SCHEDA DI LAVORO 2.11

Monitoraggio, misurazione e analisi

Sottocapitolo 2.11 · caso nel libro: Bergamo

DOMANDA GUIDA

Se i dati che il vostro sistema qualità raccoglie ogni mese non hanno cambiato una sola decisione operativa nell'ultimo anno, che cosa state misurando davvero? Le prestazioni del sistema, oppure la vostra capacità di produrre numeri che nessuno usa?

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 — Partire dalle decisioni.** Il direttore, i quattro responsabili di reparto e Serena Locatelli dedicano tre ore a una sola domanda: quali decisioni prendete ogni settimana che sarebbero migliori con dati più precisi, più tempestivi o più completi? Ne emergono diciassette. Le più importanti: la copertura dei turni del fine settimana, decisa il giovedì mattina a sensazione; il personale di sala nei giorni di congresso; la gestione degli arrivi serali dei gruppi che atterrano all'aeroporto di Orio; il calendario della manutenzione degli impianti, fissato finora sul calendario del fornitore.
2. **Misura 2 — Pochi indicatori per ogni decisione.** Per ciascuna decisione prioritaria il gruppo definisce l'insieme minimo di indicatori necessario, con fonte, frequenza di aggiornamento e formato adatto a chi decide. Per i turni del fine settimana nasce un quadro aggiornato il giovedì mattina che incrocia occupazione prevista, richieste storiche a parità di occupazione e assenze già comunicate, e restituisce un semaforo con una raccomandazione sul personale aggiuntivo. Il responsabile decide in tre minuti invece che in venti, e con dati invece che a intuito.
3. **Misura 3 — L'allarme precoce.** Il gruppo individua i cinque segnali di peggioramento che negli ultimi diciotto mesi sono costati di più in reclami, rimborsi ed effetto sulle recensioni, e per ciascuno costruisce un indicatore anticipatore. Il più costoso è proprio il calo del ristorante nei giorni di congresso. L'indicatore è il rapporto tra coperti previsti a pranzo e camerieri disponibili, aggiornato ogni mattina con le prenotazioni confermate. Quando supera la soglia fissata — diciassette coperti per cameriere — Paolo Pesenti e il responsabile operativo ricevono un avviso con il tempo sufficiente per rinforzare il servizio.
4. **Misura 4 — Un cruscotto unico, ordinato per decisioni.** Il nuovo cruscotto, consultabile dal tablet del direttore e dai portatili dei capiservizio, prende da sei sistemi diversi i due o tre indicatori che contano per le decisioni della settimana, senza sostituirli. Ha tre sezioni: «Oggi», con i segnali delle prossime ventiquattro ore; «Questa settimana», con le tendenze rispetto alla settimana precedente e agli obiettivi; «Questo mese», con i cinque indicatori principali e le tre aree da seguire. Ogni sezione si legge in meno di cinque minuti e alimenta una conversazione precisa: la riunione di inizio turno, la riunione settimanale, la riunione mensile di direzione.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Partire dalle decisioni			
Misura 2 — Pochi indicatori per ogni decisione			
Misura 3 — L'allarme precoce			
Misura 4 — Un cruscotto unico, ordinato per decisioni			

Una checklist per il cruscotto della direzione

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Per ogni indicatore sappiamo quale decisione cambierebbe se peggiorasse?	Un indicatore senza decisione collegata è un costo di raccolta senza ritorno			
Abbiamo almeno un indicatore anticipatore per ciascun processo critico?	Solo un indicatore a monte permette di intervenire prima dell'ospite			
Quanti giorni passano in media tra il segnale e l'intervento?	La latenza è la misura più onesta dell'utilità del monitoraggio			
I dati sulla soddisfazione sono letti per segmento, reparto e fascia oraria?	Una media generale nasconde il servizio che sta peggiorando			
Le fonti dei dati sulla soddisfazione sono lecite e verificabili?	Recensioni indotte o non verificate falsano il dato ed espongono l'albergo			
Il sistema di indicatori è stato riesaminato nell'ultimo anno?	Le priorità cambiano; indicatori fermi misurano le priorità di ieri			

Errori comuni

- **Scegliere gli indicatori per facilità di rilevazione:** la domanda giusta non è «possiamo raccogliere questo dato?», ma «decideremmo diversamente se peggiorasse?».
- **Misurare la qualità solo dopo che è accaduta:** voti, reclami e controlli scoprono i problemi quando l'ospite li ha già subiti; servono indicatori che li anticipino.
- **Aggregare troppo:** una soddisfazione media di 8,4 non dice nulla, mentre lo stesso dato scomposto può mostrare un 7,1 al pranzo dei giorni di congresso.
- **Non chiudere il cerchio tra analisi e decisione:** un'analisi che non produce una decisione registrata e verificata nel ciclo successivo ha fatto solo metà del lavoro.
- **Non aggiornare il sistema quando cambiano processi e priorità:** indicatori costruiti per le priorità di tre anni fa vanno riesaminati almeno una volta l'anno.
- **Scambiare la tendenza segnalata per una decisione presa:** scrivere «da tenere sotto osservazione» in un commento non è un intervento, è un rinvio.
- **Attribuire alla 9.1 un obbligo sull'intelligenza artificiale:** monitorare i processi automatizzati è buona applicazione della 9.1 esistente, non un requisito nuovo della 2026.
- **Raccontare la 9.1 come riformata nel 2026:** valutazione di prestazioni ed efficacia, ambiti di analisi e monitoraggio della percezione del cliente sono nel testo dal 2015; la novità è la valutazione distinta delle azioni su rischi e opportunità.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Riprendere l'elenco degli indicatori mensili e porre a ciascuno la domanda: «Se peggiorasse, decideremmo qualcosa di diverso?». Quelli che ricevono un no escono dal monitoraggio operativo. Individuare il segnale di peggioramento più costoso degli ultimi diciotto mesi e costruire per quello, e solo per quello, un primo indicatore anticipatore.

› **Da pianificare.** Ridisegnare il sistema partendo dalle decisioni: elencare quelle ricorrenti più importanti, assegnare a ciascuna l'insieme minimo di indicatori, costruire l'allarme precoce per i segnali più costosi e portare i dati digitali in un cruscotto unico, ordinato per decisioni e leggibile in pochi minuti per sezione.

› **Da tenere sotto controllo.** Misurare la quota di segnali monitorati che nel ciclo hanno prodotto una decisione documentata, e seguire la latenza media tra segnale e azione correttiva. Sono i due numeri che dicono se il monitoraggio produce direzione o soltanto documentazione.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Trentaquattro indicatori aggiornati a mano ogni mese	Dodici indicatori scelti per decisione, aggiornati dai sistemi
Nessuna decisione documentata in diciotto mesi	Ogni segnale oltre soglia chiude con una decisione registrata
Ventiquattro giorni medi tra segnale e intervento	Tre giorni medi, grazie all'allarme precoce
Circa quaranta ore a trimestre per compilare il rapporto	Circa dieci ore a trimestre per verificare e commentare
Rapporto inviato per posta elettronica e archiviato	Cruscotto discusso in tre riunioni fisse

Stima economica di modello

Il secondo piano è il costo del monitoraggio stesso. Un sistema che aggiorna a mano trentaquattro indicatori assorbe ore qualificate che potrebbero andare all'analisi e al miglioramento; uno che prende i dati dai sistemi esistenti e seleziona una dozzina di indicatori ne libera la maggior parte. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di questa dimensione, il risparmio diretto su reclami, rimborsi e ore di compilazione si colloca tra 15.000 e 30.000 euro nel primo semestre. 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 clausola 9.1 è stata riscritta nel 2026»	No	L'impianto è quello del 2015; la 9.1.3 separa la valutazione delle azioni sui rischi da quella sulle opportunità
«Bisogna valutare prestazioni ed efficacia, non solo raccogliere dati»	Sì	È un requisito della 9.1.1 fin dal 2015
«La 9.1 impone di misurare i processi di intelligenza artificiale»	No	Nessun obbligo specifico; si monitora ciò che incide sulla conformità, l'IA ha regole proprie fuori dalla norma
«La soddisfazione va misurata su tutti i canali, social compresi»	Solo in parte	La 9.1.2 chiede metodi adeguati; la nota offre esempi, i canali da usare li sceglie l'albergo
«Gli ambiti di analisi della 9.1.3 sono tutti una novità»	No	L'elenco è nel testo dal 2015; nuova è la valutazione distinta di rischi e opportunità
«Serve un cruscotto digitale con un numero minimo di indicatori»	No	La norma non fissa né lo strumento né il numero
«I risultati dell'analisi devono portare a decisioni»	Sì	Valutazione e necessità di miglioramento sono nella 9.1.3, e le decisioni sono esito del riesame

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Legge 11 marzo 2026, n. 34, artt. 18–23	Recensioni lecite solo se di chi ha usato il servizio, entro 30 giorni e non indotte da sconti o vantaggi	9.1.2: la fonte dei dati sulla soddisfazione deve essere lecita
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 23, comma 1, lett. bb-ter) e bb-quater)	Sempre ingannevole vantare recensioni autentiche senza verifiche ragionevoli, o commissionarne di false	9.1.2 e 8.2: come l'albergo presenta il proprio punteggio
Reg. (UE) 2016/679 e D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196; art. 30 GDPR	Registro dei trattamenti, che riguarda anche i dati degli ospiti usati per analisi	9.1 e 7.5: il cruscotto tratta dati personali
Art. 109 del 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 fino a 24 ore; guasti gestiti con il canale concordato con la Questura	9.1.1: indicatore di processo con scadenza fissata dalla legge
Reg. (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 50	Obblighi di trasparenza applicabili, secondo il calendario vigente, dal 2 agosto 2026: il cliente va informato quando dialoga con un chatbot	9.1: un processo automatizzato si monitora come gli altri

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 2.11. Edizioni Effedore, 2026.