SCHEDA DI LAVORO 2.13

Non conformità e azioni correttive

Sottocapitolo 2.13 · caso nel libro: Cortina d'Ampezzo

DOMANDA GUIDA

Se le stesse non conformità ricompaiono a ogni ciclo, ogni volta con un'azione correttiva documentata, chiusa e archiviata, il problema è che il sistema non funziona o che le correzioni non hanno mai toccato le cause vere? E chi, in un albergo, ha il potere di toccarle?

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 — Tre livelli e la regola della ripetizione.** La vecchia procedura conosceva solo «maggiore» e «minore», con criteri che cambiavano da un audit all'altro. La nuova introduce tre livelli con criteri scritti e verificabili, e stabilisce che la seconda comparsa nello stesso reparto porta automaticamente al livello significativo, la terza al livello critico.
2. **Misura 2 — Cinque perché sulle richieste speciali.** Applicata al caso più grave, la catena è questa. Perché le richieste non arrivano ai reparti? Perché il ricevimento non le ricopia sempre sulla bacheca interna. Perché? Perché ricopiarle richiede due o tre minuti che negli arrivi di punta non ci sono. Perché servono quei minuti? Perché il gestionale delle prenotazioni e la bacheca non sono collegati. Perché non lo sono? Perché il collegamento non era disponibile all'installazione e poi nessuno l'ha chiesto. Perché nessuno l'ha chiesto? Perché il costo delle non conformità collegate non è mai stato calcolato in modo da arrivare all'attenzione della direzione. Azione sulla causa: il collegamento tra i due sistemi, con un costo stimato di 3.500 euro, e un indicatore mensile del costo delle non conformità nel cruscotto del direttore.
3. **Misura 3 — Verificare con i dati.** Per ogni non conformità significativa o critica si fissano, alla chiusura dell'intervento, un indicatore, un valore obiettivo a novanta giorni, un responsabile e una data. Per le richieste speciali l'indicatore è la quota di richieste trasmesse ai reparti entro due ore, misurata dal registro del collegamento: 62 per cento al momento dell'audit, obiettivo 95. A novanta giorni il valore è 91: obiettivo non raggiunto, con la causa del residuo individuata in quattro tipi di richiesta non ancora trasmessi in automatico. A centottanta giorni è 96. Per la prima volta in tre anni la non conformità non si ripresenta.
4. **Misura 4 — Leggere i ricorrenti insieme.** Le sedici non conformità ricorrenti delle tre stagioni precedenti vengono analizzate una per una e poi raggruppate per tipo di causa. Emergono quattro famiglie: processi pensati per i giorni normali e non per l'alta stagione; passaggi manuali eliminabili con un collegamento tra sistemi; competenze critiche concentrate in una sola persona; indicatori che nessuno collega a una decisione. Il piano d'azione affronta le quattro famiglie, non le sedici voci.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Tre livelli e la regola della ripetizione			
Misura 2 — Cinque perché sulle richieste speciali			
Misura 3 — Verificare con i dati			
Misura 4 — Leggere i ricorrenti insieme			

Una checklist per chi chiude le non conformità

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Questa non conformità si era già presentata in un ciclo precedente?	La ripetizione è il segnale più chiaro che la causa non è stata trovata			
L'azione registrata è un contenimento o un intervento sulla causa?	Archiviare il contenimento come correzione garantisce la ripetizione			
La causa indicata è una condizione su cui l'albergo può agire?	Una causa vera ma immodificabile non previene nulla			
La causa spiega anche i casi precedenti, non solo l'ultimo?	Se non li spiega, forse si è trovata solo una causa contributiva			
C'è un indicatore con valore obiettivo e data di verifica?	Senza dati la chiusura resta una dichiarazione di intenti			
La stessa causa può produrre problemi in altri reparti?	Una causa strutturale raramente resta confinata in un solo processo			

Errori comuni

- **Confondere contenimento e azione correttiva:** ripetere la formazione o richiamare il responsabile limita il danno di oggi, ma non impedisce che il problema torni.
- **Fermarsi al comportamento del personale:** è quasi sempre la causa diretta, raramente la causa radice; un sistema che indica sempre le persone fa analisi di primo livello.
- **Analizzare senza metodo i casi significativi:** «ne abbiamo parlato e manca formazione» è un'opinione, non una catena di cause verificabile.
- **Verificare l'efficacia con una dichiarazione:** «l'azione è fatta e il problema risolto» non è una verifica; servono dati confrontabili prima e dopo.
- **Non trattare i ricorrenti come categoria a sé:** sono il segnale più prezioso che il sistema produce, perché mostrano dove le cause sono ancora attive.
- **Dimenticare gli output non conformi corretti a voce:** una camera ricontrollata o una prenotazione rifatta senza traccia rende incompleto il quadro della 8.7.
- **Applicare la stessa profondità a ogni caso:** un'analisi lunga per un errore minore è spreco, una rapida per un caso critico è negligenza; la 10.2 chiede proporzione.
- **Presentare il rigore sulle cause come novità del 2026:** determinare le cause e verificare l'efficacia sono nella 10.2 dal 2015; nuovo è il peso dato alla leadership.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Estrarre le non conformità degli ultimi tre cicli e individuare quelle comparse almeno due volte con lo stesso schema. Per ciascuna, verificare se l'azione registrata era un intervento sulla causa o solo un contenimento. I ricorrenti chiusi con un contenimento sono le prime analisi da rifare con i cinque perché.

› **Da pianificare.** Ricostruire la procedura sulle cinque fasi, con tre livelli, criteri scritti, salita per ripetizione e verifica di efficacia con indicatore, obiettivo e data. Formare i capiservizio sui metodi usando non conformità vere del loro reparto. Portare nel cruscotto della direzione il costo delle non conformità, perché le correzioni strutturali arrivino a chi può decidere la spesa.

› **Da tenere sotto controllo.** Il tasso di ripetizione e la quota di azioni significative chiuse con una verifica documentata. Una ripetizione sopra un quinto delle non conformità e verifiche sotto quattro azioni su cinque sono valori orientativi di questo modello, non soglie della norma: segnali di una procedura che va rivista.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Due livelli con criteri variabili	Tre livelli con criteri scritti e salita per ripetizione
Cause scritte come comportamento del personale	Catena dei cinque perché fino a una condizione modificabile
Chiusura quando l'azione era «fatta»	Chiusura solo dopo verifica con dati a 90 o 180 giorni
«Ripetuta la formazione» come azione ricorrente	Collegamento tra sistemi da 3.500 euro e indicatore di costo
Sedici ricorrenti trattati uno per uno	Quattro famiglie di cause affrontate con interventi trasversali

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di questa dimensione, sedici non conformità ricorrenti in tre stagioni valgono tra 50.000 e 70.000 euro di costi cumulati, mentre ricostruire il trattamento delle non conformità, compresi i collegamenti tra sistemi e la formazione dei capiservizio sui metodi, richiede tra 15.000 e 20.000 euro. 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 10.2 è stata riscritta nel 2026»	No	Non è tra le parti modificate; la sostanza è quella del 2015
«Dal 2026 bisogna separare contenimento e azione correttiva»	No	È buona pratica e lettura corretta della 10.2 del 2015, non un requisito nuovo
«Bisogna determinare le cause perché il problema non si ripeta»	Sì	Lo chiede la 10.2.1 dal 2015
«Le azioni devono essere adeguate agli effetti»	Sì	È nella 10.2.1 dal 2015: profondità proporzionata alla gravità
«I cinque perché e Ishikawa sono obbligatori»	No	Sono metodi riconosciuti; la norma chiede il risultato, non lo strumento
«La verifica di efficacia richiede dati prima e dopo»	Solo in parte	La verifica è obbligatoria; il confronto di dati è il modo più oggettivo per farla
«L'IA va analizzata come fonte di cause per obbligo di norma»	No	Nessuna clausola lo impone; si guardano i sistemi digitali perché fanno parte dei processi

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Reg. (CE) n. 852/2004, art. 5	Procedura permanente basata sui principi HACCP, con documenti e registrazioni adeguati	8.7 e 10.2: le non conformità di cucina si integrano, non si duplicano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, artt. 19 e 23	Allergeni indicati prima del servizio; omissione sanzionata da 3.000 a 24.000 euro	Un errore su un menu senza glutine è una non conformità critica
Reg. (UE) 2016/679, artt. 33–34	Ogni violazione valutata e documentata; notifica al Garante senza ingiustificato ritardo, ove possibile entro 72 ore dalla conoscenza, salvo rischio improbabile; ospiti informati se il rischio è elevato, salvo eccezioni	Il contenimento ha una scadenza di legge che precede l'analisi
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 17 e 28–29	Valutazione dei rischi del datore di lavoro e documento che la contiene	Un infortunio del personale va letto anche alla luce di quella valutazione
Codice civile, artt. 1783–1786	Responsabilità per le cose dell'ospite limitata a cento volte il prezzo giornaliero solo se non in custodia; illimitata per colpa, custodia o rifiuto ingiustificato	Furti da depositi e camere: non conformità con conseguenze economiche da valutare caso per caso

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 2.13. Edizioni Effedore, 2026.