrici e climatizzazione	8.4: manutentori degli impianti qualificati e monitorati
D.Lgs. 23 maggio 2011, n. 79, artt. 32 e ss.	Vendendo camera con transfer o escursioni di terzi l'albergo può diventare organizzatore di pacchetto e risponderne	8.4.1: servizio fornito all'ospite per conto dell'albergo

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 2.10. Edizioni Effedore, 2026.