# Gli strumenti del capitolo 7

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

## Strumento 7.1 · Il rapporto mensile in due pagine

| Sezione | Contenuto | Fonte |
|---|---|---|
| Le tre righe | La notizia più importante; che cosa è andato meglio e perché; che cosa è andato peggio e perché | Direttore |
| Risultati del mese e dell'anno | Ricavi, occupazione, prezzo medio, ricavo per camera disponibile, margine operativo lordo, costo del personale; confronto con budget e anno prima | Amministrazione |
| Cassa | Cassa a fine mese, previsione a tre mesi, confronto con la cassa minima decisa | Amministrazione |
| Persone | Entrate e uscite importanti, uscite volontarie, infortuni, questioni sindacali | Direttore |
| Ospiti | Giudizio medio, posizione rispetto ai concorrenti, reclami gravi | Direttore |
| Edificio e investimenti | Avanzamento rispetto al piano, guasti importanti | Direttore e manutenzione |
| Rischi e segnali | Nuovi rischi, segnali di allarme della legge | Direttore e amministrazione |
| Decisioni | Decisioni richieste al consiglio; stato delle decisioni prese | Direttore |

## Strumento 7.2 · Gli indicatori per la proprietà

| Area | Indicatore | Come si calcola | Valore del mese | Budget | Anno prima |
|---|---|---|---|---|---|
| Risultati | Ricavo per camera disponibile | Ricavi delle camere divisi per le camere disponibili | | | |
| Risultati | Margine operativo lordo, percentuale | Secondo lo schema USALI; vedi Volume 3 | | | |
| Risultati | Costo del personale, percentuale dei ricavi | Costo totale del personale, compresi esterni | | | |
| Cassa | Cassa disponibile | Saldo dei conti a fine mese | | | |
| Cassa | Mesi coperti dalla cassa | Cassa diviso costi fissi medi mensili | | | |
| Debito | Copertura del debito | Flusso di cassa operativo dell'anno diviso rate dell'anno | | | |
| Ospiti | Giudizio medio | Media delle fonti principali | | | |
| Ospiti | Posizione fra i concorrenti | Posto fra i cinque concorrenti diretti | | | |
| Persone | Uscite volontarie | Numero nel mese e negli ultimi dodici mesi | | | |
| Edificio | Investimenti realizzati | Percentuale del piano dell'anno | | | |

## Strumento 7.3 · Le domande per leggere il budget

| Domanda | Risposta |
|---|---|
| È coerente con il piano di tre anni approvato? | |
| Le ipotesi di ricavo sono confrontate con gli anni precedenti e con il mercato? | |
| Il costo del personale tiene conto dei contratti, degli scatti e delle persone davvero necessarie? | |
| Gli investimenti sono quelli del piano? Ne compaiono di nuovi, e perché? | |
| La cassa regge in tutti i mesi, compresi quelli di bassa stagione? | |
| Che cosa farebbe il direttore se i ricavi fossero più bassi del dieci per cento? | |
| Quanto si prevede di distribuire ai soci, e con quale regola? | |
| Quali rischi principali il budget non considera? | |

# Strumento 7.4 · La tabella dei segnali di allarme

| Segnale | Soglia di legge in sintesi | Situazione del mese | Stato: spento, in osservazione, acceso | Azione |
|---|---|---|---|---|
| Retribuzioni scadute | Da almeno 30 giorni, oltre la metà del monte mensile | | | |
| Fornitori scaduti | Da almeno 90 giorni, più dei debiti non scaduti | | | |
| Banche e intermediari | Scaduti o oltre gli affidamenti da più di 60 giorni, almeno il 5 per cento delle esposizioni | | | |
| Creditori pubblici qualificati | Esposizioni oltre le soglie previste per enti previdenziali, assicurativi e fisco | | | |
| Previsione di cassa a dodici mesi | Soglia interna decisa dal consiglio | | | |

*Fonte: L'Architettura dell'Ospitalità, seconda edizione, Volume 12 «Il governo dell'albergo». Materiale di lavoro gratuito da books.effedore.com. Adattalo al tuo albergo. Norme e prezzi aggiornati a novembre 2026: questo materiale non sostituisce il parere del notaio, dell'avvocato, del commercialista o del consulente del lavoro, ai quali rivolgerti per ogni decisione con effetti economici, legali o di sicurezza.*