SCHEDA DI LAVORO 2.4

Obiettivi per la qualità e pianificazione

Sottocapitolo 2.4 · caso nel libro: Genova

DOMANDA GUIDA

Se domattina gli obiettivi per la qualità del vostro albergo venissero tolti dal sistema, quante decisioni operative cambierebbero nelle quattro settimane successive? E quante continuerebbero esattamente come prima, senza che nessuno se ne accorga?

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 — Partire da contesto e rischi.** Il gruppo esamina i fattori di contesto e i rischi del sistema aggiornato e individua le aree con lo scarto più grande fra qualità attuale e desiderata. Ne emergono tre: il check-in in alta stagione, con attese medie di undici minuti contro uno standard interno di cinque; la costanza dei trattamenti spa nei periodi di cambio del personale stagionale, con una differenza di valutazione del 23 per cento fra personale fisso e stagionale; i tempi di risposta alle recensioni sulle OTA, in media sessantadue ore contro un obiettivo interno di ventiquattro.
2. **Misura 2 — Obiettivi con legame causale esplicito.** Per ogni area il gruppo scrive un obiettivo che contiene la strada. Il check-in deve scendere da undici a cinque minuti entro il 30 giugno, grazie alla raccolta anticipata online dei dati di viaggio per il 40 per cento degli arrivi e alla riprogettazione del banco del ricevimento. Lo scarto spa deve scendere al 10 per cento entro il 31 agosto, con un inserimento di quaranta ore per ogni nuovo stagionale e liste di controllo standard per i tre trattamenti più richiesti. Le risposte alle recensioni devono stare sotto le ventiquattro ore entro il 31 marzo, con un responsabile per turno al ricevimento e risposte tipo per i cinque casi più frequenti. Se un obiettivo manca, il sistema sa dove cercare: nelle azioni, non nel numero.
3. **Misura 3 — Il monitoraggio.** Per ogni obiettivo il gruppo fissa frequenza, metodo e tappe intermedie. L'attesa al check-in si misura ogni settimana, con un rapporto mensile al direttore e una revisione se ad aprile o maggio la media supera i sette minuti. Lo scarto spa si misura ogni mese da inizio stagione, i tempi di risposta ogni settimana. Il piano complessivo comprende sei obiettivi: tre prioritari e tre di mantenimento su processi già conformi allo standard, tutti con legame causale, responsabile, monitoraggio e soglia di revisione.
4. **Misura 4 — La modifica pianificata.** La raccolta anticipata dei dati richiede di passare a un nuovo gestionale di front office e cambia un processo che la legge regola. Prima di attivarlo, il gruppo tratta il cambio come modifica secondo il 6.3: scopo, conseguenze, integrità del sistema, risorse, responsabilità. Ne esce una regola chiara: online si raccolgono i dati, ma l'identificazione dell'ospite avviene sempre al banco, di persona, come richiede la sentenza del Consiglio di Stato; il tempo risparmiato sta nella digitazione, non nel controllo. Il piano fissa anche i tre aspetti nuovi. La comunicazione: il direttore annuncia il cambio ai capi reparto, il capo ricevimento istruisce ogni turno prima dell'avvio, gli ospiti ricevono le istruzioni con la conferma di prenotazione. La misura degli effetti: tempo di check-in, errori di inserimento e rispetto dei tempi di Alloggiati Web, con il canale alternativo concordato con la Questura pronto per i primi giorni. Il riesame: a trenta giorni dall'avvio e a fine alta stagione, con la possibilità di tornare indietro su singole funzioni.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Partire da contesto e rischi			
Misura 2 — Obiettivi con legame causale esplicito			

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 3 — Il monitoraggio			
Misura 4 — La modifica pianificata			

Una checklist per il piano degli obiettivi

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Per ogni obiettivo raggiunto, quali azioni del sistema lo hanno prodotto?	È il test causale: senza risposta, il risultato non appartiene al sistema			
I valori attesi sono stati negoziati con chi deve raggiungerli?	Un obiettivo imposto produce obbedienza, non impegno			
Le risorse sono state stabilite già nella pianificazione?	Responsabilità senza risorse produce fallimenti strutturali			
Ci sono tappe intermedie con soglie di revisione?	Un controllo solo annuale scopre i problemi quando è tardi			
Quanti obiettivi sono davvero prioritari?	Dodici obiettivi senza priorità sono una lista di desideri			
Le modifiche che gli obiettivi introducono sono state pianificate secondo il 6.3?	Un obiettivo può migliorare un indicatore e rompere un processo; il 6.3 chiede anche chi comunica, come si misura e quando si riesamina			

Errori comuni

- **Obiettivi senza azioni:** un valore senza percorso causale è una speranza; la domanda «come ci arriviamo?» deve avere risposta prima di entrare nel piano.
- **Responsabilità senza risorse:** chi non ha tempo, budget, personale o strumenti manca l'obiettivo per ragioni strutturali.
- **Controllo solo annuale:** si scoprono i problemi quando non si possono più correggere; la frequenza va tarata sul processo.
- **Obiettivi fermi:** un obiettivo di gennaio può diventare irrilevante a marzo; il 6.2.1 chiede di aggiornarlo quando serve.
- **Troppi obiettivi:** l'attenzione si disperde; pochi obiettivi prioritari, per esempio tre-cinque in un albergo medio, più qualche obiettivo di mantenimento.
- **Traguardi sicuri:** obiettivi su processi che migliorano da soli, contati come merito del sistema.
- **Novità inventate:** presentare il 6.2 come cambiato dalla 2026 fa perdere di vista ciò che è cambiato intorno.
- **Modifiche improvvisate:** introdurre strumenti nuovi senza pianificarli secondo il 6.3, compresi comunicazione, misura degli effetti e riesame dei risultati.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Sottoporre gli obiettivi dell'anno in corso o di quello precedente al test causale: per ogni obiettivo raggiunto, nominare le azioni del sistema che hanno prodotto il risultato. Se il risultato sarebbe arrivato comunque, l'obiettivo non era legato al sistema, e questo è il vero punto di partenza del ciclo successivo.

- **Da pianificare.** Il nuovo piano in tre sessioni partecipate: dati da contesto e rischi, obiettivi con legame causale esplicito, sistema di monitoraggio con frequenze e soglie di revisione. Ogni obiettivo prioritario con un responsabile, risorse assegnate, tappe intermedie e un meccanismo di escalation; ogni strumento nuovo pianificato come modifica.
- **Da tenere sotto controllo.** Le scadenze intermedie degli obiettivi prioritari, inserite nel calendario operativo e non in quello della qualità, e trattate con la stessa attenzione dei dati mensili sui ricavi. Un obiettivo seguito meno di un dato di fatturato non sarà mai una priorità per i capi reparto.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Diciotto obiettivi in tre anni, sette con legame causale	Tre obiettivi prioritari, tutti con percorso esplicito
Valori decisi dall'ufficio qualità	Valori negoziati con i capi reparto
Verifica annuale del risultato	Misure settimanali o mensili con soglie di revisione
Nuovi strumenti introdotti senza pianificazione	Cambio di gestionale pianificato secondo il 6.3, con comunicazione, misure e riesame

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: circa 12.000 euro per stagione di compensazioni evitate sul solo obiettivo del check-in, per un albergo di centosessanta camere. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato. Un obiettivo raggiunto senza legame causale non costa nulla e non produce nulla; uno costruito con fatica costa disciplina e muove l'albergo, e solo il secondo ha un valore economico.

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 6.2 è stato riscritto con la 2026»	No	Non è fra le modifiche confermate; il nucleo è del 2015
«Ora bisogna dire come si valutano i risultati»	No	Era già la lettera e) del 6.2.2 del 2015
«Con la 2026 gli obiettivi possono non essere misurabili»	No	La proposta è stata respinta; restano misurabili, per quanto fattibile
«Ogni obiettivo deve corrispondere a un rischio del registro»	No	Contano adeguatezza, misurabilità, pianificazione e monitoraggio
«Le risorse vanno stabilite già in fase di pianificazione»	Sì	Già nel 2015, al 6.2.2
«Un cambio di gestionale va pianificato come modifica»	Sì	Il 6.3 lo richiede, comprese comunicazione, misura degli effetti e riesame, senza imporre un modulo

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Art. 109 del R.D. 18 giugno 1931, n. 773 (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 non superiori a 24 ore; canale alternativo concordato con la Questura	6.2 e 6.3: tempi di legge da presidiare anche durante un cambio di gestionale

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 2.4. Edizioni Effedore, 2026.