Gli strumenti del Volume 11

Le forme dell'ospitalità · tutti gli strumenti dei capitoli da compilare · versione 1.0, novembre 2026

Il fascicolo raccoglie gli 66 strumenti dei 21 capitoli, con lo stesso numero del libro. Le tabelle hanno righe vuote da compilare; le righe che cominciano con «Esempio» riprendono i casi del libro. I calcoli che il libro svolge sono nei fogli Excel elencati nel registro dei file in fondo al volume.

Gli strumenti del capitolo 1

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 1.1 · La carta d'identità della struttura

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Dimensione	Come è oggi	Come la vede l'ospite	Fonte del dato
Esempio: durata del soggiorno	Due notti in media all'albergo; diciotto negli appartamenti	«Albergo per una notte di lavoro»; «casa per il mese di trasferta»	Gestionale, ultimi dodici mesi

Strumento 1.2 · Le cinque domande della forma

Domanda	Risposta
Per chi lavoriamo: quale ospite, con quale motivo, per quanto tempo, con quale budget?	
Che cosa promettiamo, e che cosa diciamo chiaramente di non promettere?	
Come guadagniamo: unità, durata media, canali, prezzo medio, occupazione, mesi?	
Che cosa costa: personale per unità venduta, costi fissi, costi per partenza, manutenzione, investimenti?	
Chi fa il lavoro: quali persone, con quali competenze e contratti, per quanti mesi, dove vivono, come arrivano?	
Quale delle cinque domande, oggi, non ha una risposta scritta?	

Strumento 1.3 · La mappa dell'offerta locale

Forma	Numero di strutture nel Comune o nella zona	Posti letto	Tendenza negli ultimi tre anni	Che cosa offre che noi non offriamo	Fonte
Alberghi della stessa categoria					
Alberghi di altre categorie					
Residenze e appartamenti gestiti da imprese					
Alloggi privati affittati ai turisti					
Bed and breakfast e affittacamere					
Ostelli e altre forme					

Strumento 1.4 · Il confronto fra forme

Indicatore	Forma A	Forma B	Forma C	Note sul calcolo
Unità disponibili				Camere, appartamenti, letti, piazzole
Giorni di apertura nell'anno				
Permanenza media, notti				
Partenze per unità e per mese				
Ricavo per unità disponibile nei giorni di apertura				
Costo del personale sui ricavi				
Commissioni di vendita sui ricavi				
Margine operativo per unità disponibile				Con i costi comuni attribuiti

Gli strumenti del capitolo 2

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 2.1 · L'inventario dei servizi

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Servizio	Ospiti che lo usano, quota	Che cosa dicono le recensioni	Costo annuo completo	Ricavo annuo diretto e indotto	Che cosa succede se manca	Decisione
Esempio: cena al ristorante	Meno di uno su dieci	Prezzo alto, sala vuota	Circa 190.000 euro	Circa 150.000 euro, più qualche gruppo	Si perdono alcuni gruppi con mezza pensione	Chiudere, con bancone serale e ristoranti convenzionati

Strumento 2.2 · Le ore per camera occupata

Reparto o servizio	Ore lavorate nell'anno, compreso il personale esterno	Camere occupate nell'anno	Ore per camera occupata	Confronto con l'anno prima	Note
Ricevimento e notte					
Piani e pulizie					
Colazione					
Ristorazione e bar					
Manutenzione					
Amministrazione e direzione					
Totale					

Strumento 2.3 · Prima di togliere un servizio

Domanda	Risposta
Quanti ospiti lo usano, e quali segmenti lo considerano decisivo per la scelta?	
Compare nelle recensioni? In bene o in male?	
Quali costi spariscono, quali restano e quali si spostano?	
Quali ricavi di altri reparti dipendono da questo servizio?	
La categoria resta compatibile con la legge regionale senza questo servizio?	
Esiste un modo migliore di offrirlo: ridotto, a richiesta, affidato a un partner scelto e controllato?	
Che cosa succede alle persone che lo fanno oggi? È stato discusso con loro e con il consulente del lavoro?	
Come lo diremo agli ospiti, sul sito e al momento della prenotazione?	

Strumento 2.4 · La matrice della polivalenza

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Persona	Ricevimento	Bar e bancone	Colazione	Aree comuni	Primo intervento tecnico	Formazione necessaria	Inquadramento verificato
Esempio: addetto serale	Sì	Sì	No	Sì	No	Piatti semplici e igiene degli alimenti	Sì, livello del contratto collettivo

Gli strumenti del capitolo 3

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 3.1 · Il listino per durata

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Scaglione	Prezzo per notte	Prezzo totale dello scaglione	Sconto rispetto alla notte singola	Che cosa comprende	Condizioni di pagamento e di uscita
Esempio: un mese	Circa due terzi del prezzo medio delle notti brevi	Prezzo mensile fisso	Circa un terzo	Pulizia settimanale, biancheria, energia fino al limite stabilito	Pagamento mensile anticipato, uscita anticipata con preavviso di quattordici giorni

Strumento 3.2 · Il benvenuto dell'ospite lungo

Punto	Fatto	Note
Informazioni inviate prima dell'arrivo: accesso, parcheggio, che cosa si trova, che cosa portare.	☐	
Visita dell'appartamento con una persona: riscaldamento e raffrescamento, cucina, lavatrice, connessione, chiavi.	☐	
Raccolta dei rifiuti: calendario, bidoni, dove si trovano.	☐	
Pulizia: giorno, orario, che cosa comprende, come chiederne una in più.	☐	
Guasti: a chi si chiamano, in quali orari, in quanto tempo si interviene.	☐	
Regole della convivenza: silenzio, ospiti dell'ospite, consegne, spazi comuni.	☐	
Persona di riferimento, con il nome e il numero.	☐	
Visita di controllo dopo tre giorni: che cosa manca, che cosa non funziona.	☐	

Strumento 3.3 · Il conto della rinuncia

Voce	Soggiorno lungo	Notti vendute a ospiti brevi nello stesso periodo, stima	Note
Notti nel periodo			
Occupazione prevista		Dai dati dello stesso periodo dell'anno prima	
Prezzo medio per notte			
Ricavo del periodo			
Commissioni di vendita			Quota dei portali sulle notti brevi
Pulizie di partenza			Numero di partenze per il costo di una pulizia completa
Pulizie durante il soggiorno			
Energia, acqua e biancheria in più			
Margine del periodo			
Altro valore dell'ospite lungo			Altri soggiorni dello stesso cliente, rapporto con l'impresa

Strumento 3.4 · La visita settimanale

Data	Appartamento	Ospite	Come sta, che cosa chiede	Guasti o segnalazioni	Azione e chi la fa	Chiuso il

Gli strumenti del capitolo 4

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 4.1 · La settimana tipo

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Giorno	Ospiti prevalenti	Occupazione media	Prezzo medio	Arrivi e partenze	Persone al ricevimento, colazione e piani	Note
Esempio: lunedì	Lavoro, arrivi la sera prima e in mattinata	Media	Alto	Molte partenze del fine settimana, arrivi la sera	Più persone ai piani al mattino	Indebolito dal lavoro ibrido

Strumento 4.2 · La scheda del cliente aziendale

Punto	Fatto	Note
Ragione sociale, partita IVA, codice o indirizzo per la fattura elettronica.	☐	
Politica dei viaggi: prezzo massimo, categoria, servizi compresi, agenzia che prenota.	☐	
Modalità di pagamento: diretto all'impresa, carta aziendale, fattura mensile.	☐	
Persone che viaggiano più spesso, con le loro preferenze.	☐	
Centri di costo o riferimenti da indicare in fattura.	☐	
Camere garantite durante gli eventi, se previste dal contratto.	☐	
Persona di riferimento nell'impresa e nell'albergo.	☐	
Notti dell'anno precedente e problemi segnalati.	☐	

Strumento 4.3 · La preparazione di una settimana di evento

Punto	Fatto	Note
Calendario confermato dell'evento e stima della domanda dai dati degli anni precedenti.	☐	
Camere protette per i clienti di tutto l'anno, con la data entro cui confermarle.	☐	
Gruppi: numero di camere, prezzo, condizioni di pagamento, penali, elenco dei nomi entro una data.	☐	
Prezzi e soggiorni minimi, comunicati per tempo ai clienti abituali.	☐	
Turni del ricevimento, della colazione e dei piani rinforzati nei picchi.	☐	
Orario della colazione anticipato se serve, con un'offerta per chi parte prima.	☐	
Trasporti verso l'evento: auto, navette, mezzi pubblici, mappe.	☐	
Alberghi vicini con cui scambiarsi le camere in caso di errori o di eccessi.	☐	
Verifica delle prenotazioni caricate, tre giorni prima e il giorno prima.	☐	
Registro dei problemi della settimana e riunione di chiusura.	☐	

Strumento 4.4 · Il calendario degli eventi della città

Evento	Date	Luogo	Effetto stimato sulla domanda	Dati degli anni precedenti	Decisioni su prezzi, soggiorni minimi e gruppi	Personale e servizi

Gli strumenti del capitolo 5

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 5.1 · Il diario degli spazi

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Sala e capacità	Lunedì mattina	Lunedì pomeriggio	Lunedì sera	Martedì mattina	Martedì pomeriggio	Martedì sera
Esempio: plenaria, 900 posti a platea	Libera	Opzione fino al 15 marzo	Libera	Confermato, convention aziendale	Allestimento banchetto	Piano pioggia della cena di gala

Strumento 5.2 · La valutazione di una richiesta di evento

Voce	Evento A	Evento B	Alternativa senza eventi, stima	Note
Camere per notte e prezzo medio				
Riduzione probabile delle camere				Dai dati di eventi simili
Affitto delle sale				
Ristorazione: ricavo e costo diretto				
Servizi tecnici e altri servizi				
Ricavi indotti: bar, parcheggio				
Contributo dell'evento				
Camere e sale tolte ad altri clienti				Calcolo dello spostamento
Rischio e clausole: data di conferma, riduzione ammessa, acconti				
Decisione				

Strumento 5.3 · La scheda di servizio dell’evento

Punto	Fatto	Note
Cliente, organizzatore e persone di riferimento, con i recapiti.	☐	
Programma ora per ora, con gli arrivi, le sessioni, le pause, i pasti e le partenze.	☐	
Sale, allestimenti, capacità e tempi di allestimento e smontaggio.	☐	
Numero di partecipanti confermato, con la data dell’ultima conferma.	☐	
Menù, allergie e diete, orari e luoghi del servizio.	☐	
Attrezzature tecniche e persone dei servizi tecnici.	☐	
Camere: elenco dei nomi, arrivi, chiavi preparate, banco dedicato al ricevimento.	☐	
Sicurezza: capienze, accessi, uscite, persone incaricate.	☐	
Piano alternativo per il maltempo o per un guasto.	☐	
Pagamenti, acconti e servizi da fatturare a parte.	☐	

Strumento 5.4 · La riunione dopo l'evento

Punto	Fatto	Note
Il numero reale di partecipanti, camere e coperti, rispetto alle previsioni.	☐	
Il contributo reale dell'evento, rispetto alla valutazione iniziale.	☐	
Che cosa ha detto il cliente: in bene e in male.	☐	
Che cosa ha funzionato in ogni reparto, e che cosa no.	☐	
La scheda di servizio era completa e arrivata in tempo?	☐	
Quali regole o procedure cambiamo, e chi lo fa entro quando?	☐	

Gli strumenti del capitolo 6

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 6.1 · Il documento dell'identità

Punto	Fatto	Note
Chi siamo, in una frase che un ospite possa ripetere.	☐	
Da dove nasce la nostra identità: il luogo, l'edificio, l'idea, le persone.	☐	
A quale ospite ci rivolgiamo, e quale ospite non cerchiamo.	☐	
Come accogliamo: tre comportamenti che ogni persona dell'albergo deve avere.	☐	
Che cosa non siamo, anche se ci viene chiesto.	☐	
Gli elementi che non si cambiano senza una decisione dei proprietari.	☐	
Come verifichiamo che l'identità è viva: le recensioni, le domande agli ospiti, le visite di prova.	☐	

Strumento 6.2 · La durata reale degli arredi e la quota per il rinnovo

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Gruppo di arredi	Valore di sostituzione	Durata prevista, anni	Durata reale, anni	Quota annua necessaria	Note
Esempio: tessuti delle camere	60.000	6	3	20.000	Sostituire con tessuti per uso alberghiero

Strumento 6.3 · Le domande prima di un'affiliazione

Domanda	Risposta
La nostra identità è chiara e scritta? Il marchio la rafforza o la confonde?	
Quanti ospiti in più porterà il marchio, da quali mercati e a quale prezzo? Su quali dati si basa la stima?	
Quali prenotazioni passeranno dai portali al sistema del marchio, e quanto risparmieremo di commissioni?	
Quanto costa il marchio in tutto: quote, percentuali, sistemi, programma di fedeltà, adeguamenti?	
Quali standard dovremo rispettare, e quali toccano gli elementi che non vogliamo cambiare?	
Quanto dura il contratto, come se ne esce e quanto costa uscirne?	
Che cosa potremmo fare da soli con la stessa somma?	

Gli strumenti del capitolo 7

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 7.1 · La scheda delle preferenze dell'ospite

Voce	Contenuto	Chi la aggiorna	Note sulla protezione dei dati
Nome, lingua e modo di rivolgersi		Ricevimento	Dato comune
Camera preferita, cuscino, temperatura		Piani e ricevimento	Dato comune
Tavolo, orari e preferenze al ristorante		Ristorante	Dato comune
Allergie e diete		Ristorante e ricevimento	Dato sulla salute: consenso e cautela
Persone che accompagnano l'ospite		Ricevimento	Soltanto ciò che serve al servizio
Occasioni: compleanni, anniversari		Relazioni con gli ospiti	Con il consenso dell'ospite
Che cosa non è piaciuto l'ultima volta		Relazioni con gli ospiti	Da leggere prima di ogni arrivo

Strumento 7.2 · La riunione degli arrivi

Punto	Fatto	Note
Chi arriva oggi: gli ospiti che tornano, gli ospiti importanti, le occasioni.	☐	
Che cosa sappiamo di ciascuno: preferenze, osservazioni del soggiorno precedente.	☐	
Che cosa prepariamo: la camera, il tavolo, un'attenzione personale.	☐	
Chi accoglie e chi segue ogni ospite durante il soggiorno.	☐	
I problemi aperti del giorno prima, e chi li ha risolti.	☐	
Le partenze: chi saluta, chi chiede l'opinione.	☐	

Strumento 7.3 · Le domande prima di un contratto con un marchio del lusso

Domanda	Risposta
Che cosa cercano oggi i nostri ospiti abituali? Lo troverebbero ancora con il marchio?	
Quali ospiti nuovi porterebbe il marchio, da quali mercati e a quale prezzo?	
Quanto costa il marchio in compensi, standard, adeguamenti, per tutta la durata del contratto?	
Chi decide sul personale, sui prezzi, sugli investimenti? Che cosa resta alla proprietà?	
Come si esce dal contratto, e che cosa succede al nome dell'albergo?	
Se ci sono residenze: chi le compra, quali servizi ricevono, a quale prezzo, con quali regole per il parco e le parti comuni?	
Che cosa potremmo fare senza il marchio: un'associazione di indipendenti, una valutazione indipendente, investimenti sul personale?	

Gli strumenti del capitolo 8

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 8.1 · Il conto delle formule

Voce per camera e per notte	Colazione	Mezza pensione	Pensione completa	All inclusive
Prezzo medio				
Costo delle materie prime				
Costo delle bevande				Da stimare con i consumi reali
Personale di cucina e di sala aggiuntivo				
Ricavi dei servizi a parte				
Margine per camera e per notte				
Rischio e incertezza del margine				

Strumento 8.2 · Il valore dello stabilimento per l'albergo

Voce	Valore annuo	Note
Canone della concessione		
Personale dello stabilimento		
Attrezzature, manutenzione, assicurazioni		
Ricavi dagli ospiti esterni		
Costo netto dello stabilimento		
Ospiti che non verrebbero senza la spiaggia		Stima dalle domande agli ospiti
Differenza di prezzo dovuta alla spiaggia		Confronto con alberghi senza spiaggia
Margine aggiuntivo per l'albergo		
Valore netto dello stabilimento		Limite per l'offerta nella gara

Strumento 8.3 · Prepararsi alla gara per la concessione

Domanda	Risposta
Quali documenti provano gli investimenti fatti e il loro ammortamento?	
Quali criteri userà il Comune, e con quale peso?	
Quale progetto per lo stabilimento risponde ai criteri, con quali investimenti?	
Quanto vale lo stabilimento per l'albergo, e fino a quale canone conviene offrire?	
Con chi conviene presentarsi: da soli, con altre imprese, con un'associazione?	
Che cosa facciamo se la concessione va ad altri: accordo con il nuovo concessionario, piscina, giardino, altri servizi?	
Chi segue le norme e gli atti del Comune, e con quale consulente?	

Gli strumenti del capitolo 9

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 9.1 · Il conto delle due stagioni

Voce	Inverno	Estate	Mesi intermedi	Note
Giorni di apertura				
Camere vendute e prezzo medio				
Ricavi delle camere				
Ricavi del ristorante, della spa e degli altri servizi				
Personale				
Energia				Riscaldamento, spa, navette
Pacchetti e accordi con impianti e scuole				
Costi fissi attribuiti				Criterio di divisione da scrivere
Margine della stagione				

Strumento 9.2 · Il conto di una settimana in più

Voce	Settimana 1	Settimana 2	Settimana 3	Settimana 4
Camere previste e prezzo medio				
Ricavi previsti				
Personale aggiuntivo				
Energia e materie prime				
Promozione				
Margine della settimana				
Altri scopi: trattenere il personale, costruire una domanda				
Decisione				

Strumento 9.3 · L'accordo con un albergo della stagione opposta

Domanda	Risposta
Quali persone, per quali ruoli, per quanti anni?	
Le date delle due stagioni si incastrano? Chi cede a chi nei giorni di sovrapposizione?	
Chi assume, con quali contratti, e chi paga che cosa?	
Dove abitano le persone in ciascun albergo?	
Come si organizza la formazione comune?	
Come si verifica, a fine anno, se l'accordo funziona per le persone e per i due alberghi?	

Gli strumenti del capitolo 10

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 10.1 · Il conto completo della spa

Voce	Valore annuo	Note
Ingressi venduti agli ospiti e agli esterni		
Trattamenti e rituali		
Prodotti venduti		
Personale		
Energia e acqua		Piscine, saune, trattamento dell'acqua
Manutenzione, prodotti, biancheria		
Margine diretto della spa		
Ospiti che non verrebbero senza la spa		Stima dalle domande agli ospiti
Differenza di prezzo dovuta alla spa		Confronto con alberghi senza spa
Margine aggiuntivo per le camere		
Valore complessivo della spa per l'albergo		

Strumento 10.2 · Le domande prima di rinnovare o costruire una spa

Domanda	Risposta
A chi si rivolge la spa: agli ospiti, agli esterni, a entrambi?	
Che cosa cercano questi ospiti, e quanto sono disposti a pagare?	
Quali spa ci sono nei dintorni, e che cosa offrono?	
Quanti trattamenti venderemo, in quali giorni e in quali ore?	
Quanto costerà far funzionare la spa ogni anno, con il personale, l'energia, l'acqua e la manutenzione?	
Quali scelte di progetto riducono i consumi di energia e di acqua?	
Esiste un'alternativa senza costruire: un accordo con una spa vicina, un gestore esterno?	

Strumento 10.3 · Il controllo della sicurezza della spa

Controllo	Frequenza	Chi lo fa	Registro
Analisi dell'acqua delle piscine e delle vasche	Secondo le norme regionali	Responsabile della piscina	Registro della piscina
Piano di controllo della legionella	Secondo il piano	Manutenzione e laboratorio esterno	Registro del piano
Temperatura e funzionamento di saune e bagni di vapore	Ogni giorno	Addetti della spa	Scheda giornaliera
Pavimenti, corrimano, segnaletica	Ogni giorno	Addetti della spa	Scheda giornaliera
Questionario per gli ospiti prima dei trattamenti	A ogni trattamento	Accoglienza della spa	Archivio con protezione dei dati
Qualifiche del personale per ogni trattamento	A ogni assunzione	Direzione	Fascicolo del personale
Prove della procedura di emergenza	Due volte l'anno	Responsabile della sicurezza	Verbale

Gli strumenti del capitolo 11

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 11.1 · Il conto delle unità all'aperto

Voce	Valore	Note
Numero di unità e investimento per unità		
Reti, percorsi, servizi comuni		
Durata delle strutture principali e dei tessuti		Dai fornitori e dalle strutture che le usano
Prezzo medio per notte		Realistico, non quello delle fotografie
Occupazione nei primi tre anni		Crescente, più bassa all'inizio
Costi di pulizia, biancheria, colazione		Tempo per unità più alto di una camera
Manutenzione ed energia		
Margine annuo		
Anni per ripagare l'investimento		Da confrontare con la durata delle unità
Alternativa con la stessa somma		

Strumento 11.2 · Le domande sul mestiere

Domanda	Risposta
Quale ospite cerchiamo con le unità all'aperto, e come è diverso da quello dell'albergo?	
Chi pulisce, chi porta la colazione, chi risponde di notte? Con quali tempi e attrezzature?	
Come convivono gli ospiti delle unità e quelli dell'albergo negli spazi comuni?	
Chi cura le reti, i percorsi, il verde, gli incendi?	
Con quali canali vendiamo le unità?	
Che cosa succede alle recensioni dell'albergo se le unità deludono?	
Quale prova facciamo prima dell'investimento completo, e con quali indicatori la giudichiamo?	

Gli strumenti del capitolo 12

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 12.1 · Le verifiche prima di un ampliamento

Domanda	Risposta
Quale criterio usa la nostra regione per la prevalenza, e dove siamo oggi?	
Quanti posti letto, pasti e piazzole possiamo avere al massimo?	
Quali percentuali di prodotti propri e del territorio dobbiamo rispettare, e come le documentiamo?	
Gli edifici che vogliamo usare sono esistenti e utilizzabili? Quali autorizzazioni servono?	
Che cosa cambia nel fisco se superiamo i limiti?	
Che cosa cambia nel lavoro della famiglia?	

Strumento 12.2 · Il conto delle ore

Attività	Ore all'anno	Mese di punta	Ore nel mese di punta	Chi le fa
Vigna e olivi				
Cantina e frantoio				
Altre colture e allevamento				
Camere e colazione				
Ristorazione				
Visite e degustazioni				
Amministrazione e vendite				
Totale agricoltura				
Totale ospitalità				Confronto per la prevalenza

Strumento 12.3 · Il conto separato

Voce	Agricoltura	Ospitalità	Note
Ricavi			
Prodotti trasferiti dall'agricoltura alla cucina			Prezzo di trasferimento
Personale dipendente			
Ore della famiglia valorizzate a prezzo di mercato			Voce figurativa, per capire
Costi comuni divisi			Criterio da scrivere
Margine			
Margine con le ore della famiglia pagate			

Gli strumenti del capitolo 13

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 13.1 · Le domande prima di un albergo diffuso

Domanda	Risposta
Quante camere ci sono davvero, a quale distanza dal ricevimento e con quale qualità?	
Quanto costa portarle tutte allo stesso livello, e chi paga?	
Chi viene nel borgo, in quali mesi, per quanti giorni, a quale prezzo?	
Che cosa offre il borgo oltre alle camere: bar, ristorante, bottega, sentieri, cultura, persone?	
Quali contratti con il Comune e con i proprietari, per quanto tempo, con quali impegni?	
Chi gestisce, con quale esperienza e con quanto capitale?	
Che cosa ne pensa la comunità?	
Che cosa succede quando finiscono i fondi pubblici?	

Strumento 13.2 · Il conto dell'albergo diffuso

Voce	Scenario A	Scenario B	Scenario C	Note
Camere e posti letto				
Occupazione e prezzo medio per stagione				Prudenti
Ricavi delle camere e dei servizi				
Personale, con i tempi di spostamento				
Ricevimento e reperibilità notturna				
Colazione: sala propria o accordo con il bar				
Manutenzione degli edifici sparsi				
Canoni al Comune e ai proprietari				
Investimenti iniziali				
Margine annuo				
Perdite dei primi anni e capitale necessario				

Strumento 13.3 · Il registro degli edifici

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Edificio	Proprietario	Camere	Distanza dal ricevimento, a piedi	Stato degli impianti	Contratto e scadenza	Note
Esempio: vecchia scuola	Comune	6	Due minuti	Rifatti con il restauro	Concessione da definire	Sala comune al piano terra

Gli strumenti del capitolo 14

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 14.1 · La pianta dei tre colori

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Spazio	Privato	Comune, con orari	Degli ospiti	Note
Esempio: salone degli affreschi		Dalle 17 alle 20, e per gli eventi		Chiuso durante i lavori di restauro

Strumento 14.2 · Il piano dei lavori e il fondo per la conservazione

Le righe che cominciano con «Esempio» riprendono il caso del libro: cancellatele o lasciatele come traccia, e compilate le righe vuote per il vostro albergo.

Lavoro	Anno previsto	Costo stimato	Autorizzazioni	Agevolazioni e contributi	Quota annua da accantonare
Esempio: tetto della barchessa ovest	2029	180.000	Soprintendenza	Detrazione e bando regionale	30.000

Strumento 14.3 · Il regolamento degli eventi

Punto	Fatto	Note
Spazi aperti agli eventi e zone vietate.	☐	
Capienze di ogni spazio, stabilite con il tecnico.	☐	
Orari di allestimento, di evento, di musica e di smontaggio.	☐	
Regole per i fornitori: elenco approvato, accessi, carichi, mezzi.	☐	
Divieti: candele libere, chiodi, adesivi, fuochi d'artificio, confetti nel parco.	☐	
Deposito cauzionale e assicurazione del cliente e dei fornitori.	☐	
Persona della dimora presente durante l'evento.	☐	
Verifica dello stato degli spazi prima e dopo l'evento.	☐	

Gli strumenti del capitolo 15

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 15.1 · Il conto con e senza il proprio lavoro

Voce	Valore annuo	Note
Camere, occupazione, prezzo medio		
Ricavi		
Commissioni dei portali		
Pulizie, lavanderia, biancheria		
Colazione		
Utenze e manutenzione		
Imposte e contributi		
Mutuo, ammortamenti		
Margine senza il lavoro del titolare		Quanto resta in tasca
Ore del titolare e dei familiari		
Valore delle ore a prezzo di mercato		
Margine con il lavoro pagato		L'impresa regge?

Strumento 15.2 · Le liste essenziali

Punto	Fatto	Note
Preparazione della camera: pulizia, biancheria, bagno, prodotti, controllo finale.	☐	
Prima dell'arrivo: messaggio all'ospite, orario, istruzioni, richieste particolari.	☐	
Arrivo: accoglienza, verifica dell'identità, registrazione, presentazione della casa e della città.	☐	
Durante il soggiorno: colazione, richieste, piccoli guasti.	☐	
Partenza: pagamento, imposta di soggiorno, saluto, richiesta dell'opinione.	☐	
Ogni giorno: comunicazione degli ospiti all'autorità, controllo delle prenotazioni e dei prezzi.	☐	
Ogni mese: manutenzione, rilevatori di fumo e di monossido, estintori, scorte.	☐	
Numeri utili: fornitori, idraulico, elettricista, medico, persona che sostituisce il titolare.	☐	

Strumento 15.3 · Le soglie della crescita

Soglia	Che cosa la segnala	Che cosa cambia	Siamo pronti?
Legge	Più camere dei limiti, attività continua	Impresa, partita IVA, altra forma	
Lavoro	Il titolare non riesce più a fare tutto	Primo collaboratore, contratto, formazione	
Organizzazione	Più collaboratori, turni	Procedure scritte, un responsabile	
Identità	Gli ospiti non conoscono più il titolare	Il carattere deve stare nella casa e nelle persone	

Gli strumenti del capitolo 16

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 16.1 · Il conto del mix fra letti e camere

Voce	Situazione attuale	Proposta A	Proposta B	Note
Camerate: numero e letti				
Camere private: numero e letti				
Prezzo medio per letto in camerata				
Prezzo medio per camera privata				
Occupazione per stagione				
Ricavo per letto disponibile				
Costi di pulizia e biancheria				
Investimento per la trasformazione				
Effetto sugli spazi comuni e sugli incontri				Da descrivere, non soltanto da contare

Strumento 16.2 · Le regole di convivenza

Punto	Fatto	Note
Orari di silenzio nelle camerate e negli spazi comuni.	☐	
Camerate miste e per genere, con la scelta dell'ospite.	☐	
Uso della cucina: orari, pulizia, frigoriferi, etichette.	☐	
Alcol, ospiti esterni, fumo.	☐	
Armadietti, chiavi, oggetti di valore.	☐	
Limiti di età e soggiorno massimo, se previsti.	☐	
Che cosa fa il personale quando una regola non è rispettata.	☐	

Gli strumenti del capitolo 17

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 17.1 · Gli standard minimi dell'appartamento

Punto	Fatto	Note
Codice identificativo esposto e negli annunci; rilevatori di gas combustibili e di monossido di carbonio, estintori.	☐	
Letti, materassi, biancheria e asciugamani di qualità definita, con un ricambio per ogni posto.	☐	
Cucina con dotazioni minime elencate.	☐	
Riscaldamento e raffrescamento funzionanti; connessione internet.	☐	
Istruzioni per l'ospite in più lingue, con i numeri per l'assistenza e per le emergenze.	☐	
Controllo dopo ogni pulizia, almeno a campione, e controllo completo una volta al mese.	☐	
Manutenzione a carico del proprietario, con tempi di intervento concordati.	☐	

Strumento 17.2 · Il conto del proprietario

Voce	Locazione breve	Locazione di qualche mese	Locazione lunga
Incasso lordo annuo			
Commissioni del gestore e dei portali			
Pulizie e biancheria			
Utenze, arredi, manutenzione			
Imposte, con il regime applicabile			
Periodi vuoti e rischio			
Netto annuo			
Tempo e impegno del proprietario			

Strumento 17.3 · L'accordo fra albergo e gestore

Punto	Fatto	Note
Quali servizi l'albergo offre agli ospiti del gestore, a quale prezzo, con quali limiti.	☐	
Come sono presentati gli ospiti: dell'albergo o degli appartamenti.	☐	
Quali appartamenti l'albergo può proporre ai suoi ospiti, con quali standard.	☐	
Chi risponde all'ospite in caso di problema.	☐	
Come si scambiano le prenotazioni, con quali commissioni.	☐	
Come si confrontano ogni mese numeri e recensioni.	☐	
Come si esce dall'accordo.	☐	

Gli strumenti del capitolo 18

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 18.1 · Il conto di un'affiliazione

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anni successivi	Note
Ospiti aggiuntivi portati dal marchio, per canale					Stime verificate con gli affiliati
Prezzo medio degli ospiti aggiuntivi					
Prenotazioni spostate dai portali al marchio					
Risparmio sulle commissioni					
Quote, percentuali, sistemi, programma di fedeltà					
Tariffe riservate ai membri					
Adeguamenti agli standard					
Risultato netto con il marchio					
Risultato con la stessa somma senza marchio					
Penale di uscita in ogni anno					

Strumento 18.2 · Le domande che il conto non dice

Domanda	Risposta
Che cosa resta della nostra identità, e quali standard la toccano?	
Chi decide sui prezzi, sui prodotti, sugli investimenti?	
Che cosa ne pensano gli ospiti abituali e il personale?	
Come si esce dal contratto, quando, a quale costo?	
Che cosa succede ai dati degli ospiti e al nostro sito?	
Che cosa succede se il gruppo cambia proprietà o strategia?	
Quali condizioni chiediamo nella trattativa?	

Strumento 18.3 · Il piano del cambiamento

Punto	Fatto	Note
Che cosa cambia per ogni reparto, e chi lo spiega.	☐	
Formazione sui sistemi e sugli standard: chi, quando, con quale verifica.	☐	
Persona di riferimento per il marchio nell'albergo.	☐	
Comunicazione agli ospiti abituali.	☐	
Indicatori da misurare ogni sei mesi.	☐	
Che cosa resta come prima, e perché.	☐	

Gli strumenti del capitolo 19

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 19.1 · Il conto del piano terra per ore e funzioni

Funzione	Ore di apertura	Ricavi diretti	Costi diretti	Ricavi indiretti stimati	Note
Bar					
Postazioni di lavoro					
Sale a ore					
Eventi culturali					Visibilità e legame con la città
Negozio					
Totale					

Strumento 19.2 · Le regole di convivenza del piano terra

Punto	Fatto	Note
Zone aperte a tutti, zone riservate agli ospiti, zone per gli eventi.	☐	
Tavoli riservati agli ospiti in alcune ore.	☐	
Consumo minimo per chi lavora a lungo.	☐	
Telefonate e videochiamate: dove e come.	☐	
Musica: volume e orari.	☐	
Accesso ai piani delle camere e custodia dei bagagli.	☐	
Che cosa fa il personale quando una regola non è rispettata.	☐	

Strumento 19.3 · Le domande prima di aprire il piano terra

Domanda	Risposta
Chi userebbe il piano terra nelle ore vuote? Lo abbiamo chiesto?	
Quali funzioni rafforzano la nostra identità, e quali la confondono?	
Che cosa trovano oggi gli ospiti, e che cosa non devono perdere?	
Chi farà vivere il piano terra, con quali ore e quale budget?	
Quali autorizzazioni servono per ogni funzione?	
Quale prova facciamo, e con quali indicatori la giudichiamo?	
Gli standard del marchio, se c'è, lo consentono?	

Gli strumenti del capitolo 20

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 20.1 · Il confronto delle alternative

Voce	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Non cambiare
Ospiti e mercato				
Ricavi attesi, per tre anni				
Costi e investimenti				
Effetti sul personale				
Effetti sull'identità e sugli ospiti abituali				
Dipendenza dal territorio				
Rischio e possibilità di tornare indietro				
Decisione				

Strumento 20.2 · Le domande prima di cambiare forma

Domanda	Risposta
Perché vogliamo cambiare? Lo faremmo anche senza fondi, mode, vicini?	
Che cosa diventa l'albergo dopo il cambiamento, e lo vogliamo?	
Il personale e la famiglia sono pronti?	
Che cosa diciamo agli ospiti abituali, e che cosa resta per loro?	
Il territorio è pronto?	
Quali regole e autorizzazioni tocchiamo?	
Che cosa succede se il cambiamento fallisce?	

Strumento 20.3 · Le regole della prova

Punto	Fatto	Note
Dimensione: abbastanza grande da insegnare, abbastanza piccola da poterla abbandonare.	☐	
Indicatori decisi prima, con i valori che considereremo un successo.	☐	
Data di fine e decisione prevista.	☐	
Chi segue la prova e chi riferisce.	☐	
Che cosa registriamo dei problemi, non soltanto dei risultati.	☐	
Come comunichiamo la prova agli ospiti e al personale.	☐	

Gli strumenti del capitolo 21

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 21.1 · Che cosa si mette in comune

Funzione	In comune	Di ciascuna struttura	Criterio di costo	Note
Amministrazione e contabilità				
Prezzi e distribuzione				Adattati a ogni forma
Acquisti				
Selezione e formazione del personale				
Marketing e comunicazione				Identità di ciascuna rispettata
Manutenzione specializzata				
Accoglienza e rapporto con gli ospiti				Di solito di ciascuna
Rapporto con la comunità				Di solito di ciascuna

Strumento 21.2 · La scheda mensile delle strutture

Indicatore	Struttura A	Struttura B	Struttura C	Gruppo
Ricavi				
Margine dopo i servizi condivisi				
Occupazione e prezzo medio				
Giudizio degli ospiti				
Personale: presenze, uscite				
Problemi aperti e responsabile				
Visite del direttore nel mese				

Strumento 21.3 · I limiti fissati prima

Punto	Fatto	Note
Investimento massimo in ciascuna struttura nuova.	☐	
Perdite massime accettate e per quanti anni.	☐	
Tempo del direttore dedicato alla struttura nuova.	☐	
Chi dirige la struttura principale quando il direttore non c'è.	☐	
Indicatori e date delle verifiche.	☐	
Che cosa succede se i limiti sono superati: correggere, ridurre, uscire.	☐	

Fonte: L'Architettura dell'Ospitalità, seconda edizione, Volume 11 «Le forme dell'ospitalità». 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 tecnico, del responsabile della sicurezza, dell'avvocato, del commercialista o del consulente del lavoro, ai quali rivolgerti per ogni decisione con effetti economici, legali o di sicurezza.