Gli strumenti del Volume 9

L'esperienza e la tecnologia · tutti gli strumenti dei capitoli da compilare · versione 1.0, novembre 2026

Il fascicolo raccoglie gli 85 strumenti dei 21 capitoli, con lo stesso numero del libro. Le tabelle hanno righe vuote da compilare; le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso di Le Mura. I calcoli che il libro svolge sono nei fogli Excel elencati nel registro dei file in fondo al volume.

Gli strumenti del capitolo 1

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 1.1 · Le promesse e le recensioni

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Che cosa promettiamo, su sito e portali	Che cosa dicono le recensioni	Dimensione del servizio	Coerente o no	Che cosa fare
Esempio: posizione in centro e camere storiche	Lodi costanti per il palazzo e la posizione	Aspetti tangibili	Coerente	Mantenere e documentare

Istruzioni: leggere almeno cento recensioni recenti, dividerle per le cinque dimensioni dello strumento 1.2 e confrontarle con ciò che il sito e i portali promettono.

Strumento 1.2 · Le cinque dimensioni del servizio

Dimensione	Domanda	Che cosa dicono gli ospiti	Che cosa dicono i collaboratori	Priorità
Aspetti tangibili	I luoghi e le attrezzature sono all'altezza della promessa?			
Affidabilità	Facciamo ciò che promettiamo, la prima volta?			
Prontezza	Quanto aspetta l'ospite, e dove?			
Competenza e sicurezza	Le nostre persone ispirano fiducia?			
Empatia	L'ospite si sente riconosciuto?			

Strumento 1.3 · Le domande prima di comprare una tecnologia

Domanda	Risposta
Quale momento del soggiorno migliora, e per quale gruppo di ospiti?	
Quale costo toglie all'ospite: tempo, fatica, incertezza, ripetizione?	
Quale costo toglie all'albergo, e di quanto, in ore o in euro?	
Sostituisce una persona, la sostiene o ne arricchisce il lavoro?	
Toglie un contatto che l'ospite voleva?	
Come ci accorgeremo che funziona, con quale misura e in quanto tempo?	
Chi in albergo risponde del risultato?	
Che cosa succede se non funziona, o se il fornitore smette di offrirla?	

Strumento 1.4 · I gruppi di ospiti e che cosa comprano

Gruppo di ospiti	Quota delle notti	Che cosa compra davvero	Il momento che conta di più	Che cosa lo irrita di più

Gli strumenti del capitolo 2

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 2.1 · La mappa del percorso dell'ospite

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Fase	Che cosa fa l'ospite	Che cosa vede	Chi dell'albergo c'è	Che cosa funziona	Che cosa non funziona	Momento della verità
Esempio: arrivo della sera	Consegna il documento, aspetta, riceve la chiave	Il banco, la coda, lo schermo	Due persone del ricevimento	Accoglienza cordiale	Sette minuti per arrivo, coda oltre quindici minuti	Sì

Istruzioni: disegnare il percorso reale, non quello ideale, con tutti i reparti; farne una versione per ogni gruppo di ospiti importante; segnare i momenti della verità, i picchi e la fine.

Strumento 2.2 · Il registro delle attese

Momento	Giorno e fascia oraria	Numero di ospiti	Attesa media	Attesa massima	Causa principale	Che cosa provare

Strumento 2.3 · Le domande sui picchi e sulla fine

Domanda	Risposta
Qual è il momento più bello del soggiorno, secondo le recensioni? Si ripete, o dipende dal caso?	
Qual è il momento peggiore? Si può togliere, accorciare o spiegare?	
Come finisce il soggiorno? Che cosa vede e sente l'ospite negli ultimi cinque minuti?	
Le parti spiacevoli, come le carte e i pagamenti, si possono spostare all'inizio o fuori dal soggiorno?	
Dove l'ospite può scegliere, e dove gli imponiamo qualcosa senza motivo?	
Chi protegge i momenti che funzionano da ogni cambiamento?	

Strumento 2.4 · I poteri di recupero

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Errore probabile	Chi lo incontra per primo	Che cosa può offrire subito	Fino a quale importo	Come si registra	Chi verifica il giorno dopo
Esempio: camera non pronta all'ora promessa	Ricevimento	Bevanda al bar, deposito bagagli, avviso sul telefono quando è pronta	30 euro	Registro dei recuperi	Capo ricevimento

Gli strumenti del capitolo 3

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 3.1 · La lettura delle recensioni per temi

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Tema	Recensioni del mese	Di cui positive	Di cui negative	Frase tipica	Momento del percorso	Tendenza sul mese precedente
Esempio: attesa all'arrivo	17	2	15	«Venti minuti in coda dopo un lungo viaggio»	Arrivo della sera	Stabile

Strumento 3.2 · La risposta a una recensione

Punto	Fatto	Note
Ringraziare in modo personale, citando ciò che l'ospite ha scritto.	☐	
Riconoscere il problema, se c'è, senza giustificazioni lunghe.	☐	
Dire che cosa l'albergo ha fatto o farà, con fatti verificabili.	☐	
Invitare a un contatto diretto quando il caso lo richiede, con un nome.	☐	
Non rivelare dati personali dell'ospite o dettagli del soggiorno.	☐	
Scrivere per chi leggerà, non soltanto per chi ha scritto.	☐	
Rispondere entro due giorni alle recensioni negative.	☐	

Strumento 3.3 · L'indagine breve dopo il soggiorno

Domanda	Scala	Perché la chiediamo
Come valuta il suo arrivo in albergo?	Da 1 a 7	Misura il momento su cui lavoriamo
Quanto è stato facile ottenere ciò che le serviva durante il soggiorno?	Da 1 a 7	Misura la fatica dell'ospite
Che cosa ricorda in particolare del soggiorno?	Risposta aperta	Trova i picchi
Che cosa migliorerebbe per primo?	Risposta aperta	Trova le priorità
Quanto è probabile che consigli l'albergo a un amico o a un collega?	Da 0 a 10	Segue una tendenza

Strumento 3.4 · Il cruscotto dell'esperienza

Misura	Definizione scritta	Famiglia	Frequenza	Valore di partenza	Obiettivo	Responsabile

Strumento 3.5 · La verifica delle regole sulle recensioni

Domanda	Risposta
Offriamo vantaggi, sconti o regali in cambio di recensioni? Se sì, smettere.	
Mandiamo l'invito a recensire a tutti gli ospiti, o soltanto a quelli contenti?	
Se raccogliamo recensioni sul nostro sito, diciamo come le verifichiamo?	
Conserviamo la prova del soggiorno e del documento fiscale per il tempo necessario?	
Conosciamo le procedure di segnalazione e di rimozione delle piattaforme che usiamo?	
Chi in albergo decide se chiedere la rimozione di una recensione, e con quali criteri?	
Gli obiettivi del personale sono legati a un punteggio, in un modo che spinge a chiedere voti?	

Gli strumenti del capitolo 4

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 4.1 · I livelli della personalizzazione

Livello	Che cosa facciamo oggi	Chi lo fa	Dove si perde	Che cosa migliorare
Riconoscere				
Ricordare				
Adattare l'offerta				
Scegliere il momento				

Strumento 4.2 · Il profilo dell'ospite

Gruppo di voci	Voci	Chi le scrive	Chi le legge	Base giuridica	Per quanto si conservano
Contatti e lingua	Nome, indirizzo, telefono, lingua	Ricevimento	Tutti i reparti a contatto con l'ospite	Contratto	
Storico dei soggiorni	Date, camere, canale	Gestionale	Ricevimento, direzione	Contratto e interesse legittimo	
Preferenze dichiarate	Piano, lato, letto, cuscino, orari, bevande, nota breve	Chi le riceve	Reparti interessati	Contratto e interesse legittimo	
Esigenze per la salute	Allergie, intolleranze, esigenze legate a disabilità	Chi le riceve	Soltanto i reparti che le usano	Consenso esplicito o tutela della salute	
Scelte sul marketing	Consenso, opposizione, canali	Ricevimento o sito	Chi gestisce le comunicazioni	Consenso o art. 130 del codice	

Strumento 4.3 · Le domande prima di usare un dato

Domanda	Risposta
Da dove viene il dato: lo ha dato l'ospite, lo abbiamo osservato, lo abbiamo dedotto, viene da fuori?	
L'ospite si aspetta che lo sappiamo?	
Lo usiamo per servire meglio il soggiorno o per vendere qualcosa?	
Abbiamo una base giuridica, e l'ospite ne è informato?	
È un dato sulla salute o di un'altra categoria particolare?	
Chi lo vede, e chi dovrebbe vederlo?	
Per quanto tempo lo teniamo, e chi lo cancella?	
Lo mostreremmo all'ospite senza imbarazzo?	

Strumento 4.4 · Le regole di scrittura delle note

Punto	Fatto	Note
Scrivere fatti e preferenze, mai giudizi sulla persona.	☐	
Scrivere come se l'ospite dovesse leggere.	☐	
Indicare chi ha scritto e quando.	☐	
Non scrivere esigenze di salute nelle note visibili a tutti.	☐	
Aggiornare quando l'ospite cambia idea; cancellare quando non serve più.	☐	
Verificare con l'ospite, al soggiorno successivo, le preferenze trascritte da altri.	☐	

Gli strumenti del capitolo 5

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 5.1 · La mappa del servizio

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Passaggio	Prove fisiche	Azioni dell'ospite	Azioni visibili del personale	Azioni non visibili	Processi di supporto	Tempo
Esempio: arrivo con i dati già inviati	Ingresso, banco, scheda, chiave	Saluta, mostra il documento, firma	Saluto per nome, controllo del documento, due informazioni	Preparazione della scheda il giorno prima	Gestionale, modulo online, piani	3 minuti

Istruzioni: segnare fra le righe le linee dell'interazione, della visibilità e dell'interazione interna; segnare con un simbolo i punti di rottura.

Strumento 5.2 · I punti di rottura e le difese

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Punto di rottura	Quanto spesso succede	Che cosa vede l'ospite	Costo del rimedio	Difesa che rende difficile sbagliare	Chi la mantiene
Esempio: camera non pronta all'ora promessa	Due o tre volte a settimana	Attesa con i bagagli	Una bevanda e un'attesa spiegata	Elenco delle camere in ordine di ora di arrivo, aggiornato dai piani	Governante generale

Strumento 5.3 · Il piano di una prova

Voce	Contenuto
Che cosa si prova	
Perché, con quale problema del percorso	
Periodo, almeno sei o otto settimane	
Misure prima e durante, con la definizione	
Gruppo di confronto, se possibile	
Responsabile	
Registro dei problemi	
Data e criterio della decisione	

Strumento 5.4 · Dal disegno allo standard

Punto	Fatto	Note
La sequenza provata, in una pagina.	☐	
I tempi attesi per ogni passaggio.	☐	
Le difese contro i punti di rottura, con chi le mantiene.	☐	
Le frasi da dire e quelle da evitare.	☐	
I poteri di recupero, per turno.	☐	
Le varianti per la notte e per gli ospiti che non usano gli strumenti digitali.	☐	
La formazione con le prove, per ogni turno.	☐	
Le misure con cui si verifica, e ogni quanto.	☐	
I requisiti per i sistemi che lo sostengono.	☐	

Gli strumenti del capitolo 6

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 6.1 · La scheda di un sistema

Voce	Contenuto
Nome e funzione, in una frase	
Chi lo usa	
Responsabile interno	
Fornitore, contratto e scadenza	
Dove si trova: in albergo o presso il fornitore	
Dati che produce e che riceve	
Dati personali e dati di pagamento: sì o no, quali	
Che cosa succede se si ferma per un'ora, per un giorno	
Costo annuo	
Ultimo aggiornamento della scheda	

Strumento 6.2 · L'elenco dei collegamenti

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Da	A	Quali dati	Automatico o a mano	Chi lo controlla	Che cosa succede se si ferma
Esempio: gestionale	Sistema delle chiavi	Camera, date, nome	Automatico	Capo ricevimento	Chiavi codificate a mano
Esempio: cassa del ristorante	Gestionale	Addebiti in camera	A mano, fine servizio	Nessuno	Addebiti dimenticati, errori nei conti

Strumento 6.3 · I cinque buchi

Punto	Fatto	Note
Dati scritti due volte: quali passaggi a mano, quanto tempo al giorno.	☐	
Sistemi senza responsabile: quali, a chi affidarli.	☐	
Dipendenze da una sola persona: file, password, conoscenze non scritte.	☐	
Collegamenti che nessuno controlla: chi li ha fatti, chi li mantiene, come ci si accorge se si fermano.	☐	
Contratti dimenticati: rinnovi automatici, servizi non usati, sistemi senza assistenza.	☐	

Strumento 6.4 · Le zone della rete

Zona	Che cosa contiene	Chi vi accede	Che cosa può passare verso le altre zone
Ospiti	Telefoni e computer degli ospiti	Gli ospiti, con un accesso semplice	Soltanto internet
Personale	Computer del ricevimento, degli uffici, gestionale	Il personale con le proprie credenziali	Verso i pagamenti e gli impianti, soltanto ciò che serve
Pagamenti	Terminali di pagamento, casse	Le casse autorizzate	Soltanto verso il servizio di pagamento e il registratore
Impianti ed edificio	Chiavi, termostati, telecamere, centrale degli impianti	I tecnici e i fornitori autorizzati	Soltanto verso i sistemi che li governano

Gli strumenti del capitolo 7

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 7.1 · I requisiti in tre livelli

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Requisito	Da dove viene	Livello: indispensabile, importante, utile	Finalista A	Finalista B	Finalista C
Esempio: comunicazione alla Questura senza riscrivere i dati	Obbligo di legge	Indispensabile			
Esempio: lista degli arrivi per ora prevista	Capitolo 5	Importante			

Strumento 7.2 · I casi reali per le dimostrazioni

Punto	Fatto	Note
Un gruppo con conti separati e un cambio di camere a metà soggiorno.	☐	
Un arrivo notturno senza dati, da un portale.	☐	
Un addebito del ristorante su una camera già partita.	☐	
Un evento che occupa camere e sale.	☐	
La chiusura della giornata con un errore da correggere.	☐	
La comunicazione alla Questura, la statistica e l'imposta di soggiorno.	☐	
Le camere da pulire, dal gestionale ai piani.	☐	
La richiesta di un ospite di vedere e cancellare i propri dati.	☐	
L'esportazione completa dei dati.	☐	

Strumento 7.3 · Il costo in cinque anni

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Totale
Avvio e migrazione dei dati						
Canone o licenza e manutenzione						
Collegamenti con gli altri sistemi						
Formazione						
Computer, copie e lavoro tecnico						
Aumenti di prezzo previsti dal contratto						
Costo di uscita						
Totale						

Strumento 7.4 · Il piano di avvio

Punto	Fatto	Note
La data, con bassa occupazione e senza eventi.	☐	
La prova generale con i dati veri, due settimane prima.	☐	
Il controllo delle prenotazioni future e dei conti aperti.	☐	
La migrazione dei profili con base giuridica e scadenza.	☐	
La formazione per turno, con i casi reali.	☐	
Il tecnico del fornitore presente nella prima notte e nel primo giorno.	☐	
Il piano di ritorno per quarantotto ore.	☐	
Il registro dei problemi e le riunioni brevi delle prime due settimane.	☐	
L'esportazione completa del vecchio gestionale e il suo accesso in sola lettura.	☐	

Gli strumenti del capitolo 8

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 8.1 · La fonte di ogni dato

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Dato	Sistema fonte	Sistemi che lo ricevono	Chi lo corregge	Dove non si deve modificare
Esempio: disponibilità delle camere	Gestionale	Programma di distribuzione, motore di prenotazione	Ricevimento	Portali, programma di distribuzione
Esempio: prezzi	Programma di distribuzione	Gestionale, portali, motore di prenotazione	Revenue	Gestionale, portali

Strumento 8.2 · La scheda di un collegamento

Voce	Contenuto
Sistemi collegati e direzione	
Dati che passano, e dati che non devono passare	
Momento: subito, a intervalli, una volta al giorno	
Standard o interfaccia usata	
Avviso in caso di blocco: a chi, dopo quanto tempo	
Comportamento di sicurezza	
Controllo di routine: chi, a che ora	
Riferimento unico per l'albergo	
Avviso degli aggiornamenti: con quanto anticipo, in quale finestra a basso impatto, con quale assistenza reperibile	
Data dell'ultima prova dell'interruzione	

Strumento 8.3 · I casi di prova

Punto	Fatto	Note
Una prenotazione cancellata e reinserita.	☐	
Una camera chiusa per manutenzione e poi riaperta.	☐	
Un prezzo cambiato più volte in pochi minuti.	☐	
Un addebito su una camera già partita.	☐	
Un gruppo con molte camere modificate insieme.	☐	
Un dato sbagliato nel sistema fonte, poi corretto.	☐	
Il collegamento interrotto per un'ora e poi ripreso.	☐	
Un aggiornamento di uno dei due sistemi.	☐	

Strumento 8.4 · Dopo un blocco

Punto	Fatto	Note
Che cosa è successo, in sequenza, con gli orari.	☐	
Chi se ne è accorto, e quando.	☐	
Che cosa ha visto l'ospite, e che cosa è stato fatto per lui.	☐	
Quanto è costato.	☐	
Quale regola mancava: fonte, avviso, sicurezza, controllo, riferimento, prova.	☐	
Quale regola si aggiunge, chi la mantiene, entro quando.	☐	

Gli strumenti del capitolo 9

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 9.1 · Le dieci voci del contratto

Voce	Che cosa controllare	Presente, assente, da modificare
Oggetto	Funzioni, moduli e collegamenti compresi nel prezzo	
Livelli di servizio	Disponibilità, tempi di risposta e di soluzione per gravità	
Assistenza	Orari, notte e festivi, canali, lingua	
Dati	Proprietà, uso da parte del fornitore, luogo, copie, ripristino	
Restituzione e cancellazione	Formato, tempi, costi, conferma scritta	
Sicurezza	Misure, certificazioni, avviso degli incidenti	
Dati personali	Contratto di responsabile del trattamento, sub-responsabili, avviso delle violazioni	
Prezzi	Tetto agli aumenti, recesso se superato	
Durata e disdetta	Durata iniziale, rinnovo, termine di disdetta	
Uscita e responsabilità	Assistenza al passaggio, accesso dopo la cessazione, crediti di servizio, recesso	

Strumento 9.2 · Dalla percentuale alle ore

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Disponibilità promessa	Fermo ammesso al mese	Fermo che l'albergo accetta	Conclusione
Esempio: 99,5 per cento	Circa 3 ore e 36 minuti	Un'ora	Chiedere almeno il 99,8 per cento, circa un'ora e 26 minuti

Strumento 9.3 · Il calendario dei contratti

Fornitore	Sistema	Responsabile interno	Scadenza	Termine di disdetta	Avviso tre mesi prima	Decisione

Strumento 9.4 · La prova annuale di uscita

Punto	Fatto	Note
Chiedere l'esportazione completa dei dati del sistema.	☐	
Verificare che il file sia completo: prenotazioni, profili, conti, storico.	☐	
Verificare che il formato sia leggibile con strumenti comuni.	☐	
Annotare i tempi e i costi della richiesta.	☐	
Conservare l'esportazione in modo sicuro, con un elenco di che cosa contiene.	☐	
Segnalare al fornitore ciò che manca e chiedere di correggerlo.	☐	

Gli strumenti del capitolo 10

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 10.1 · Le cinque domande

Domanda	Risposta	Come lo sappiamo
Quale problema dell'ospite risolve?		
Quanti ospiti la useranno, e quali resteranno esclusi?		
Che cosa succede quando non funziona, di notte?		
Che cosa toglie o aggiunge al lavoro del personale?		
Quanto costa in cinque anni, e con quale contratto?		

Strumento 10.2 · Ciò che chiedono, ciò che ci vendono

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Tecnologia	Richieste degli ospiti in dodici mesi	Fonte: recensioni, telefonate, banco	Proposte dei fornitori	Decisione: adottare, rinviare, non fare
Esempio: rete veloce in tutte le camere	Molte	Recensioni	Sì	Adottare
Esempio: tablet in camera	Nessuna	Nessuna	Sì	Non fare

Strumento 10.3 · La prenotazione diretta

Punto	Fatto	Note
Il sito si carica in fretta sul telefono.	☐	
Prezzi e disponibilità coincidono con il gestionale.	☐	
La prenotazione richiede pochi passaggi.	☐	
Le condizioni, compresa la cancellazione, sono chiare.	☐	
Il pagamento è sicuro, con autenticazione forte.	☐	
C'è almeno una ragione per prenotare direttamente.	☐	
Il sito rispetta i requisiti di accessibilità.	☐	
Il codice identificativo nazionale è indicato.	☐	
L'ospite riceve subito la conferma e, prima dell'arrivo, il modulo.	☐	

Strumento 10.4 · L'alternativa con una persona

Servizio digitale	Alternativa con una persona	Chi la offre, e quando	Costo per l'ospite
Modulo prima dell'arrivo	Arrivo tradizionale al banco	Ricevimento, sempre	Nessuno
Link di pagamento	Pagamento al banco	Ricevimento, sempre	Nessuno
Messaggi	Telefono e banco	Ricevimento, giorno e notte	Nessuno

Gli strumenti del capitolo 11

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 11.1 · Il dizionario dei dati

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Numero o dato	Definizione	Sistema fonte	Eccezioni	Responsabile	Ultima revisione
Esempio: occupazione	Camere vendute, escluse gratuite e uso interno, diviso camere disponibili, escluse quelle fuori servizio programmate	Gestionale	Camere a giornata contate a parte	Revenue	Gennaio

Strumento 11.2 · Le sei qualità

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Dato	Esatto	Completo	Coerente	Tempestivo	Unico	Valido	Che cosa correggere alla fonte
Esempio: segmento di mercato	Sì	No, 33% «altro»	No	Sì	Non pertinente	No, campo libero	Lista chiusa di nove voci, campo obbligatorio

Strumento 11.3 · Le regole per i doppioni

Punto	Fatto	Note
Aziende: stessa partita IVA, stessa azienda.	☐	
Ospiti: stesso nome e almeno due altri dati identificativi coincidenti, come data di nascita, documento, posta elettronica.	☐	
Casi dubbi: controllo a mano del responsabile.	☐	
Unione: si conservano le preferenze, le scadenze e i consensi più restrittivi.	☐	
Prevenzione: segnalazione dei possibili doppioni alla creazione di un profilo.	☐	
Controllo: elenco settimanale dei nuovi possibili doppioni.	☐	

Strumento 11.4 · Gli indicatori della qualità dei dati

Indicatore	Valore di partenza	Obiettivo	Frequenza	Responsabile
Prenotazioni con tutti i campi obbligatori		Oltre il 98%	Mensile	Capo ricevimento
Profili doppi degli ospiti		Sotto il 3%	Mensile	Capo ricevimento
Segmenti non validi		Sotto il 2%	Mensile	Capo ricevimento
Differenza ricavi gestionale e contabilità		Sotto lo 0,5%, spiegata	Mensile	Amministrazione
Indirizzi di posta respinti		Sotto il 2%	Mensile	Revenue
Ritardo medio degli addebiti nel conto		Sotto un'ora	Mensile	Ristorazione

Gli strumenti del capitolo 12

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 12.1 · Dalle decisioni ai numeri

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Chi	Decisione	Ogni quanto	Numero che serve	Fonte	Già disponibile?
Esempio: capo ricevimento	Quante persone al banco nelle ore di punta	Ogni giorno	Arrivi previsti per fascia oraria	Gestionale	No, da creare
Esempio: chef	Quanto preparare per la colazione	Ogni giorno	Presenze previste per fascia oraria	Gestionale	Sì, dall'ora indicata dagli ospiti

Strumento 12.2 · La riga del cruscotto

Numero	Definizione nel dizionario	Valore	Confronto	Soglia	Tendenza ultime 12 settimane	Responsabile	Misura di qualità accanto

Strumento 12.3 · I quattro livelli

Punto	Fatto	Note
Il giorno: arrivi e partenze per fascia oraria, camere pronte, occupazione prevista, presenze alla colazione, eventi.	☐	
La settimana: ricavi rispetto al previsto, prenotazioni in arrivo, misure operative dell'esperienza.	☐	
Il mese: risultati economici rispetto al budget e all'anno prima, misure dell'esperienza, costi del personale, qualità dei dati.	☐	
La proprietà: margine operativo, ricavi rispetto al mercato, reputazione, cassa, investimenti, tre rischi.	☐	

Strumento 12.4 · Il controllo degli effetti indesiderati

Domanda	Risposta
Quale comportamento potrebbe migliorare il numero senza migliorare il risultato?	
Quale misura di qualità mettiamo accanto?	
Il numero è legato a premi o sanzioni individuali? Con quali rischi?	
Chi lo produce sa perché lo misuriamo?	
Quando lo abbiamo guardato insieme alle persone l'ultima volta?	

Gli strumenti del capitolo 13

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 13.1 · Come sapremo se ha funzionato

Voce	Contenuto
Decisione	
Risultato atteso, con un numero	
Misura principale e definizione	
Confronto: anno prima, gruppo che non cambia, giorni alterni, prova casuale	
Misure che potrebbero peggiorare	
Durata e data della verifica	
Responsabile	

Strumento 13.2 · I cinque errori di lettura

Domanda	Risposta
La stagione: confrontiamo con lo stesso periodo dell'anno prima?	
Il ritorno verso la media: il numero era anomalo quando siamo intervenuti?	
I gruppi mescolati: il risultato vale anche dentro ciascun gruppo di ospiti?	
I casi sopravvissuti: chi manca nei dati che guardiamo?	
La coincidenza: c'è un terzo fattore che muove entrambi i numeri?	

Strumento 13.3 · Il piano di un esperimento sul sito

Voce	Contenuto
Versione attuale	
Versione nuova, con la differenza	
Misura principale	
Misure di controllo, come le cancellazioni	
Visitatori necessari per gruppo	
Durata prevista, dal traffico del sito	
Data di chiusura, non anticipabile	
Regole sui dati e sui cookie	

Strumento 13.4 · Il registro delle decisioni

Data	Decisione	Responsabile	Risultato atteso	Confronto	Data di verifica	Risultato osservato	Che cosa abbiamo imparato

Gli strumenti del capitolo 14

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 14.1 · L'inventario dell'intelligenza artificiale

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Sistema	Che cosa fa con l'intelligenza artificiale	Famiglia: prevede o genera	Dati usati	Dati degli ospiti o del personale	Controllo umano	Rischio di un errore	Responsabile
Esempio: programma di distribuzione	Suggerisce i prezzi	Prevede	Prenotazioni passate, prezzi dei concorrenti	No	La revenue manager approva	Medio	Revenue
Esempio: strumento conversazionale personale	Scrive risposte agli ospiti	Genera	Testi degli ospiti	Sì	Nessuno	Alto	Da regolare

Strumento 14.2 · Le otto domande al fornitore

Domanda	Risposta
Quale problema risolve, con quale misura prima e dopo?	
Dove è stato misurato il risultato, con quale confronto, per quanto tempo?	
Su quali dati lavora?	
Che cosa fa quando non sa, o sbaglia?	
Chi controlla ciò che produce, e come?	
Dove vanno i dati degli ospiti, e sono usati per addestrare il sistema?	
Come rispetta le regole europee sull'intelligenza artificiale e sui dati?	
Quanto costa in cinque anni, con quale contratto, e come si esce?	

Strumento 14.3 · La regola per il personale

Punto	Fatto	Note
Strumenti generali: soltanto per testi senza dati personali e senza informazioni riservate.	☐	
Testi con dati personali: soltanto con gli strumenti autorizzati dall'albergo.	☐	
Tutto ciò che lo strumento produce si legge e si controlla prima dell'invio.	☐	
Chi invia un testo ne risponde, anche se lo ha scritto uno strumento.	☐	
In caso di dubbio, si chiede al responsabile della protezione dei dati o all'amministrazione.	☐	
Formazione per reparto, aggiornata ogni anno.	☐	

Strumento 14.4 · Fa bene o sbaglia?

Compito	Dentro la frontiera: aiuta	Fuori dalla frontiera: rischia	Come controlliamo
Tradurre un messaggio di un ospite	Di solito sì	Termini tecnici, sfumature di tono	Lettura di chi conosce la lingua, se possibile
Rispondere a una domanda frequente	Sì, con una base di informazioni	Domande nuove, eccezioni	Passaggio a una persona
Scrivere una norma o un obbligo di legge	No	Sì, rischio di norme inventate	Verifica sulla fonte ufficiale

Gli strumenti del capitolo 15

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 15.1 · Che cosa fa l'assistente, che cosa passa a una persona

Tipo di domanda	L'assistente risponde	Passa a una persona	Tempo massimo per la persona
Orari, indicazioni, servizi, rete	Sì, dalla base		
Prezzi e disponibilità	Soltanto dal motore di prenotazione	Se non presenti nel motore	15 minuti di giorno, 30 di notte
Reclami e insoddisfazione		Sì, subito	15 minuti di giorno, 30 di notte
Salute, allergie, sicurezza, minori		Sì, subito	Immediato in caso di urgenza
Eccezioni alle condizioni, pagamenti contestati		Sì	Entro la giornata
Richiesta esplicita di una persona		Sì	15 minuti di giorno, 30 di notte

Strumento 15.2 · Le regole della base di informazioni

Punto	Fatto	Note
Ogni risposta sta in piedi da sola, senza rimandi.	☐	
Ogni prezzo dice a che cosa si applica e fino a quando.	☐	
Offerte e pacchetti in una sezione separata, con le date.	☐	
Quando un'informazione cambia, la vecchia si cancella.	☐	
Ogni cambiamento di servizio si riporta nella base lo stesso giorno.	☐	
Una volta al mese si rileggono le domande senza risposta.	☐	
Un responsabile, con un sostituto.	☐	

Strumento 15.3 · Il controllo delle conversazioni

Settimana	Conversazioni lette	Corrette e complete	Corrette ma incomplete	Sbagliate	Errori gravi	Passaggi a una persona	Correzioni fatte

Strumento 15.4 · Il piano della prova

Voce	Contenuto
Canali compresi e esclusi	
Durata	
Misure, con valore di partenza e confronto	
Controllo delle risposte: quante, chi, ogni quanto	
Giorni alterni o altro confronto per le prenotazioni	
Regole di passaggio a una persona	
Informazione all'ospite che è un sistema	
Dati: conservazione, uso per l'addestramento, contratto	
Costo completo, compreso il tempo del personale	
Data e criterio della decisione	

Gli strumenti del capitolo 16

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 16.1 · Gli usi dietro le quinte

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Uso	Tempo risparmiato	Costo di un errore	Controllo umano	Misura	Decisione
Esempio: proposte di prezzo	Alto	Medio	Revisione quotidiana, informazioni aggiunte	Ricavi per camera disponibile rispetto al mercato; registro delle proposte	Adottare
Esempio: traduzione degli allergeni	Medio	Molto alto	Controllo di ogni voce	Nessun errore	Non automatizzare

Strumento 16.2 · Il registro delle proposte

Periodo	Proposte	Accettate	Corrette	Rifiutate	Motivo delle correzioni	Risultato delle correzioni

Strumento 16.3 · Il controllo proporzionato

Domanda	Risposta
Quanto costa un errore, per l'ospite, per le persone, per l'albergo?	
Chi controlla, con quale competenza?	
Si controlla ogni proposta, un campione o soltanto le anomalie?	
Che cosa aggiunge chi controlla, oltre al sì e al no?	
Si registrano le correzioni e i loro risultati?	
Che cosa facciamo se il sistema sbaglia: correggiamo o abbandoniamo?	

Strumento 16.4 · I sistemi che toccano il personale

Domanda	Risposta
Il sistema decide o propone?	
Assegna compiti o valuta prestazioni in modo automatico?	
Il personale e i suoi rappresentanti sono stati informati?	
Le informazioni rispettano l'articolo 1-bis del D.Lgs. 152/1997?	
Lo strumento rientra fra quelli dell'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori?	
È un sistema ad alto rischio secondo l'allegato III del regolamento europeo?	

Gli strumenti del capitolo 17

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 17.1 · Il registro dei sistemi di intelligenza artificiale

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Sistema	Fornitore	Ruolo dell'albergo	Classe di rischio	Obblighi	Controllo umano	Informazione agli ospiti e al personale	Dati e contratto	Formazione	Ultima verifica
Esempio: assistente virtuale	Fornitore esterno	Deployer	Trasparenza	Dichiarare il sistema	Passaggio a una persona; controllo settimanale	Messaggio iniziale	Responsabile del trattamento, niente addestramento	Ricevimento, 2 ore	Ottobre

Strumento 17.2 · Le domande sulla classe di rischio

Domanda	Risposta
Il sistema rientra fra le pratiche vietate dell'articolo 5, come il riconoscimento delle emozioni dei lavoratori?	
Usa dati biometrici? Per verificare l'identità o per identificare e classificare?	
Seleziona, valuta, assegna compiti o monitora il personale?	
Interagisce direttamente con le persone?	
Genera immagini, audio o video realistici diffusi al pubblico?	
Tratta dati personali? Con quale base giuridica, e serve una valutazione d'impatto?	

Strumento 17.3 · Il piano di formazione per ruolo

Ruolo	Contenuto	Durata	Quando	Registrazione
Tutto il personale	Che cosa sono gli strumenti, dove sbagliano, dati da non copiare, regola per gli strumenti personali	1 ora	All'assunzione e ogni anno	Sì
Chi usa sistemi specifici	Il sistema, il controllo umano, il registro delle proposte	2 ore	All'avvio del sistema e ogni anno	Sì
Responsabili	Regole, registro, valutazione dei progetti	Mezza giornata	Ogni anno	Sì

Strumento 17.4 · Le scadenze da rileggere

Punto	Fatto	Note
2 febbraio 2025: pratiche vietate.	☐	
2 agosto 2026: applicazione generale e trasparenza.	☐	
27 luglio 2026: nuova formulazione dell'alfabetizzazione.	☐	
2 dicembre 2026: fine del periodo transitorio per la marcatura dei contenuti sintetici.	☐	
2 dicembre 2027: sistemi ad alto rischio dell'allegato III.	☐	
2 agosto 2028: sistemi ad alto rischio integrati in prodotti regolati.	☐	
Ogni nuovo decreto di attuazione della legge 132 del 2025.	☐	

Gli strumenti del capitolo 18

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 18.1 · Il caso d'uso

Domanda	Risposta
Quale problema, per chi?	
Come si risolve oggi, e quanto costa?	
Quale risultato, con quale misura?	
Quali dati servono, e sono di buona qualità?	
Chi userà il sistema, e come cambia il suo lavoro?	
Che cosa succede se il sistema sbaglia?	
Ci sono soluzioni più semplici?	
Che cosa dicono le regole, secondo il registro?	

Strumento 18.2 · Il piano della prova pilota

Voce	Contenuto
Durata, in base alla frequenza di ciò che si misura	
Misure e confronto	
Criterio di successo	
Criterio di correzione	
Criterio di arresto	
Responsabile della prova	
Chi valuta i risultati, oltre a chi ha proposto il progetto	
Condizioni di uscita dal contratto alla fine della prova	

Strumento 18.3 · Il costo completo su base annua

Voce	Euro all'anno
Avvio, integrazione e preparazione dei dati, distribuiti sugli anni di vita	
Dispositivi, distribuiti sugli anni di vita	
Canone o licenza	
Collegamenti	
Formazione	
Tempo delle persone per controllo, correzione e manutenzione	
Costo di uscita, distribuito	
Costo annuo completo, con l'investimento distribuito	
Costi futuri evitabili, senza le spese già sostenute	
Ricavi incrementali stimati	
Margine incrementale, dopo commissioni e costi variabili	
Scenario prudente, centrale e favorevole	

Strumento 18.4 · Il registro dei rischi

Rischio	Probabilità	Gravità	Contromisura	Responsabile
Dati insufficienti o di cattiva qualità				
Errori del sistema non rilevati				
Sistema non usato o usato senza controllo				
Divieti o obblighi del regolamento europeo; protezione dei dati				
Cambiamenti del fornitore: prezzo, prodotto, chiusura				
Perdita della competenza interna				

Gli strumenti del capitolo 19

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 19.1 · I compiti per ruolo

Ruolo	Compiti diminuiti	Compiti cresciuti	Competenze che servono ora	Formazione prevista

Strumento 19.2 · Le domande ai reparti

Domanda	Risposta
Che cosa fai adesso che prima non facevi?	
Che cosa non fai più?	
Che cosa ti ha reso il lavoro più facile, e che cosa più difficile?	
Quale sistema usi meno di quanto potresti, e perché?	
Che cosa cambieresti, se potessi?	
Ti senti controllato da qualche strumento? Da quale?	

Strumento 19.3 · L'introduzione di un sistema alle persone

Punto	Fatto	Note
Perché lo introduciamo: il problema, in parole semplici.	☐	
Che cosa cambia nel lavoro di ciascuno.	☐	
Quali dati raccoglie, e per che cosa si usano e non si usano.	☐	
La formazione con le prove, per turno.	☐	
Il collega di riferimento.	☐	
La riunione con chi lo usa dopo un mese.	☐	
L'informazione scritta ai lavoratori, secondo le regole.	☐	

Strumento 19.4 · Il carico al banco

Settimana	Ore al banco nelle sere di punta	Reclami gestiti	Turni alternati con altri compiti	Segnali di stanchezza raccolti	Azioni

Gli strumenti del capitolo 20

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 20.1 · Le dieci difese di base

Difesa	Attiva?	Su quali sistemi	Responsabile	Ultimo controllo
Seconda verifica su tutti gli accessi da internet				
Credenziali personali e permessi minimi				
Aggiornamenti di sistemi e computer				
Copie dei dati, una separata, provate				
Zone della rete separate				
Accessi dei fornitori attivati quando servono				
Verifica telefonica dei cambi di coordinate bancarie				
Conservazione minima di documenti e carte				
Formazione e prove simulate				
Segnalazione senza colpa				

Strumento 20.2 · Il piano per quando succede

Passo	Chi	Che cosa	Numeri e contatti
Riconoscere e segnalare	Chiunque	Chiamare il responsabile di turno	
Contenere	Responsabile di turno e referente dei sistemi	Cambiare credenziali, scollegare, sospendere accessi, conservare le tracce	Fornitori principali
Valutare	Amministrazione e responsabile della protezione dei dati	Che cosa, quali dati, quali ospiti, quale rischio	
Notificare	Direzione e amministrazione	Garante entro 72 ore se c'è rischio; ospiti se il rischio è elevato; denuncia; portali; assicurazione	Garante, Polizia postale, assicurazione
Ripristinare	Referente dei sistemi e fornitori	Dalle copie, con verifica	
Imparare	Direzione con i reparti	Ricostruzione senza colpevoli, difesa mancante	

Strumento 20.3 · Il registro delle violazioni

Data	Che cosa è successo	Dati e persone coinvolti	Rischio	Notificata al Garante	Comunicata agli interessati	Misure adottate

Strumento 20.4 · Le domande della direzione

Domanda	Risposta
Seconda verifica su tutti gli accessi da internet?	
Credenziali personali per ogni persona?	
Copie separate dalla rete, provate quando?	
Quali dati degli ospiti conserviamo, e perché?	
Come accedono i fornitori?	
Chi conosce il piano per quando succede, e dove è stampato?	
Il personale sa riconoscere un messaggio ingannevole, e a chi dirlo?	
Che cosa copre l'assicurazione, e a quali condizioni?	

Gli strumenti del capitolo 21

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 21.1 · Le domande per le novità

Domanda	Risposta
Quale problema dell'ospite o dell'albergo risolve, e come lo sappiamo?	
Dove sta sulla mappa dei sistemi, e con che cosa deve parlare?	
Che cosa dicono le regole, secondo il registro?	
Quanto costa in cinque anni, compreso il tempo delle persone?	
Come la proveremmo, con quali criteri per fermarci?	
Toglie qualcosa da ciò che resta alle persone?	
Chi la usa già nel settore, con quali risultati?	

Strumento 21.2 · Le priorità

Proposta o necessità	Obbligo e scadenza	Sicurezza	Problema dell'ospite misurato	Ritorno stimato con prudenza	Priorità

Strumento 21.3 · Il piano di tre anni

Anno	Che cosa si fa	Perché	Costo indicativo	Come si misura	Responsabile
Primo					
Secondo					
Terzo					
Ogni anno	Mappa, registro, dizionario, contratti, piano per gli incidenti, formazione				

Strumento 21.4 · Ciò che resta alle persone

Punto	Fatto	Note
Il saluto e il riconoscimento all'arrivo.	☐	
La notte.	☐	
Le eccezioni e i reclami.	☐	
Le decisioni sulle persone.	☐	
Le informazioni sulla salute e sulla sicurezza degli ospiti.	☐	
Il giudizio sui prezzi, sui gruppi, sui clienti importanti.	☐	
Ciò che ciascun albergo aggiunge, secondo la propria identità.	☐	

Fonte: L'Architettura dell'Ospitalità, seconda edizione, Volume 9 «L'esperienza e la tecnologia». Materiale di lavoro gratuito da books.effedore.com. Adattalo al tuo albergo. Norme, dati e tassi aggiornati a novembre 2026: questo materiale non sostituisce il parere del responsabile della protezione dei dati, dell'avvocato, del commercialista o del tecnico informatico, ai quali rivolgerti per ogni decisione con effetti economici, legali o di sicurezza.