SCHEDA DI LAVORO 2.5

# Risorse umane, infrastrutturali e digitali

*Sottocapitolo 2.5 · caso nel libro: Porto Cervo*

**DOMANDA GUIDA**

Se il sistema informativo centrale del vostro albergo si fermasse per quarantotto ore in piena stagione, quanti dei vostri processi certificati continuerebbero a funzionare? E quanti si fermerebbero insieme al server, senza che nessuno sappia che cosa fare dopo i primi dieci minuti?

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 delle dipendenze digitali.** Per ogni processo principale il gruppo individua i sistemi da cui dipende e il grado di dipendenza. Il check-in dipende dal gestionale (critico), dal codificatore delle chiavi elettroniche (critico), dalla connessione per i pagamenti con carta (importante, con alternativa) e dall'archivio dei profili ospite (utile). Gli eventi incentive dipendono dai sistemi di prenotazione sale, di catering e di fatturazione, tutti critici. Gli impianti dipendono dal sistema di gestione dell'edificio, dal controllo delle celle, critico per la sicurezza alimentare, e dal sistema degli ordini di manutenzione. La mappa conta ventitré sistemi; undici sono critici senza alternativa, e nessuno di questi undici aveva un piano di emergenza nel sistema qualità.
2. **Misura 2 — I piani di emergenza.** Per ciascuno degli undici sistemi il gruppo risponde a quattro domande: che cosa succede ai processi collegati, quale alternativa manuale li mantiene a un livello accettabile, chi la attiva, come lo si comunica al personale. Il piano del gestionale diventa il modello: ogni mattina alle 6.30 si stampa un foglio di preassegnazione con i dati del giorno e del giorno dopo; gli arrivi si registrano su un modulo numerato da riconciliare al ripristino; un messaggio standard parte sul canale interno entro cinque minuti dal guasto. Il piano prevede anche la comunicazione degli alloggiati: inserimento diretto su Alloggiati Web e, se anche il portale non è raggiungibile, il canale alternativo concordato in anticipo con la Questura, rispettando i termini di 24 ore e di sei ore per i soggiorni brevi; le copie dei documenti fatte in emergenza si distruggono appena la comunicazione è avvenuta. Il piano delle celle prevede misure manuali ogni due ore con termometro tarato e modulo prestampato, collegate per la prima volta al piano di autocontrollo che già esisteva.
3. **Misura 3 — L'integrazione nella gestione ordinaria.** I piani entrano in tre parti del sistema: nel piano di manutenzione, con una sezione per i sistemi digitali critici che comprende aggiornamenti programmati, prove mensili di disponibilità e verifica dei livelli di servizio dei contratti; nel programma di formazione, con un modulo semestrale sulle procedure di emergenza; nel registro dei rischi, con undici voci sull'indisponibilità dei sistemi critici, ciascuna collegata al proprio piano.
4. **Misura 4 — La conoscenza distribuita.** Per ciascun sistema critico il gruppo scrive, in un formato breve e disponibile anche su carta, come si usa in condizioni normali e d'emergenza: chi lo ha configurato, quali accessi servono, quali passi richiede la procedura manuale. Fino ad allora quelle conoscenze erano solo nella testa di Sanna; ora almeno una seconda persona sa gestire ogni sistema critico in emergenza. L'albergo ha eliminato un rischio di concentrazione delle conoscenze che non aveva mai riconosciuto come tale. Le schede sono una modalità scelta dall'albergo, non un formato imposto; rispondono però a ciò che la 2026 sottolinea nel 7.1.6, cioè una conoscenza mantenuta, applicata e condivisa.

**Attuazione nel proprio albergo**

| Misura | Responsabile | Scadenza | Fatto |
|---|---|---|---|
| Misura 1 — La mappa delle dipendenze digitali | | | |

| Misura | Responsabile | Scadenza | Fatto |
|---|---|---|---|
| Misura 2 — I piani di emergenza | | | |
| Misura 3 — L'integrazione nella gestione ordinaria | | | |
| Misura 4 — La conoscenza distribuita | | | |

## Una checklist per il direttore e il responsabile informatico

| Domanda | Perché conta | Sì | No | Evidenza / note |
|---|---|---|---|---|
| Esiste un elenco dei sistemi digitali classificati per criticità? | Senza mappa non si vedono i punti unici di guasto | | | |
| Ogni sistema critico ha un piano di emergenza disponibile anche su carta? | Un piano che sta solo nel sistema che deve sostituire non serve | | | |
| Quando è stata fatta l'ultima prova di ciascun piano? | Un piano mai provato non è una capacità | | | |
| Almeno due persone sanno gestire ogni sistema critico in emergenza? | Una sola persona è un punto unico di guasto umano | | | |
| I livelli di servizio dei contratti sono confrontati con quelli reali? | La garanzia scritta non dice nulla se nessuno la verifica | | | |
| Le procedure manuali previste dalla legge sono collegate ai piani? | Alloggiati, con il canale concordato con la Questura, e autocontrollo hanno già un'alternativa | | | |

## Errori comuni

- **Nessuna classificazione:** governare tutti i sistemi con lo stesso impegno spreca risorse; i critici richiedono piani e prove, gli accessori no.
- **Tutto al fornitore:** il contratto garantisce la disponibilità del sistema, non la continuità dei processi quando il sistema manca.
- **Piani mai provati:** chi non ha mai eseguito la procedura manuale in esercitazione non la eseguirà con gli ospiti in coda.
- **Piani fermi:** un piano scritto per i sistemi di tre anni fa non regge se nel frattempo sono cambiati collegamenti e procedure.
- **Conoscenza in una sola testa:** se solo l'informatico sa gestire i sistemi critici, l'albergo dipende dalla sua presenza.
- **Novità mal lette:** presentare l'informatica come novità 2026, o la nota al 7.1.4 come requisito, porta a costruire un sistema su requisiti inesistenti.
- **Obblighi scollegati:** la misura manuale delle temperature o il canale alternativo per gli alloggiati concordato con la Questura esistono già; ignorarli spreca una capacità pronta.
- **Piani solo digitali:** tenere le procedure di emergenza sullo stesso server che si guasta le rende inutili nel momento in cui servono.

## Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Un inventario rapido dei sistemi digitali usati nei processi principali, classificati per criticità, individuando quelli la cui indisponibilità interromperebbe il servizio. Per ciascuno

verificare se esiste un piano di emergenza scritto e conosciuto dal personale. Se manca anche per un solo sistema critico, la vulnerabilità è individuata e richiede attenzione immediata.

- **Da pianificare.** I piani di emergenza per tutti i sistemi critici, con procedure precise, responsabili e documenti disponibili su carta. Le prove semestrali nel calendario del sistema qualità, con la stessa priorità delle prove degli impianti, e la documentazione delle conoscenze d'uso dei sistemi critici, comprensibile anche in assenza di chi li gestisce.
- **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di resilienza digitale: la quota di sistemi critici con un piano provato negli ultimi sei mesi, inserita nel cruscotto mensile della qualità. Ogni trimestre, il confronto fra i livelli di servizio promessi dai fornitori critici e quelli effettivamente ricevuti.

## Prima e dopo nel caso del libro

| Prima | Dopo |
|---|---|
| Sistema informativo non classificato come risorsa | Ventitré sistemi mappati, undici classificati critici |
| Nessun piano di emergenza | Un piano per ogni sistema critico, disponibile su carta |
| Fiducia nel contratto del fornitore | Livelli di servizio verificati e piani propri di continuità |
| Conoscenze concentrate in una persona | Almeno due persone per ogni sistema critico |
| Alloggiati e temperature legati al gestionale | Procedure manuali già previste e collegate ai piani |

## Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: circa la metà del costo di gestione di ogni interruzione non pianificata, cioè intorno ai 10.000 euro per evento in un albergo di centottantacinque camere, con un costo di costruzione del sistema recuperato nel primo anno. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato. La disponibilità promessa si compra dal fornitore; la continuità dei propri processi quando il fornitore si ferma non la vende nessuno, la costruisce l'albergo.

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 introduce le risorse digitali come nuova categoria» | No | L'impianto del 7.1 resta quello del 2015 |
| «I sistemi informatici sono ora parte dell'infrastruttura» | No | Lo sono esplicitamente dal 2015 |
| «Il 7.1.6 sulla conoscenza è stato rafforzato» | Solo in parte | Era già richiesta nel 2015; la 2026 ne precisa mantenimento, applicazione e condivisione |
| «Il 7.1.4 ora chiede di dimostrare cultura ed etica» | No | Lo dice una nota; i requisiti sono nel 5.1 e nel 7.3 |
| «Servono piani di emergenza per i sistemi critici» | Solo in parte | Buona pratica, sostenuta da 7.1.3 e 6.1; la norma non li nomina così |
| «La 2026 impone la documentazione digitale» | No | Nessun obbligo del genere nella norma |

## Il quadro italiano

| Norma | Che cosa chiede all'albergo | Dove tocca la ISO 9001 |
|---|---|---|
| Art. 109 TULPS; D.M. Interno 7 gennaio 2013, modificato dal D.M. 16 settembre 2021 | Alloggiati Web entro 24 ore dall'arrivo, entro sei ore per soggiorni fino a 24 ore; in caso di guasto, canale alternativo concordato con la Questura | 7.1.3 e 8.5.1: il piano di emergenza include gli alloggiati; copie dei documenti non conservate oltre il necessario |
| Reg. (CE) n. 852/2004, art. 5 | Procedura basata sui principi HACCP, con registrazioni adeguate all'impresa | 7.1.5 e 7.1.3: la misura manuale delle temperature va scritta nel piano di autocontrollo |
| Reg. (UE) 2016/679, artt. 30 e 33–34 | Registro dei trattamenti; ogni violazione valutata e documentata; notifica al Garante senza ingiustificato ritardo, ove possibile entro 72 ore dalla conoscenza, salvo rischio improbabile; comunicazione agli interessati se elevato | 6.1 e 7.1.3: il fornitore, se responsabile del trattamento, avvisa l'albergo senza ingiustificato ritardo |
| D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 36–37 | Informazione e formazione dei lavoratori | 7.2: la formazione sulle procedure di emergenza si integra con quella obbligatoria |
| D.Lgs. 27 maggio 2022, n. 82 | Accessibilità dei servizi di commercio elettronico dal 28 giugno 2025; esentate le microimprese che forniscono servizi (meno di 10 addetti e non oltre 2 milioni di euro) | 7.1.3: per un albergo non micro il motore di prenotazione vi rientra con ogni probabilità; è un'interpretazione, la norma non nomina gli alberghi |

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 2.5. Edizioni Effedore, 2026.