SCHEDA DI LAVORO 1.12

Governance della qualità: dalla conformità alla cultura

Sottocapitolo 1.12 · caso nel libro: Verona

DOMANDA GUIDA

Quando nessuna procedura copre la situazione, nessun responsabile osserva e nessuno lo verrebbe mai a sapere, che cosa spinge una persona a scegliere comunque la qualità? La risposta si chiama cultura, ed è ciò che la ISO 9001:2026 chiede per la prima volta in modo esplicito.

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 — Scrivere i valori come regole di decisione.** Invece di parole astratte come eccellenza o passione, l'albergo formula tre regole che valgono nel dubbio: nel dubbio, a favore dell'ospite; un errore segnalato vale più di un errore nascosto; ciò che non faresti subire a un collega non farlo subire a un ospite. Non sono poesia, ma guide operative proprio per i casi che nessuna procedura copre. Le scrivono insieme capi reparto e personale in tre incontri, non le annuncia la direzione.
2. **Misura 2 — Fare della direzione un esempio visibile.** Nello spirito della 5.1, Alberto Tommasi e i capi reparto si impegnano a vivere per primi le tre regole. Nelle riunioni gli errori diventano casi di studio, i responsabili raccontano per primi i propri sbagli, ogni reclamo si discute senza cercare colpevoli. Le persone non credono a ciò che la direzione dice, ma a ciò che fa.
3. **Misura 3 — Mettere le convinzioni prima delle procedure.** Nello spirito della 7.3 cambia l'inserimento dei nuovi colleghi. Prima delle procedure vengono le convinzioni da cui nascono, raccontate con casi veri dell'albergo: la notte del volo anticipato, l'errore di fatturazione segnalato da una stagista che ha evitato un problema con un cliente aziendale. Le storie fissano i valori più a fondo delle firme.
4. **Misura 4 — Misurare la cultura con indicatori osservabili.** L'albergo tiene sotto controllo tre dati: il numero di errori e quasi incidenti segnalati spontaneamente, il tono e l'esito della gestione dei reclami, il turnover del personale. Dopo alcuni mesi le segnalazioni spontanee aumentano molto, e non è un peggioramento ma un segno di fiducia: un errore segnalato è un errore che si può correggere. I reclami cambiano tono, e alcune persone che pensavano di andarsene restano.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Scrivere i valori come regole di decisione			
Misura 2 — Fare della direzione un esempio visibile			
Misura 3 — Mettere le convinzioni prima delle procedure			
Misura 4 — Misurare la cultura con indicatori osservabili			

Una checklist per la governance della cultura

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
I valori dell'albergo sono scritti come regole di decisione per i casi dubbi?	Una regola di decisione orienta il comportamento, uno slogan decora una parete.			
Quando un responsabile ha raccontato per l'ultima volta un proprio errore davanti alla squadra?	La 5.1 chiede di dimostrare la cultura con il proprio comportamento.			
Come viene trattato chi segnala un errore o un quasi incidente?	Senza sicurezza nessuno segnala, e gli errori nascosti sono i più costosi.			
L'inserimento dei nuovi colleghi trasmette anche le convinzioni, con casi veri?	La consapevolezza richiesta dalla 7.3 nasce dalle storie più che dalle firme.			
Gli indicatori della cultura arrivano al riesame della direzione?	Se la proprietà non li guarda, la cultura resta un progetto di qualcuno.			
Il materiale sulla cultura descrive comportamenti reali o soltanto intenzioni?	Una cultura solo dichiarata è una facciata con colori più caldi.			

Errori comuni

- **Considerare il requisito sulla cultura pura retorica:** la 5.1 e la 7.3 lo scrivono in modo esplicito e la nota lo lega a comportamenti osservabili; ignorarlo espone a una lacuna concreta.
- **Volere produrre cultura con manifesti e campagne:** il valore del mese e i laboratori obbligatori producono al massimo una facciata e nel caso peggiore cinismo.
- **Mettere la cultura contro la conformità:** la cultura non sostituisce le regole, si costruisce sopra di esse; senza basi solide diventa disordine.
- **Sottovalutare l'esempio della direzione:** la 5.1 chiede di dimostrare, non di dichiarare; un solo gesto contrario ai valori annulla mesi di lavoro.
- **Trattare gli errori come colpe:** chi punisce invece di imparare costruisce una cultura del nascondere, e gli errori nascosti sono i più pericolosi.
- **Non misurare la cultura perché sarebbe «morbida»:** segnalazioni spontanee, tono dei reclami e turnover sono dati osservabili e mostrabili a un auditor.
- **Lasciare la cultura fuori dalla governance:** se la proprietà non ne chiede conto nel riesame della direzione, il tema resta confinato a un reparto.
- **Confondere il modello 231 con il sistema qualità:** sono strumenti diversi; la cultura della qualità aiuta, ma il sistema ISO 9001 non sostituisce il modello previsto dal D.Lgs. 231/2001.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Formulare i valori dell'albergo come poche regole di decisione concrete per i casi che le procedure non coprono, insieme alla squadra e non dall'alto. Verificare se il materiale esistente sulla cultura descrive comportamenti vissuti o se si limita a stare appeso a una parete.

› **Da pianificare.** Rivedere l'inserimento dei nuovi colleghi in modo che le convinzioni vengano prima delle procedure, raccontate con casi reali. Impegnare in modo esplicito i responsabili al proprio ruolo di esempio previsto dalla 5.1 e spostare la gestione degli errori dalla logica della colpa a quella dell'apprendimento, in modo visibile nelle riunioni.

› **Da tenere sotto controllo.** Gli indicatori osservabili della cultura: segnalazioni spontanee di errori e quasi incidenti, tono ed esito dei reclami, turnover del personale, da portare al riesame della direzione. Rendono la cultura verificabile e aiutano a impedire che scivoli in facciata; sono esempi di evidenza da proporzionare all'albergo, non l'unica forma che la 5.1 e la 7.3 ammettono.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Gli errori si nascondono	Gli errori si segnalano e si correggono
Il reclamo è un fastidio	Il reclamo è un'occasione di legame
I valori stanno su un manifesto	I valori sono regole di decisione nel dubbio
L'inserimento mostra le procedure	L'inserimento trasmette anche le convinzioni
Nessun dato sulla cultura	Tre indicatori osservabili seguiti ogni mese

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di centoventi camere con circa settanta addetti nei mesi di punta, trattenere ogni anno quattro persone che altrimenti se ne sarebbero andate evita circa 3.000 euro di selezione e inserimento per ciascuna, quindi intorno ai 12.000 euro l'anno, a fronte di un impegno della direzione stimabile in un'ora alla settimana. 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 cultura della qualità è un tema di comunicazione interna, non un requisito.»	No	È un requisito: 5.1 e 7.3 la nominano in modo esplicito.
«L'alta direzione deve promuovere e dimostrare la cultura della qualità.»	Sì	Lo richiede la 5.1; conta il comportamento osservabile, non la dichiarazione.
«La norma impone un programma di valori, con manifesti e laboratori.»	No	La norma non prescrive alcun metodo; il come resta all'organizzazione.
«Il comportamento etico è entrato nei requisiti.»	Sì	Compare come requisito nella 5.1 e nella 7.3; la nota alla 7.1.4 ne richiama l'influsso sull'ambiente dei processi.
«La politica per la qualità va riscritta da capo per il 2026.»	Solo in parte	La 5.2 chiarisce il legame con contesto e strategia, che però esisteva già nel 2015.
«La cultura non si può verificare in audit.»	No	La nota la lega ai comportamenti osservabili, e ciò che si osserva si può verificare.

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, artt. 5–7	Il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere a escludere la responsabilità dell'ente, nei casi e alle condizioni del decreto.	5.1: la governance etica non è un manifesto; il modello 231 resta distinto dal sistema qualità.
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 17, 36, 37	Obblighi non delegabili del datore di lavoro, informazione e formazione del personale.	7.1.4 e 7.3: un ambiente di lavoro sicuro è la base di qualsiasi cultura.

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 21–23	Divieto di pratiche commerciali ingannevoli nelle comunicazioni verso il consumatore.	5.1: l'onestà verso l'ospite è comportamento etico osservabile.
Legge 11 marzo 2026, n. 34, artt. 19–20	Recensioni lecite solo se non indotte da sconti o vantaggi; vietato acquistare o cedere recensioni.	5.1 e 9.1.2: raccogliere opinioni sì, comprarle no.

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 1.12. Edizioni Effedore, 2026.