SCHEDA DI LAVORO 1.4

Il rischio come componente strutturale della qualità

Sottocapitolo 1.4 · caso nel libro: Bologna

DOMANDA GUIDA

Se domattina il registro dei rischi sparisse dal sistema per la qualità del vostro albergo, quante decisioni operative cambierebbero? E quante andrebbero avanti esattamente come prima?

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 — Individuare per processi.** Invece di partire da un elenco generico, il gruppo lavora processo per processo: che cosa deve succedere perché dia il risultato atteso, che cosa potrebbe impedirlo, che cosa potrebbe ridurne la qualità senza fermarlo. Solo per il check-in emergono undici rischi contro i tre del vecchio registro: il gestionale fermo per più di trenta minuti durante un gruppo, la mancanza di personale che parli inglese e tedesco nel turno di notte, i ritardi nella codifica delle chiavi, le preferenze degli ospiti abituali perse fra due sistemi che non si parlano. Nel banqueting si scopre che allergeni e richieste speciali passano dalla cucina alla sala con una lista tenuta a voce.
2. **Misura 2 — Criteri condivisi prima di valutare.** L'albergo sceglie il proprio metodo: probabilità e impatto si valutano con scale definite in anticipo e tarate sulla storia dell'albergo: bassa probabilità vuol dire meno di una volta nell'ultimo anno, alta più di quattro; impatto critico vuol dire che l'ospite se ne accorge sempre e lo scrive nelle recensioni. Molti rischi prima ritenuti rari salgono di livello, perché il personale racconta che succedono molto più spesso. Le soglie fra rischio basso, medio e alto si fissano prima di guardare le voci.
3. **Misura 3 — Azioni con nome, scadenza e indicatore.** Per i ritardi nella codifica delle chiavi l'azione non è «migliorare il check-in», ma: entro sessanta giorni, chiavi dei gruppi preparate la sera prima sulla lista nominativa, un secondo codificatore al banco nei giorni di fiera, responsabile il capo ricevimento, indicatore il tempo medio di consegna delle chiavi a un gruppo. Per i rischi alti il gruppo cerca la causa con domande ripetute: le preferenze si perdono perché i due sistemi non sono collegati, e non lo sono perché il collegamento era stato giudicato facoltativo all'acquisto.
4. **Misura 4 — Opportunità con la stessa disciplina.** Il vecchio registro non ne aveva. Il nuovo ne tratta tre: pacchetti congressuali strutturati per le fiere, risparmio energetico regolando la climatizzazione sull'occupazione dei piani, più prenotazioni dirette dal sito. Ciascuna è valutata su benefici attesi, fattibilità e risorse, e ha responsabile, scadenza e indicatore.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Individuare per processi			
Misura 2 — Criteri condivisi prima di valutare			
Misura 3 — Azioni con nome, scadenza e indicatore			
Misura 4 — Opportunità con la stessa disciplina			

Una checklist per il riesame del registro

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Scelte cinque voci a caso, quale decisione dell'anno ha cambiato ciascuna?	È il test più semplice per capire se il registro governa o cataloga.			
Le voci sono state scritte con i responsabili dei processi?	I rischi reali li conoscono capo ricevimento, governante e responsabile F&B.			
Criteri e soglie sono stati fissati prima di valutare?	Altrimenti la soglia scivola dove produce meno lavoro.			
Ogni azione cambia un processo e ha responsabile, scadenza e indicatore?	Un'azione che non tocca un processo non riduce alcun rischio.			
I rischi a bassa probabilità e impatto critico hanno un'azione?	Sono quelli che producono le crisi più costose.			
Le opportunità sono pianificate con la stessa disciplina, e se ne valuta a parte l'efficacia?	6.1 e 9.1.3 le distinguono; una colonna vuota non basta.			

Errori comuni

- **Costruire il registro senza i responsabili operativi:** senza capo ricevimento, governante e responsabile F&B si descrivono i rischi teorici di un albergo, non quelli reali del proprio.
- **Usare scale non tarate sull'albergo:** una scala da «raro» a «quasi certo» senza criteri espliciti produce valutazioni soggettive e non confrontabili.
- **Scollegare le azioni dai processi:** un'azione che non modifica un processo operativo non riduce alcun rischio.
- **Aggiornare il registro solo per l'audit:** il rischio cambia con la stagione, il mercato, il personale e la tecnologia; un registro annuale fotografa una realtà già passata.
- **Confondere rischio residuo e rischio eliminato:** un'azione riduce il rischio, raramente lo elimina, e il residuo va sorvegliato rispetto alla soglia di accettabilità.
- **Dimenticare le opportunità:** un registro di sole minacce rispetta a metà la logica della versione 2026 e rinuncia alla parte che crea valore.
- **Leggere bassa probabilità come nessuna azione:** con impatto critico la bassa probabilità sposta solo il momento del danno, non la sua gravità.
- **Spostare le soglie dopo aver visto i rischi:** chi fissa il confine fra medio e alto a posteriori declassa senza accorgersene ciò che darebbe più lavoro.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Scegliere i cinque processi più critici per la qualità del servizio e individuarne i rischi insieme ai responsabili operativi. Confrontare la lista con il registro attuale: la distanza fra le due misura quanto il sistema esistente sia aderente alla realtà.

› **Da pianificare.** Ricostruire il registro con criteri e soglie condivisi, collegare ogni azione a un processo operativo e a un responsabile, pianificare le opportunità con la stessa disciplina e criteri propri. Mettere le scadenze delle azioni nel calendario operativo, non solo in quello della qualità.

› **Da tenere sotto controllo.** Definire gli eventi che fanno riaprire il registro fuori dal ciclo annuale: un reclamo sopra una certa gravità, un'interruzione oltre una certa durata, il cambio di un fornitore

critico o di un sistema. Come indicatore di maturità, seguire la quota di voci che nel periodo hanno cambiato una decisione operativa.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima (marzo 2026)	Dopo (settembre 2026)
Ventotto voci compilate dalla sola responsabile qualità	Quarantasei voci costruite con i responsabili di reparto
Criteri decisi da chi scriveva	Scale tarate sulla storia dell'albergo e soglie fissate prima
Tre rischi per il check-in	Undici rischi per il check-in, con priorità
Lista allergeni del banqueting tenuta a voce	Lista scritta condivisa fra cucina e sala, con responsabile
Nessuna opportunità	Tre opportunità con azioni, responsabili e indicatori
Riesame di quattro minuti	Riesame che parte dalle decisioni cambiate dal registro

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di 100–120 camere il trattamento preventivo di una decina di rischi medi vale un risparmio di circa 50.000 euro l'anno, a fronte di costi di prevenzione nell'ordine di poche migliaia di euro per rischio. 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 6.1 ora include l'intelligenza artificiale come categoria di rischio»	No	Non è entrata nel testo. L'IA può diventare un fattore del contesto, come qualunque altro.
«La 4.4 contiene un nuovo requisito sul rischio nei processi»	No	Non è entrato nel testo. La 4.4 resta quella che chiede di gestire processi e interazioni.
«La 9.1.3 chiede di valutare l'efficacia delle azioni sui rischi»	Sì	Già nel 2015; la 2026 chiede di valutare distintamente rischi e opportunità. Il metodo, numerico o no, lo sceglie l'albergo.
«Il registro va aggiornato ogni trimestre»	No	Nessuna frequenza è prescritta. Il trimestre è un consiglio del volume.
«Serve una matrice probabilità per impatto»	No	La norma non impone un metodo; la matrice è uno strumento possibile.
«Le opportunità vanno trattate con lo stesso metodo dei rischi»	No	Stessa disciplina di pianificazione, non stesso metodo: per le opportunità contano benefici attesi, fattibilità, risorse e risultati.
«La 2026 distingue meglio rischi e opportunità»	Sì	È la novità confermata della clausola 6.1.

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Codice civile, artt. 1783–1785-quater	Limite di cento volte il prezzo giornaliero solo per le cose non consegnate; illimitata per colpa dell'albergatore o ausiliari, cose in custodia o custodia rifiutata senza motivo.	Custodia valori, deposito bagagli, garage: rischi con esposizione economica fissata dalla legge (6.1).
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, artt. 19 e 23	Allergeni indicati prima del servizio o in documentazione scritta facilmente reperibile; sanzioni da 3.000 a 24.000 euro per l'omissione.	Una lista allergeni tenuta a voce nel banqueting è un rischio di legge, non solo di servizio.
Linee guida per la prevenzione e il controllo della legionellosi, Accordo Stato-Regioni del 7 maggio 2015	Valutazione del rischio e piano di controllo per impianti idrici, docce e climatizzazione.	Acqua calda e piscina entrano nel registro come rischi da trattare, non da catalogare.
D.Lgs. 14 marzo 2011, n. 23, art. 4, comma 1-ter	Il gestore è responsabile del pagamento dell'imposta di soggiorno e della dichiarazione.	Riscossione e versamento sono un processo con responsabilità personale: un rischio da registrare.
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 28–29	Valutazione dei rischi per la sicurezza dei lavoratori.	Il registro qualità non la sostituisce, ma deve dialogare con essa.

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 1.4. Edizioni Effedore, 2026.