SCHEDA DI LAVORO 2.14

Il riesame della direzione

Sottocapitolo 2.14 · caso nel libro: Perugia

DOMANDA GUIDA

Se l'ultimo riesame della direzione del vostro albergo si è chiuso con la frase «il sistema risulta adeguato ed efficace» e nessuna decisione, è stato un riesame o una lettura collettiva? E se i dati per decidere c'erano tutti, che cosa è mancato?

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 — Selezionare.** Le sessantadue diapositive diventano un documento di dodici pagine. La prima pagina contiene tre frasi: che cosa funziona, dove il sistema è debole e quanto costa, che cosa si propone di decidere e con quale spesa. Gli elementi richiesti dalla 9.3 restano tutti, ma quelli senza decisioni da prendere passano in un allegato consultabile, non in sala.
2. **Misura 2 — Tradurre.** Ogni tema importante viene espresso in euro e in effetti sull'ospite. «Non conformità sull'allestimento delle sale» diventa «un evento su cinque nei giorni di doppio congresso è partito con la sala non pronta; costo stimato tra sconti e cortesie 22.000 euro l'anno». Il cambiamento delle aspettative del cliente aziendale diventa «contratto da circa 180 notti l'anno legato a un questionario di sostenibilità a cui oggi non sappiamo rispondere».
3. **Misura 3 — Proporre e chiedere.** Il documento si chiude con cinque proposte, ciascuna con costo, beneficio atteso, responsabile e data. La presentazione dura venti minuti e finisce con una richiesta esplicita: per ogni proposta, sì, no o rinviato con motivazione. Il verbale registra la risposta accanto a ogni proposta.
4. **Misura 4 — Cadenza e memoria.** Accanto al riesame annuale nasce un riesame breve trimestrale di un'ora, dedicato ai cambiamenti e alle decisioni aperte. Ogni riesame si apre con il registro delle decisioni precedenti: attuate, in ritardo, abbandonate e perché. Le decisioni ferme da due trimestri tornano in sala come tema a sé.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Selezionare			
Misura 2 — Tradurre			
Misura 3 — Proporre e chiedere			
Misura 4 — Cadenza e memoria			

Una checklist per il riesame della direzione

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Il documento è ordinato per priorità di decisione e non per punti della norma?	La direzione decide per priorità; l'ordine della norma serve a chi prepara			
I temi principali sono espressi in euro e in effetti sull'ospite?	Un fatto detto nella lingua della norma non crea urgenza			

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Ogni tema importante arriva con una proposta, un costo e un responsabile?	Senza proposta la direzione deve ricostruire tutto da sola, e di solito rinvia			
I cambiamenti nelle aspettative delle parti interessate sono esaminati in modo esplicito?	È una novità del 2026, come la valutazione distinta di rischi e opportunità			
Il riesame si apre con lo stato delle decisioni precedenti?	Una decisione mai attuata è un'informazione quanto un indicatore peggiorato			
Il verbale registra per ogni proposta sì, no o rinviato con motivazione?	Gli esiti devono comprendere le decisioni, non la sola presa d'atto			

Errori comuni

- **Ordinare il riesame per punti della norma:** è l'ordine di chi lo prepara, non di chi decide; la direzione governa per priorità.
- **Presentare tutto con lo stesso peso:** sessanta diapositive equivalenti dicono che nulla è più importante di altro, e nascondono l'essenziale.
- **Non tradurre i fatti in effetti economici:** una non conformità descritta con il numero della clausola non orienta nessuna scelta.
- **Non chiedere decisioni:** un documento che si chiude con «si sottopone alla direzione per presa visione» ottiene, appunto, una presa visione.
- **Dimenticare le decisioni del riesame precedente:** senza verificarne l'attuazione, il riesame diventa una lista di buoni propositi che si rinnova ogni anno.
- **Inviare il documento senza presentarlo:** la posta elettronica lascia alla direzione tutto il lavoro di interpretazione, che in pratica non viene fatto.
- **Presentare la resilienza come requisito nuovo:** chiedersi se il sistema ha retto sotto pressione è utile, ma è buona direzione, non un elemento obbligatorio.
- **Ignorare le precisazioni del 2026:** i cambiamenti nelle aspettative delle parti interessate e l'efficacia delle azioni su rischi e opportunità vanno esaminati esplicitamente e in modo distinto.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Rileggere il verbale dell'ultimo riesame e contare le decisioni che contiene, con responsabile, data e costo. Se sono meno di tre, riprendere i temi che avrebbero meritato una decisione e riscriverli nella lingua della direzione: effetto, costo, proposta.

› **Da pianificare.** Ricostruire il riesame per livelli — reparti, direzione, proprietà — con un documento breve ordinato per priorità, una presentazione orale con richiesta esplicita di decisione e un riesame trimestrale breve per cambiamenti e decisioni aperte. Inserire una sezione fissa sui cambiamenti nelle aspettative delle parti interessate e sui nuovi obblighi di legge.

› **Da tenere sotto controllo.** Il numero di decisioni prese a ogni riesame e la quota di quelle attuate entro la data stabilita. Un riesame che per due cicli non produce decisioni nuove, o che accumula decisioni non attuate, va rivisto nel formato, nei contenuti o nel modo di presentarlo.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Sessantadue diapositive ordinate per punti della norma	Dodici pagine ordinate per priorità di decisione

Prima	Dopo
Due ore e quaranta di presentazione	Venti minuti di presentazione e un'ora di discussione
Verbale chiuso con «il sistema risulta adeguato»	Verbale con cinque proposte e la risposta a ciascuna
Nessuna decisione con responsabile e data	Quattro decisioni approvate, una rinviata con motivazione
Riesame solo annuale	Riesame annuale più un riesame breve ogni trimestre

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di questa dimensione, un riesame costruito per decidere libera nel primo anno benefici tra 30.000 e 45.000 euro, a fronte di circa 18.000 euro di interventi approvati, oltre a un contratto aziendale difeso invece che 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
«Il riesame va fatto una volta l'anno»	No	La norma chiede intervalli pianificati; la frequenza la decide l'albergo
«Dal 2026 i risultati degli audit entrano nel riesame»	No	Sono tra gli elementi in ingresso dal 2015
«Dal 2026 vanno considerati i cambiamenti nelle aspettative delle parti interessate»	Sì	È una delle novità della 9.3.2, insieme alla valutazione distinta delle azioni su rischi e opportunità
«La 2026 impone una valutazione della resilienza»	No	La resilienza non è una clausola; valutarla è buona direzione
«Il riesame deve chiudersi con decisioni registrate»	Sì	Gli esiti comprendono decisioni su miglioramenti, cambiamenti e risorse
«Il clima entra nel riesame per la prima volta nel 2026»	No	È nel contesto dall'emendamento del 2024; nel riesame come fattore esterno pertinente
«La norma fissa formato e lunghezza del documento di riesame»	No	Formato libero; conta che permetta di valutare e decidere

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 20 febbraio 2026, n. 30	Dal 27 settembre 2026 vietate le asserzioni ambientali generiche senza l'eccellenza riconosciuta pertinente richiesta dalla legge; regole proprie per le etichette di sostenibilità	9.3.2: cambiamento esterno; 8.2: promesse al cliente
D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125, e Dir. (UE) 2026/470	La direttiva ridisegna il perimetro; l'obbligo concreto si verifica sulla norma nazionale, con gruppo, esenzioni e transitorio; nessun diritto generale di rifiutare richieste ESG contrattuali	9.3.2: aspettative delle parti interessate che cambiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Reg. (UE) 2024/1689 e Legge 23 settembre 2025, n. 132	Trasparenza verso il cliente (art. 50) applicabile, secondo il calendario vigente, dal 2 agosto 2026; informare i lavoratori dell'uso dell'IA nel rapporto di lavoro	9.3.2 e 6.3: cambiamenti da pianificare
D.Lgs. 14 marzo 2011, n. 23, art. 4, comma 1-ter	Il gestore è responsabile del pagamento dell'imposta di soggiorno e della dichiarazione entro il 30 giugno	9.3: obblighi con responsabilità personale, da presidiare
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231	Modello facoltativo che, se idoneo ed efficacemente attuato, può concorrere all'esclusione della responsabilità nei casi e alle condizioni del decreto	Il riesame non sostituisce il modello né la sua vigilanza

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 2.14. Edizioni Effedore, 2026.