SCHEDA DI LAVORO 2.8

Pianificazione e controllo operativi

Sottocapitolo 2.8 · caso nel libro: Parma

DOMANDA GUIDA

Se i criteri di qualità dei vostri processi operativi esistono solo nei documenti del sistema, e non nelle istruzioni di ogni giorno, nelle liste di controllo dei reparti e nelle abitudini del personale, chi governa davvero la qualità del servizio: il sistema o l'improvvisazione? E per quale giornata sono scritte le vostre procedure, quella ideale o quella vera?

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 — Check-in dei gruppi senza il capo ricevimento.** La nuova procedura riconosce che il capo ricevimento può non esserci e stabilisce i requisiti minimi di competenza degli addetti autorizzati a gestire un gruppo in autonomia, una lista di controllo di dodici passaggi che garantisce la qualità chiunque esegua e un protocollo di escalation per le situazioni che richiedono il capo ricevimento o il direttore. La competenza degli addetti si verifica con le schede descritte nel sottocapitolo 2.6.
2. **Misura 2 — Ispezione a campione ragionato nei giorni di pieno.** La governante ispeziona di persona il venti per cento delle camere, scelte a rotazione perché ogni tipologia sia vista almeno una volta a settimana; le vice governanti ispezionano il resto con una lista standard e fotografano tre elementi stabiliti per camera come evidenza. La camera si rilascia solo a lista completa. Il processo è eseguibile nelle condizioni reali e produce una tracciabilità che la vecchia ispezione totale, mai davvero svolta, non dava.
3. **Misura 3 — Richieste particolari con avviso automatico.** Ogni prenotazione del ristorante con richieste particolari registrata con meno di ventiquattro ore di anticipo genera un avviso automatico al maître e allo chef, Matteo Ghirardi, con un campo obbligatorio di conferma entro trenta minuti. Gli allergeni dichiarati dall'ospite compaiono sulla comanda. Il processo elimina il passaggio a voce, che era la causa degli episodi, senza appesantire le prenotazioni senza richieste.
4. **Misura 4 — Procedure scritte con chi le esegue.** Ogni procedura rivista è discussa con due persone del reparto prima dell'approvazione, e ogni modifica di processo, un nuovo strumento, un orario diverso, un cambio di organico, apre in automatico la revisione della procedura, come chiede la 8.5.6. Gli adattamenti dei camerieri vengono valutati uno per uno: alcuni entrano nella procedura, due vengono corretti perché aggiravano un controllo sugli allergeni.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Check-in dei gruppi senza il capo ricevimento			
Misura 2 — Ispezione a campione ragionato nei giorni di pieno			
Misura 3 — Richieste particolari con avviso automatico			
Misura 4 — Procedure scritte con chi le esegue			

Una checklist per il direttore e i capi reparto

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Quando è stata osservata l'ultima volta, sul posto, l'esecuzione reale di ogni processo principale?	Senza osservazione la procedura descrive il passato			
Ogni fase critica ha un criterio di accettazione che chi esegue comprende?	È la lettera b) della 8.1, in vigore dal 2015			
I tre scostamenti più frequenti di ogni processo sono previsti e assegnati?	Lo scostamento non progettato viene improvvisato			
I controlli sono concentrati sulle fasi critiche o distribuiti in modo uniforme?	Il controllo proporzionato è più efficace e costa meno			
Una modifica di processo apre in automatico la revisione della procedura?	È il controllo delle modifiche della 8.5.6			
Chi esegue il processo ha partecipato a scrivere la procedura?	Una procedura riconosciuta come propria viene applicata			

Errori comuni

- **Procedure del mondo ideale:** descrivere i processi come dovrebbero funzionare invece che come funzionano produce una distanza strutturale che ogni audit serio mette in luce; si parte dall'osservazione.
- **Criteri di accettazione assenti:** un processo che non dice quando il risultato è accettabile lascia la valutazione all'interpretazione di chi esegue e produce variabilità.
- **Scostamenti non progettati:** le condizioni non standard sono la normalità operativa; un processo progettato solo per le condizioni standard è progettato a metà.
- **Procedure ferme mentre il processo cambia:** un nuovo strumento o un cambio organizzativo senza revisione della procedura allarga la distanza; ogni modifica deve aprire la revisione.
- **Personale escluso dalla progettazione:** una procedura scritta senza chi esegue non incorpora il sapere reale e viene riconosciuta in anticipo come inapplicabile.
- **Riforma immaginaria del capitolo 8:** nel 2026 il capitolo 8 conserva l'impianto, con precisazioni circoscritte come la 8.4.3; criteri di accettazione e collegamento con il capitolo 6 sono nella 8.1 dal 2015.
- **Una clausola sull'IA che non c'è:** costruire il sistema intorno a un obbligo inventato nella 8.5.1 produce un edificio di facciata; il controllo dei processi automatizzati segue le regole generali.
- **Esclusione automatica della 8.3:** dichiarare che l'albergo non sviluppa servizi mentre lancia un nuovo pacchetto benessere o un nuovo menu degustazione lascia senza controllo proprio ciò che è nuovo.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Scegliere il processo con più non conformità ricorrenti negli ultimi sei mesi e osservarne l'esecuzione reale per almeno mezza giornata nel reparto. Confrontare ciò che si vede con la procedura scritta e decidere, per ogni differenza, se è uno scostamento da correggere o un adattamento funzionale da inserire nella procedura.

› **Da pianificare.** Estendere osservazione e confronto a tutti i processi principali in sei-dodici mesi, senza sovraccaricare i reparti. Per ogni processo scrivere la versione che corrisponde alla realtà,

con criteri di qualità espliciti per le fasi critiche, punti di controllo proporzionati e gestione documentata degli scostamenti più frequenti, coinvolgendo chi esegue.

› **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di coerenza fra processo e procedura: quota dei processi principali in cui l'osservazione diretta conferma che la pratica corrisponde alla procedura, aggiornata ogni sei mesi con audit interni che includano l'osservazione oltre all'esame dei documenti. Misura l'integrazione fra sistema e realtà, non la qualità della carta.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Gruppi affidati per procedura a un capo ricevimento spesso assente	Addetti autorizzati, lista di dodici passaggi, escalation definita
Ispezione totale scritta, un terzo reale, criteri variabili	Venti per cento diretto a rotazione, resto con lista e foto
Richieste particolari a voce, tre episodi con allergeni in sei mesi	Avviso automatico con conferma entro trenta minuti, nessun episodio
Procedure aggiornate solo prima dell'audit	Ogni modifica di processo apre la revisione della procedura
Adattamenti del personale ignorati dal sistema	Adattamenti valutati: adottati o corretti

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: in un albergo di centoventi camere con ristorante, la riprogettazione dei cinque processi più critici riduce il costo complessivo degli scostamenti ricorrenti, fra compensazioni, rifacimenti, ore di gestione delle emergenze e rischio di sanzioni sugli allergeni, di circa quarantamila euro l'anno. 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 capitolo 8 è stato riscritto nel 2026»	No	Mantiene l'impianto del 2015, con precisazioni circoscritte come la 8.4.3 sui fornitori
«Dal 2026 servono criteri di accettazione per i servizi»	Sì	Sono richiesti, ma dal 2015, alla lettera b) della 8.1
«La 8.1 ora va collegata a rischi e opportunità»	Sì	Il collegamento con le azioni del capitolo 6 è nel testo dal 2015
«La 8.5.1 impone di governare i processi automatizzati e l'IA»	No	Nessuna clausola autonoma; vale il controllo adeguato dei processi che influiscono sul servizio
«Un albergo può escludere la 8.3 perché non progetta»	Solo in parte	Se sviluppa servizi nuovi, la 8.3 si applica e va trattata
«Ogni camera va ispezionata al cento per cento»	No	La norma non fissa un metodo di ispezione; chiede criteri di accettazione e verifica prima del rilascio

Il quadro italiano

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, in italiano; omessa indicazione sanzionata da 3.000 a 24.000 euro	8.1: criterio di accettazione del servizio in sala e in cucina
Reg. (CE) n. 852/2004, art. 5	Procedura permanente basata sui principi HACCP, con registrazioni adeguate	8.1: punti di controllo critici integrati nel processo di cucina
Art. 109 TULPS; 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; in caso di guasto, canale alternativo concordato con la Questura; identificazione diretta (Consiglio di Stato, n. 9101/2025)	8.1: tempi e controlli del check-in, anche nei processi automatizzati
D.P.R. 1° agosto 2011, n. 151, attività 66; D.M. 9 aprile 1994; D.L. 202/2024, conv. L. 21 febbraio 2025, n. 15	Oltre 25 posti letto, controlli dei Vigili del fuoco; per le strutture esistenti nel piano straordinario, termine del 31/12/2026 e SCIA parziale da verificare sul testo vigente e sulla pratica antincendio	8.1 e 6.1: controlli operativi di sicurezza dell'ospite
Linee guida legionellosi, Accordo Stato-Regioni del 7 maggio 2015	Valutazione del rischio e piano di controllo per impianti idrici e climatizzazione	8.1: manutenzione e controlli come processo pianificato

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 2.8. Edizioni Effedore, 2026.