SCHEDA DI LAVORO 2.2

Leadership, impegno e politica per la qualità

Sottocapitolo 2.2 · caso nel libro: Como

DOMANDA GUIDA

Se il direttore del vostro albergo restasse assente per tre mesi, per malattia, per un progetto esterno o per qualunque altra ragione, il sistema qualità continuerebbe con la stessa intensità? Oppure si ridurrebbe, settimana dopo settimana, alla sua sola parte di carta?

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 presenza operativa.** Mauri partecipa ogni mese, di persona e non come osservatore, a due attività del sistema: un audit interno in un reparto scelto a rotazione e la riunione di analisi dei reclami del mese precedente. Il primo audit, in housekeeping, ha un effetto imprevisto. Ascoltando la governante, Rosa Pozzi, capisce per la prima volta la portata del ricambio delle cameriere ai piani: Pozzi passa gran parte del tempo a formare nuove persone invece di controllare i processi. Due settimane dopo approva un investimento per trattenere il personale stagionale da una stagione all'altra, che prima non aveva mai considerato prioritario.
2. **Misura 2 — La politica riscritta dalla direzione.** La politica esistente è un testo di quattro paragrafi scritto dal consulente per la prima certificazione. Mauri la riscrive di persona partendo da tre domande: che cosa devono ricordare gli ospiti dopo il soggiorno? Di che cosa deve essere orgoglioso il personale quando racconta a un amico dove lavora? Che cosa devono riconoscere i proprietari come segno distintivo? Ne nascono sei paragrafi in una lingua che il personale riconosce come vera. Mauri li presenta in tre incontri, uno per turno, chiedendo per ogni paragrafo un comportamento quotidiano che gli corrisponda. Le risposte vengono conservate come evidenza per il 7.3 e mostrano dove politica e pratica ancora divergono.
3. **Misura 3 — Il colloquio mensile sulla qualità.** Ogni mese Mauri dedica trenta minuti a ciascun capo reparto, solo sulla qualità del reparto: non sui conti, non sulla gestione generale del personale. Il capo reparto porta un indicatore, una non conformità recente o un rischio, e insieme si discutono conseguenze e decisioni. I capi reparto preparano questi colloqui con una cura diversa da ogni altra riunione: il sistema smette di essere uno strumento di Longoni e diventa uno strumento loro.
4. **Misura 4 — Le decisioni che costano.** Quando, nel maggio 2026, un'agenzia propone di aumentare le recensioni positive offrendo un aperitivo agli ospiti che ne lasciano una, Mauri rifiuta e spiega il perché in riunione: un vantaggio in cambio di una recensione è vietato dalla legge e contraddice la politica appena scritta. La decisione viene annotata. È il tipo di evidenza che la nota al 5.1 indica: un comportamento osservato, non una frase incorniciata.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — La presenza operativa			
Misura 2 — La politica riscritta dalla direzione			
Misura 3 — Il colloquio mensile sulla qualità			
Misura 4 — Le decisioni che costano			

Una checklist per la direzione

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
La direzione sa spiegare con parole proprie la politica in vigore?	Chi l'ha redatta conta meno: conta che la direzione l'abbia fatta propria e la sostenga			
Cinque dipendenti scelti a caso sanno dire che cosa significa la politica per il loro lavoro?	È il test più semplice della comprensione richiesta dal 5.2			
Quante attività del sistema ha seguito di persona il direttore nell'ultimo trimestre?	La presenza è fra le comunicazioni che il personale scambia meno facilmente per formalità			
Quale decisione recente mostra un valore che ha prevalso sulla comodità?	È l'evidenza di cultura ed etica che il 5.1 chiede di dimostrare			
I capi reparto hanno autorità e risorse per decidere sulla qualità?	Senza, sono esecutori di procedure e non responsabili			
La politica è stata rivista dopo l'ultimo cambio di contesto?	Una politica non più coerente con il contesto manca il 5.2			

Errori comuni

- **Firma scambiata per leadership:** la firma è il minimo; la 2026 chiede tracce di comportamento coerente nei mesi successivi.
- **Comunicazione delegata:** la politica la comunica in modo più credibile chi ne risponde, cioè la direzione.
- **Politica scritta per l'auditor:** con rinvii alle clausole e linguaggio da norma parla all'auditor, non al cameriere.
- **Politica ferma:** se il contesto strategico cambia e la politica no, il 5.2 non è più soddisfatto.
- **Comprensione mai verificata:** comunicare, anche con autenticità, non garantisce che la politica sia compresa.
- **Cultura come manifesto:** valori incorniciati senza comportamenti visibili non superano la verifica del 5.1.
- **Novità inventate:** presentare «compresa» o l'elenco del 5.1.1 come novità 2026 rivela una lettura superficiale della 2015.
- **Etica gonfiata:** caricare sul punto 5 temi come intelligenza artificiale o finanza appesantisce il sistema senza base normativa.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Chiedere a cinque dipendenti di reparti diversi, scelti a caso e senza preavviso, di spiegare in due frasi che cosa significa la politica per il loro lavoro quotidiano. Le risposte indicano il vero punto di partenza della leadership, qualunque sia la qualità del documento.

› **Da pianificare.** Un calendario di presenza operativa della direzione nel sistema, fra audit interni, analisi dei reclami e colloqui con i capi reparto, sotto la responsabilità personale del direttore; frequenze e durate del caso di Como sono esempi da proporzionare alla struttura. La riscrittura della politica come riflessione strategica della direzione, con un incontro di presentazione per ciascun turno principale.

› **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di coerenza: ogni trimestre la direzione sceglie tre decisioni operative importanti e ne valuta la coerenza con la politica, portando il risultato al

riesame. È il modo per correggere le incoerenze prima che il personale le trasformi in segnali culturali.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Leadership come firma e riesame annuale	Presenza mensile in audit e analisi dei reclami
Politica del consulente, aggiornata per forma	Politica scritta dalla direzione, presentata turno per turno
Qualità come compito dell'ufficio qualità	Qualità come tema mensile di ogni capo reparto
Cultura implicita e non dimostrata	Cultura riconoscibile nei comportamenti e documentata

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: circa cinque settimane l'anno di lavoro della funzione qualità liberate, a fronte di sei ore mensili di tempo del direttore. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato. Una politica firmata costa un minuto e non convince nessuno; una politica incarnata costa trenta minuti al mese per reparto e cambia il modo in cui un intero albergo pensa la qualità.

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
«Con la 2026 la direzione deve dimostrare cultura della qualità ed etica»	Sì	È la vera novità del 5.1
«Serve un codice etico allegato al manuale»	No	È uno strumento possibile; le evidenze possono venire dalla pratica quotidiana
«La politica ora deve essere compresa, non solo comunicata»	No	Era già richiesto nel 2015
«L'allegato A fissa nuovi obblighi sulla cultura»	No	È informativo: aiuta a interpretare
«La politica deve tenere conto del contesto»	Sì	Già nel 2015; la revisione rende il legame più chiaro
«Il punto 5 regola intelligenza artificiale ed ESG»	No	La norma non disciplina questi ambiti
«Basta riscrivere la politica per essere pronti alla 2026»	Solo in parte	Serve anche dimostrare che è applicata e vissuta

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231	Il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere all'esclusione della responsabilità nei casi e alle condizioni del decreto (artt. 5–7)	5.1: l'etica del sistema qualità aiuta, ma il sistema ISO 9001 non sostituisce il modello

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 17	Valutazione dei rischi e nomina del responsabile del servizio di prevenzione non delegabili dal datore	5.1: come la leadership della qualità, alcune responsabilità restano al vertice
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 20–27	Vieta le pratiche commerciali ingannevoli e aggressive, con i poteri dell'AGCM	5.2: ciò che la politica promette e l'albergo pubblica deve essere vero
L. 11 marzo 2026, n. 34, artt. 19–20	Recensione lecita solo se non indotta da sconti o vantaggi; vietato comprarle o cederle	5.1: un banco di prova concreto del comportamento etico della direzione

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 2.2. Edizioni Effedore, 2026.