SCHEDA DI LAVORO 2.6

Competenza, formazione e consapevolezza

Sottocapitolo 2.6 · caso nel libro: Siena

DOMANDA GUIDA

Se domani mattina il vostro capo reparto migliore non si presentasse al lavoro, e il suo vice dovesse condurre l'intera giornata senza di lui, quanta della qualità che il sistema certifica sopravviverebbe alla sua assenza? E quanto di ciò che sa sta scritto da qualche parte?

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 — Schede delle competenze con criteri verificabili.** Per ciascuno dei quindici ruoli dei processi principali si costruisce una scheda che descrive le capacità richieste in modo osservabile. Quella del capo ricevimento conta ventidue competenze in quattro aree: arrivi e partenze, gestione dei reclami, raccordo con gli altri reparti, emergenze operative. Per ogni competenza la scheda indica il livello atteso, cioè autonomia piena, autonomia con supervisione occasionale o esecuzione guidata, e il metodo di verifica: osservazione diretta, simulazione, prova scritta o valutazione del responsabile.
2. **Misura 2 — Valutazione della competenza reale.** Le schede si applicano al personale in servizio, non come valutazione delle prestazioni ma come analisi dello scarto fra la competenza che il sistema richiede e quella disponibile. Tre ruoli mostrano lacune critiche, otto lacune moderate, quattro sono allineati. Per i tre ruoli critici si scrive un piano di sviluppo individuale con obiettivi misurabili, affiancamenti, scadenze e una valutazione intermedia a tre mesi. Non è un piano disciplinare: è un investimento nel capitale di competenza dell'albergo.
3. **Misura 3 — Trasferimento del sapere critico.** Per le cinque competenze più critiche per la continuità si scrivono schede operative brevi, non manuali enciclopedici, che una persona con competenze di base può seguire. La scheda delle camere VIP documenta i criteri di ispezione per tipo di suite con soglie di accettazione, il passaggio dei difetti alla manutenzione con tre livelli di urgenza, le preferenze registrate dei clienti abituali e la procedura di escalation. Quattro pagine, scritte in un pomeriggio con Graziella, che avrebbero cambiato del tutto le sei settimane di aprile. Per ognuna delle cinque competenze si fissa un secondo titolare.
4. **Misura 4 — Rischi e cultura dentro la formazione.** Ogni modulo formativo contiene ora una parte sui rischi del ruolo, collegata alle voci del registro dei rischi, e una parte in cui il personale dice che cosa significano la cultura della qualità e il comportamento etico nella propria mansione: dire a un ospite che la camera richiesta non è pronta invece di promettere un orario che non si può tenere, segnalare un difetto anche quando nessuno lo noterebbe. Alla fine di ogni modulo un breve colloquio guidato verifica se la consapevolezza è nata o se il contenuto è rimasto in superficie.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Schede delle competenze con criteri verificabili			
Misura 2 — Valutazione della competenza reale			
Misura 3 — Trasferimento del sapere critico			
Misura 4 — Rischi e cultura dentro la formazione			

Una checklist per la direzione e per il responsabile qualità

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Quali sono le cinque competenze la cui perdita improvvisa colpirebbe di più il servizio?	Senza questo elenco la vulnerabilità resta invisibile			
Per ognuna, quante persone la possiedono in autonomia, con evidenza documentata?	Se la risposta è «una», serve subito un piano di distribuzione			
Le schede delle competenze permettono di rispondere sì o no a «questa persona sa farlo»?	Una scheda che non si può verificare è un mansionario, non una competenza			
Ogni modulo formativo prevede una verifica di efficacia?	È requisito della 7.2 dal 2015, non una scelta			
Il personale sa dire che cosa significa la cultura della qualità nel proprio lavoro?	È la nuova 7.3 e), e in audit si verifica parlando con le persone			
I registri della formazione obbligatoria per la sicurezza sono collegati al sistema qualità?	Evitano duplicazioni e mostrano un'unica gestione della competenza			

Errori comuni

- **Confondere registro e competenza:** documentare le ore di formazione soddisfa l'obbligo di evidenza, ma non prova che la formazione abbia prodotto la competenza attesa; la valutazione dell'efficacia è nella 7.2 dal 2015.
- **Schede troppo generiche:** un profilo che non permette di dire se una persona possiede una competenza è un mansionario; la precisione richiede il contributo di chi conosce davvero il processo.
- **Trasferimento del sapere non pianificato:** il momento peggiore per documentare il sapere di una figura chiave è dopo la sua uscita; il passaggio va preparato per tempo e attivato subito nelle uscite improvvise.
- **Consapevolezza trattata come comunicazione:** una circolare sui rischi o sui valori trasmette informazioni, non crea consapevolezza; questa nasce discutendo casi reali e verificando che il personale li riconosca nel lavoro.
- **Schede mai aggiornate:** un profilo scritto anni fa per un processo che oggi dipende da altri sistemi digitali non descrive più la realtà; va rivisto a ogni cambiamento importante.
- **Politica a memoria al posto della cultura:** la 7.3 e) verifica se il personale riconosce la cultura della qualità nel proprio agire, non se sa recitare la politica.
- **Novità sbagliata:** scambiare la consapevolezza dei rischi per la modifica confermata della 7.3 porta a costruire il sistema intorno al baricentro sbagliato; la novità è cultura ed etica.
- **Formazione obbligatoria separata dal sistema:** tenere i corsi sulla sicurezza in un archivio a parte e la formazione di qualità in un altro produce due verità sulla stessa persona e nessuna visione della sua competenza.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Individuare le cinque competenze più critiche per la continuità del servizio e verificare quante persone le possiedono in autonomia, con evidenza. Se per una di esse la risposta è «una sola», la vulnerabilità è riconosciuta e serve un piano immediato per affiancare un secondo titolare e scrivere una scheda operativa.

- **Da pianificare.** Costruire schede verificabili per tutti i ruoli dei processi principali, valutare la competenza reale e scrivere piani individuali per le lacune importanti. Rivedere il piano formativo perché ogni modulo includa la verifica di efficacia, i rischi del ruolo e la traduzione della cultura della qualità e del comportamento etico in comportamenti osservabili, come chiede la nuova 7.3 e).
- **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di copertura: numero di competenze critiche con almeno due titolari documentati sul totale, aggiornato ogni sei mesi. Accanto, la quota di non conformità riconducibili a lacune di competenza, come misura indiretta dell'efficacia del sistema nel tempo.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Competenze documentate per pochi ruoli, in termini generici	Quindici schede con criteri osservabili e metodo di verifica
Registro delle ore senza valutazione di efficacia	Verifica di efficacia in ogni modulo, con colloquio guidato
Sapere VIP solo nella testa della governante	Scheda di quattro pagine e due titolari per competenza critica
Rischi del check-in sconosciuti al ricevimento	Rischi del ruolo collegati al registro e discussi su casi reali
Sostituzione efficace di una figura chiave in circa undici giorni	Sostituzione efficace in circa quattro giorni

Stima economica di modello

Il secondo piano è la riduzione delle non conformità dovute a lacune di competenza. Le analisi delle cause degli errori ricorrenti ne riconducono una parte importante non a procedure assenti, ma a procedure esistenti eseguite male perché il personale non le padroneggia. Chiudere quelle lacune riduce reclami, rimborsi e interventi d'urgenza. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: il costo di sostituzione di una figura chiave in un albergo di queste dimensioni sta fra metà e un'intera retribuzione annua lorda, e un trasferimento del sapere pianificato prima dell'uscita ne recupera circa un terzo; nell'albergo senese, con non conformità da lacune di competenza ridotte di un buon terzo e un costo medio di qualche centinaio di euro ciascuna, il risparmio annuo si colloca nell'ordine di qualche decina di migliaia di euro, sufficiente a ripagare il lavoro interno nel primo 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
«Dal 2026 bisogna valutare l'efficacia della formazione»	No	È un requisito della 7.2 già dal 2015; non è una novità
«La conoscenza organizzativa è invariata nel 2026»	No	Era già richiesta nel 2015; il testo 2026 ne precisa e sviluppa la gestione
«La 2026 introduce l'obbligo di competenza digitale»	No	La 7.2 non è fra le modifiche confermate; la competenza digitale resta una scelta utile
«Il personale deve conoscere la cultura della qualità e il comportamento etico»	Sì	È la nuova lettera e) della 7.3, da dimostrare nei comportamenti

Che cosa si afferma	Vincolante?	Che cosa vale davvero
«Basta che il personale ripeta a memoria la politica per la qualità»	No	Copre in parte le lettere a)–d); non dimostra la consapevolezza richiesta dalla lettera e)
«La consapevolezza dei rischi del ruolo è la grande novità della 7.3»	No	È buona pratica collegata alla 6.1; la novità confermata è cultura ed etica
«Il registro delle ore di formazione basta come evidenza»	Solo in parte	È un'evidenza della formazione erogata, non della competenza raggiunta

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 37	Formazione dei lavoratori, dei preposti e dei dirigenti, secondo gli Accordi Stato-Regioni	7.2: base della competenza; l'auditor chiede di vedere i registri, senza certificarli
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, art. 36	Informazione dei lavoratori	7.3: consapevolezza dei rischi del proprio ruolo
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, art. 19	Allergeni indicati prima del servizio; ammesso l'avviso che rinvia al personale, con documentazione scritta facilmente reperibile	7.2: chi serve in sala deve saper rispondere e trovare l'informazione
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; canale alternativo concordato con la Questura; identificazione diretta (Consiglio di Stato, n. 9101/2025)	7.2: competenza verificata di ricevimento e portiere di notte, anche sulla procedura di guasto
Legge 23 settembre 2025, n. 132, art. 11	Chi usa l'intelligenza artificiale nella gestione del rapporto di lavoro deve informarne i lavoratori	7.2 e 7.3: se strumenti di IA entrano nella valutazione delle competenze

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 2.6. Edizioni Effedore, 2026.