SCHEDA DI LAVORO 2.3

Rischi e opportunità

Sottocapitolo 2.3 · caso nel libro: Merano

DOMANDA GUIDA

Se domani il registro dei rischi del vostro albergo facesse emergere un rischio molto probabile e molto grave, che nessuno ha mai considerato davvero, chi avrebbe l'autorità, la competenza e il tempo per trasformarlo in un'azione efficace entro settantadue ore? E il registro saprebbe dire, dopo, se quell'azione ha funzionato?

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 i rischi partendo dai processi.** Il gruppo non aggiorna il vecchio registro: riparte da zero con una domanda diversa, cioè che cosa può impedire a ciascun processo principale di dare all'ospite il risultato atteso. Per ogni processo lavora con chi lo gestisce ogni giorno. Il solo processo degli eventi produce molti più rischi di quelli registrati prima, fra cui la mancanza di collegamento fra il sistema di prenotazione delle sale e quello del catering e l'assenza di un piano alternativo per il guasto del proiettore durante le sessioni plenarie, accaduto due volte in tre anni senza alcuna procedura. Il nuovo registro è quasi tre volte più lungo del vecchio.
2. **Misura 2 — Classificare con criteri espliciti e condivisi.** Il gruppo definisce una matrice su tre dimensioni: probabilità nell'anno, impatto sulla soddisfazione dell'ospite, impatto sui ricavi. Ogni dimensione ha tre livelli con criteri tarati sulla storia reale dell'albergo: probabilità bassa se l'evento si è verificato meno di una volta in ventiquattro mesi, alta se più di quattro volte. Ne esce una mappa in cui una parte ben definita dei rischi è ad alta priorità e richiede azioni specifiche, mentre il resto viene sorvegliato ogni trimestre.
3. **Misura 3 — Azioni proporzionate.** Per ogni rischio ad alta priorità il gruppo risponde alle cinque domande. Il guasto del proiettore riceve un proiettore di riserva sempre pronto, una procedura di sostituzione entro quindici minuti, la formazione di tecnico ed eventi e una prova semestrale; responsabile il tecnico, scadenza sessanta giorni, indicatore il tempo medio di ripristino. La discrepanza fra allestimento della sala e richiesta del cliente riceve un controllo incrociato obbligatorio quarantotto ore prima di ogni evento, firmato da eventi e F&B. L'interruzione dell'acqua termale riceve un piano di emergenza, regole di rimborso e un protocollo per avvisare per tempo gli ospiti.
4. **Misura 4 — Il ciclo di sorveglianza e le opportunità.** Il registro entra nella gestione mensile con un cruscotto di una pagina sullo stato delle azioni e sugli indicatori, distribuito nella riunione qualità, e con un attivatore: se un indicatore supera la soglia, la voce si rivede entro sette giorni lavorativi. Nello stesso lavoro il gruppo tratta le opportunità, la metà della clausola che il vecchio registro ignorava. Dall'analisi del contesto emerge che diverse aziende della zona cercano riunioni ibride, per le quali le due sale sono già quasi attrezzate: ciò che era nato come rischio tecnico diventa un'offerta documentata, con un responsabile e un indicatore su prenotazioni e margine.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Individuare i rischi partendo dai processi			
Misura 2 — Classificare con criteri espliciti e condivisi			
Misura 3 — Azioni proporzionate			
Misura 4 — Il ciclo di sorveglianza e le opportunità			

Una checklist per il responsabile qualità

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Le cinque voci ad alta priorità hanno un'azione specifica, con nome e scadenza?	Se manca uno dei tre elementi, l'azione rischia di restare un'intenzione			
Ogni azione ha un indicatore che mostra se il rischio è sceso?	Senza indicatore non si distingue un'azione efficace da una inutile			
I criteri di classificazione sono scritti e condivisi?	Senza criteri la classificazione dipende dall'umore di chi compila			
Quando un rischio si è materializzato, il registro è stato aggiornato?	È il momento in cui il sistema può imparare			
Quante opportunità sono registrate e trattate?	Il 6.1.3 rende visibile la metà della clausola spesso ignorata			
Come si verifica che le azioni funzionano?	Il confronto fra rischio residuo e iniziale è un metodo possibile, da affiancare a indicatori e risultati osservabili			

Errori comuni

- **Criteri impliciti:** senza criteri condivisi e tarati sulla storia dell'albergo, le classificazioni diventano soggettive e non confrontabili.
- **Azioni generiche:** «monitorare» e «informare» sono intenzioni; un'azione proporzionata dice che cosa, chi, entro quando e come si verifica.
- **Registro fermo dopo l'evento:** se un rischio registrato si verifica e nulla viene rivalutato, il sistema non impara e ripete gli stessi errori.
- **Opportunità come avanzo:** un registro di soli rischi lascia scoperta metà della clausola, oggi ben visibile nel 6.1.3.
- **Efficacia mai verificata:** un'azione attuata ma non controllata può aver ridotto, lasciato uguale o perfino aumentato il rischio.
- **Temi alla moda nel 6.1:** forzare intelligenza artificiale o ESG nel registro come obblighi della norma lo appesantisce senza base.
- **Proporzionalità spacciata per novità:** era già richiesta nel 2015; nuova è solo la visibilità che la separazione dà alle sue carenze.
- **Eroismo come metodo:** celebrare la gestione brillante delle crisi rinvia ogni anno il lavoro di prevenzione.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Prendere le cinque voci del registro classificate ad alta priorità e verificare per ciascuna se l'azione è specifica, se ha un responsabile con nome e una scadenza verificabile, se ha un indicatore che mostra la riduzione del rischio. Se una risposta è no, l'azione va ripensata, per quanto a lungo la voce sia rimasta nel registro.

› **Da pianificare.** Ricostruire il registro partendo dai processi principali, con chi li gestisce, e fissare azioni proporzionate per tutti i rischi ad alta priorità. Pianificare le opportunità con la stessa disciplina, valutandole su benefici attesi, fattibilità e risorse, e inserire la verifica dell'efficacia, distinta per rischi e opportunità, nel cruscotto della qualità con la frequenza che la struttura può sostenere.

› **Da tenere sotto controllo.** Due indicatori affiancati: la quota di rischi ad alta priorità con azione specifica, responsabile e indicatore attivo, e la quota di opportunità registrate che hanno un'azione in corso. Il primo misura quanto il rischio è governato; il secondo, se l'albergo usa la metà della clausola che più facilmente dimentica.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Trentuno voci scritte dal consulente	Registro ricostruito processo per processo con chi li gestisce
Classificazione soggettiva	Matrice su tre dimensioni con criteri tarati sulla storia dell'albergo
Azioni generiche come «monitorare»	Azioni con responsabile, scadenza e indicatore
Rischio residuo mai misurato	Verifica trimestrale del residuo rispetto all'iniziale
Nessuna opportunità registrata	Opportunità pianificate con la stessa disciplina, su benefici e fattibilità

Stima economica di modello

La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: circa due euro di costi d'emergenza evitati per ogni euro speso in prevenzione sui rischi medi. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato. Un registro che conosce solo i rischi protegge l'albergo dal peggio; uno che conosce anche le opportunità lo porta verso il meglio.

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 rischi e opportunità vanno trattati separatamente»	Sì	È la novità strutturale del 6.1
«La proporzionalità delle azioni è un requisito nuovo»	No	Era già nel 6.1.2 del 2015
«Il 6.1 impone di censire i rischi emergenti, compresa l'intelligenza artificiale»	No	La norma resta neutrale rispetto alla tecnologia; il clima sta nel 4.1
«Bisogna applicare la ISO 31000»	No	Riferimento utile, non requisito
«Le opportunità ora contano quanto i rischi»	Solo in parte	Avevano già obblighi di azione; la separazione le rende impossibili da ignorare
«La verifica dell'efficacia delle azioni è una riforma 2026»	Solo in parte	Era già nel 9.1.3 del 2015; la 2026 la chiede distinta per rischi e per opportunità

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Codice civile, artt. 1783–1786	Per le cose portate in albergo e non consegnate, limite di cento volte il prezzo giornaliero dell'alloggio; nulli i patti che escludono o limitano preventivamente la responsabilità	6.1.2: deposito bagagli e oggetti in camera sono rischi da registrare

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
Codice civile, artt. 1784 e 1785-bis	Responsabilità illimitata per le cose consegnate in custodia, per quelle rifiutate senza giustificato motivo e per i danni dovuti a colpa dell'albergatore o degli ausiliari	6.1.2: il limite non è un tetto generale; formare il personale riduce l'esposizione
D.P.R. 1° agosto 2011, n. 151 (attività 66), D.M. 9 aprile 1994; D.L. 202/2024 conv. L. 21 febbraio 2025, n. 15	Controlli antincendio oltre 25 posti letto; per le strutture esistenti nel piano straordinario, adeguamento entro il 31/12/2026 con SCIA parziale	6.1.2: termine e requisiti intermedi da verificare sul testo vigente e sulla pratica antincendio
Linee guida per la prevenzione e il controllo della legionellosi, Accordo Stato-Regioni del 7 maggio 2015	Valutazione del rischio e piano di controllo degli impianti idrici	6.1: piscine, docce e impianti del benessere entrano nel registro
Reg. (UE) 2016/679, artt. 33–34	Il titolare valuta e documenta ogni violazione; notifica al Garante senza ingiustificato ritardo, ove possibile entro 72 ore dalla conoscenza, salvo rischio improbabile; se elevato, informa gli interessati salvo eccezioni dell'art. 34	6.1.2: un rischio digitale con tempi di risposta già fissati; il responsabile avvisa il titolare senza ritardo
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 59, c. 1, lett. n)	Niente ripensamento per alloggi a data specifica; restano i rimedi di legge per mancata o inesatta esecuzione; condizioni di cancellazione lecite, chiare e comunicate	6.1.2: annullamento dell'ospite e servizio non prestato dall'albergo sono casi distinti

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 2.3. Edizioni Effedore, 2026.