Gli strumenti del Volume 12

Il governo dell'albergo · tutti gli strumenti dei capitoli da compilare · versione 1.0, novembre 2026

Il fascicolo raccoglie gli 84 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 · Le tre domande del governo

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.

Decisione	Chi decide oggi, di fatto	Chi dovrebbe decidere, secondo lo statuto e le deleghe	Chi controlla l'esecuzione	Chi risponde se va male
Esempio: rinnovo dei bagni del terzo piano	Il presidente, prima del consiglio	Il consiglio, oltre la soglia di spesa del direttore	Nessuno, in modo formale	La società; di fatto il presidente

Strumento 1.2 · La mappa delle decisioni degli ultimi tre anni

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.

Data	Decisione	Proposta da	Presa da, di fatto	Dove è registrata	Documenti presentati	Controllata dopo da
Esempio: marzo, ingresso nella società di Pietralta	Quota del 40 per cento della società comune	Elena Ferrandi	Consiglio, con voto	Verbale del consiglio	Piano di fattibilità, conto in tre scenari	Nessuno, ancora

Strumento 1.3 · Le funzioni della persona chiave

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.

Funzione	In quale ruolo la svolge: socio, amministratore, direttore, familiare, persona	A chi dovrebbe passare	Con quale atto	Entro quando
Esempio: firma sui conti correnti della società	Amministratore, legale rappresentante	Nuovo presidente e direttore, con limiti di importo	Delibera del consiglio e deposito delle firme in banca	Entro l'assemblea di aprile

Strumento 1.4 · I segnali di un governo debole

Punto	Fatto	Note
Le decisioni importanti si prendono prima del consiglio, e il consiglio le ratifica senza documenti.	☐	
Il budget è approvato senza domande, o non è approvato affatto.	☐	
Gli investimenti si decidono quando qualcosa si rompe.	☐	
I soci chiedono informazioni diverse al direttore, ciascuno per conto proprio.	☐	
Nessuno sa con precisione chi può firmare un contratto sopra una certa cifra.	☐	
Le deleghe al direttore non sono scritte, o sono molto più ampie del necessario.	☐	
Gli utili si distribuiscono secondo i bisogni dei soci, non secondo una regola.	☐	
Nessuno ha parlato di che cosa succede se il titolare si ammala.	☐	
Il direttore è diventato l'arbitro dei disaccordi fra i soci.	☐	
Il proprietario dà istruzioni ai capireparto scavalcando il direttore.	☐	

Gli strumenti del capitolo 2

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 2.1 · La mappa dei tre cerchi

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	Famiglia	Proprietà, quota	Impresa, ruolo	Interessi principali	Che cosa teme
Esempio: Renato Ferrandi	Sì, fratello del presidente	Sì, 10 per cento	No	Dividendi regolari, informazioni, prezzo giusto se vende	Che gli utili si reinvestano sempre e la sua quota non valga nulla

Strumento 2.2 · La fase della proprietà

Domanda	Risposta
Quanti soci ha oggi la società, e quanti ne avrà fra quindici anni se le quote passano agli eredi?	
C'è un socio che da solo ha la maggioranza? Che cosa succede quando non ci sarà più?	
Quanti soci lavorano nell'albergo, e quanti no?	
Ci sono già soci di rami diversi della famiglia, cugini o nipoti?	
Il governo di oggi è adatto alla fase di oggi? E a quella di domani?	
Quali regole servirebbero nella fase successiva che oggi mancano?	

Strumento 2.3 · L'ordine del giorno della prima riunione di famiglia

Punto	Domanda	Tempo	Chi conduce
1	Che cosa rappresenta l'albergo per ciascuno di noi?	45 minuti	Un facilitatore esterno
2	Che cosa ci aspettiamo dall'albergo nei prossimi dieci anni?	45 minuti	Un facilitatore esterno
3	Che cosa ci preoccupa?	30 minuti	Un facilitatore esterno
4	Su quali temi vogliamo scrivere regole?	30 minuti	Un facilitatore esterno
5	Quando ci incontriamo di nuovo, e chi prepara che cosa?	15 minuti	Un familiare scelto

Strumento 2.4 · Punti di forza e rischi della nostra famiglia

Punto di forza	Come si vede oggi	Segnale che sta diventando un rischio	Che cosa facciamo per evitarlo
Orizzonte lungo	Investimenti con ritorno in quindici anni	Rinvio degli investimenti per non cambiare nulla	Piano di tre anni approvato in consiglio
Il nome e la reputazione			
La fedeltà del personale			
La rapidità delle decisioni			
L'unità della famiglia			

Gli strumenti del capitolo 3

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 3.1 · La carta degli organi

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.

Organo o figura	Chi lo occupa oggi	Come è nominato e per quanto tempo	Che cosa decide	A chi risponde	Dove è scritto
Esempio: consiglio di amministrazione	Giorgio Ladu, presidente; Francesca Ladu; un consigliere esterno dal secondo anno	Dall'assemblea, per tre esercizi	La gestione dell'impresa, salvo le materie riservate ai soci	All'assemblea dei soci	Statuto, artt. 15-20

Strumento 3.2 · I poteri del direttore

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.

Materia	Può decidere da solo, entro	Deve chiedere al consiglio, oltre	Firma verso l'esterno con	Riferisce	Documento
Esempio: acquisti di beni e servizi	Il budget approvato e 15.000 euro per singolo impegno	15.000 euro per impegno o fuori budget	Procura notarile iscritta	Nel rapporto mensile	Delibera del consiglio e procura

Strumento 3.3 · Le domande prima di cambiare forma

Domanda	Risposta
Chi risponde oggi dei debiti dell'albergo, e con quale patrimonio?	
I soci che non lavorano nell'albergo sono anche amministratori, per legge o per contratto?	
Chi entrerà nella società nei prossimi dieci anni, per eredità o per scelta?	
Quali regole sul trasferimento delle quote vorremmo scrivere, e la forma attuale lo permette?	
La società supera o supererà le soglie per l'organo di controllo o il revisore?	
Che cosa resta della situazione di oggi dopo il cambiamento: debiti anteriori, garanzie, contratti, autorizzazioni?	
L'edificio è nella stessa società dell'albergo? Conviene tenerlo separato, e con quali regole?	
Quanto costa ogni anno la nuova forma, e quanto costa ogni anno non cambiarla?	

Strumento 3.4 · Il registro delle soglie

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.

Esercizio	Attivo di stato patrimoniale	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	Dipendenti occupati in media	Almeno un limite superato?	Note
Esempio: anno 1	3.900.000	4.600.000	28	Sì: ricavi e dipendenti	Primo anno di superamento

Gli strumenti del capitolo 4

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 4.1 · La composizione del consiglio

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.

Posto	Chi lo occupa	Familiare, esterno o indipendente	Competenze che porta	Ramo o soci che rappresenta	Scadenza
Esempio: consigliera indipendente	Giovanna Pirola	Indipendente	Direzione di gruppi alberghieri, passaggio generazionale	Nessuno	Approvazione del bilancio del terzo esercizio

Strumento 4.2 · Il calendario annuale del consiglio

Mese	Riunione	Temi fissi	Documenti da mandare una settimana prima
Marzo	Bilancio	Progetto di bilancio, proposta sugli utili, chiusura del primo bimestre	Bilancio, relazione, rapporto di andamento
Giugno	Stagione	Andamento, rischi dei mesi di punta, avanzamento investimenti	Rapporto di andamento, registro dei rischi
Settembre	Piano	Aggiornamento del piano di tre anni, grandi scelte dell'anno successivo	Piano, alternative, numeri
Ottobre	Futuro	Strategia, successione, rischi nuovi	Documento di discussione
Dicembre	Budget e valutazioni	Budget, valutazione del direttore, valutazione del consiglio	Budget, obiettivi, questionario

Strumento 4.3 · L'elenco delle decisioni e delle azioni

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.

Riunione	Decisione o azione	Chi	Entro	Stato	Note
Esempio: maggio	Preparare il piano dei lavori di cinque anni	Direttore con la governante e il manutentore	Settembre	In corso	

Strumento 4.4 · La valutazione del consiglio

Domanda	Molto d'accordo	D'accordo	Incerto	In disaccordo	Commento
I documenti arrivano in tempo e sono utili per decidere					
Le decisioni importanti si prendono davvero in consiglio					
Tutti i consiglieri parlano e sono ascoltati					
Dedichiamo abbastanza tempo al futuro					
Le decisioni sono seguite e verificate					
Mancano competenze importanti					
I conflitti di interessi sono dichiarati e gestiti					
Il rapporto con il direttore è chiaro					
Le questioni della famiglia restano fuori dal consiglio					

Gli strumenti del capitolo 5

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 5.1 · Il mandato del direttore

Parte	Contenuto	Esempio
Scopo	Che cosa la proprietà si aspetta dal direttore	Dirigere Le Mura come albergo indipendente di città, con la qualità e i risultati del piano di tre anni
Responsabilità	Che cosa dirige e con quali obiettivi	L'intera attività alberghiera, compresa la palazzina; obiettivi annuali approvati dal consiglio
Poteri	Che cosa decide da solo, che cosa porta al consiglio	Tutto ciò che non è nella lista delle decisioni riservate, entro la tabella delle autorizzazioni
Relazioni	A chi risponde, da chi riceve istruzioni, come tratta le richieste dei soci e dei familiari	Risponde al consiglio; istruzioni dal consiglio e dalla presidente; richieste dei soci tramite la presidente
Informazione	Che cosa riferisce, quando, come	Rapporto mensile entro il giorno 10; incontro settimanale con la presidente; relazione annuale
Emergenze	Che cosa può fare oltre i limiti	Tutto ciò che serve a proteggere persone, beni e continuità, informando subito la presidente
Revisione	Quando si aggiorna il mandato	Ogni anno con il budget, o quando cambia il direttore o il consiglio

Strumento 5.2 · La tabella delle autorizzazioni

Tipo di decisione	Capo reparto	Direttore	Presidente, in urgenza	Consiglio	Assemblea
Acquisti in budget, per singolo impegno	Fino alla soglia del reparto	Fino alla soglia del direttore	Oltre, con ratifica	Oltre la soglia del direttore	
Spese fuori budget, per singolo impegno		Fino a una soglia più bassa	Oltre, con ratifica	Oltre la soglia	
Contratti con clienti e fornitori, per durata		Fino a tre anni		Oltre tre anni	
Assunzioni nel piano del personale	Proposta	Decisione			
Nomina dei responsabili di primo livello		Proposta		Decisione	
Investimenti oltre il piano		Proposta		Decisione	
Finanziamenti e garanzie				Decisione	Se previsto dallo statuto
Operazioni con parti legate alla famiglia		Proposta		Decisione con il voto dell'indipendente	
Cambiamenti della promessa agli ospiti		Proposta		Decisione	
Bilancio e utili		Proposta di dati	Coordinamento	Progetto	Decisione

Strumento 5.3 · La lista delle decisioni riservate

Punto	Fatto	Note
Il piano di tre anni e le sue revisioni.	☐	
Il budget annuale e le revisioni oltre una percentuale stabilita.	☐	
Gli investimenti oltre la soglia fissata.	☐	
Le spese fuori budget oltre la soglia fissata.	☐	
La nomina, la valutazione, la retribuzione e la revoca del direttore.	☐	
Il piano di successione del direttore e dei responsabili principali.	☐	
La nomina dei responsabili di primo livello, se la proprietà vuole esserne coinvolta.	☐	
I finanziamenti, le garanzie, le locazioni e gli affitti di lungo periodo.	☐	
I contratti di durata superiore alla soglia fissata.	☐	
L'ingresso in un marchio, una collezione, un consorzio; i contratti di gestione.	☐	
L'apertura o la chiusura di reparti e servizi; i cambiamenti della promessa agli ospiti.	☐	
Le operazioni con parti legate alla famiglia.	☐	
Le cause e le transazioni oltre una soglia.	☐	
Le donazioni e le sponsorizzazioni oltre una soglia.	☐	
Gli accordi integrativi con i sindacati e i licenziamenti collettivi.	☐	
L'acquisto o la vendita di beni importanti, aziende o rami.	☐	

Strumento 5.4 · Il quaderno delle richieste

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.

Data	Chi chiede	Ruolo: socio, consigliere, familiare, altro	Che cosa chiede	A chi spettava decidere	Che cosa è stato fatto
Esempio: mercoledì	Renato Ferrandi	Socio e consigliere	Tre notti gratis per parenti	A nessuno: manca una regola	Proposta al consiglio di una tariffa per i familiari

Gli strumenti del capitolo 6

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 6.1 · Il profilo del direttore

Parte	Domanda	Esempio
Sfide	Che cosa deve ottenere l'albergo nei prossimi tre o cinque anni?	Difendere l'identità contro i nuovi alberghi con marchio; trattenere il personale; decidere sulle residenze
Competenze tecniche	Che cosa deve sapere fare?	Lusso internazionale, conti e investimenti, gestione delle persone in un mercato difficile
Competenze personali	Come deve essere?	Esigente e giusto, capace di decidere e di spiegare, paziente con una proprietà presente
Esperienza	Dove e in quali ruoli?	Direzione o vicedirezione in alberghi di lusso indipendenti o di piccole collezioni
Adattamento alla proprietà	Come deve lavorare con la famiglia e il consiglio?	Dentro un mandato scritto, con un interlocutore unico, rispettando le decisioni riservate
Che cosa offre la proprietà	Che cosa diamo in cambio?	Autonomia scritta, stabilità, retribuzione di mercato, premio di lungo periodo

Strumento 6.2 · La scheda del colloquio strutturato

Criterio	Domanda sull'esperienza	Che cosa cerchiamo	Punteggio da 1 a 5	Note del valutatore
Conti	Mi racconti di un anno in cui ha dovuto recuperare il margine. Che cosa ha fatto?	Diagnosi con i numeri, scelte motivate, attenzione a ciò che non si vede subito		
Persone	Mi racconti di una persona brava che stava per andarsene. Come si è comportato?	Ascolto, soluzioni concrete, equità con gli altri		
Ospiti	Mi racconti del reclamo più difficile che ha gestito.	Responsabilità, rapidità, apprendimento		
Proprietà	Mi racconti di un disaccordo con una proprietà. Come è finito?	Franchezza, rispetto dei ruoli, capacità di dire di no		
Cambiamento	Mi racconti di un cambiamento che ha guidato e che non è riuscito.	Consapevolezza degli errori, capacità di correggersi		

Strumento 6.3 · Gli obiettivi annuali del direttore

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.

Area	Obiettivo	Misura	Soglia minima	Atteso	Eccellente	Peso
Esempio: persone	Stabilità del personale nei ruoli chiave	Uscite volontarie dei ruoli chiave nell'anno	Non più di 5	3	1	20 per cento

Strumento 6.4 · La valutazione annuale

Domanda	Risposta
Quali obiettivi sono stati raggiunti, e quali no? Perché?	
Quali risultati dipendono da fattori esterni, e come li correggiamo secondo le regole scritte?	
Come ha trattato le persone, gli ospiti, la proprietà?	
Che cosa ha imparato il direttore quest'anno? Che cosa ha imparato il consiglio?	
Che cosa non funziona nel modo in cui la proprietà governa e informa il direttore?	
Quali sono gli obiettivi dell'anno prossimo?	
Il mandato va aggiornato?	
Il direttore ha un sostituto preparato in caso di imprevisto?	

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			

Gli strumenti del capitolo 8

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 8.1 · La verifica dell'assetto

Area	Domanda	Sì	No	In parte	Azione
Organizzazione	Esiste un organigramma aggiornato con le responsabilità e i sostituti?				
Organizzazione	Deleghe e procure sono scritte e coerenti con le firme in banca?				
Amministrazione	Gli acquisti seguono una procedura con la separazione fra ordine, ricevimento e pagamento?				
Amministrazione	La chiusura delle casse è fatta o verificata da una persona diversa da chi incassa?				
Amministrazione	Esistono un budget, un piano di tre anni e una previsione di cassa a dodici mesi?				
Contabilità	La contabilità è aggiornata entro il mese successivo?				
Contabilità	Il rapporto mensile arriva al consiglio entro la scadenza?				
Crisi	I segnali di allarme sono controllati ogni mese?				
Rischi	Esiste un registro dei rischi approvato dal consiglio?				
Obblighi	I controlli obbligatori sono registrati in un unico sistema con le scadenze?				
Reati	Il consiglio ha valutato l'opportunità di un modello ai sensi del decreto 231?				
Segnalazioni	Esiste un canale di segnalazione, obbligatorio o volontario?				

Strumento 8.2 · Il registro dei rischi

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.

Rischio	Tipo	Probabilità: bassa, media, alta	Conseguenze: basse, medie, alte	Che cosa facciamo per prevenirlo	Che cosa facciamo se accade	Responsabile	Revisione
Esempio: contaminazione dell'acqua delle piscine termali	Operativo e legale	Bassa	Alte	Controlli registrati, manutenzione, formazione	Chiusura, comunicazione, piano di continuità	Responsabile tecnico	Ogni sei mesi

Strumento 8.3 · La mappa della separazione dei compiti

Processo	Chi avvia	Chi autorizza	Chi esegue	Chi registra	Chi verifica
Acquisti	Capo reparto	Direttore, entro le soglie	Magazzino riceve	Amministrazione	Direttore, a campione
Incassi della reception					
Incassi della spa e del bar					
Rimborsi e storni					
Assunzioni e paghe					
Pagamenti ai fornitori					

Strumento 8.4 · Il registro delle parti legate

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.

Parte legata	Rapporto con la famiglia o con la società	Operazione	Importo annuo	Condizioni di mercato documentate	Approvazione del consiglio	Data
Esempio: proprietari dell'edificio	Due soci della società	Locazione dell'edificio	Canone annuo	Perizia di un esperto indipendente	Delibera con il voto dell'indipendente	

Gli strumenti del capitolo 9

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 9.1 · Le domande del protocollo di famiglia

Tema	Domande
Storia e valori	Da dove veniamo? Che cosa rappresenta l'albergo per noi? Quali valori vogliamo conservare?
Visione	Vogliamo che l'albergo resti della famiglia? Per quanto tempo, a quali condizioni? Che cosa non faremmo mai?
Organi della famiglia	Chi partecipa alle riunioni di famiglia? Ogni quanto ci riuniamo? Come decidiamo?
Lavoro	Chi può lavorare nell'albergo? Con quali requisiti, come si è pagati, come si è valutati, come si esce?
Guida	Come si sceglie chi governa e chi dirige? I familiari hanno una precedenza?
Informazione	Che cosa devono sapere i familiari, i soci, i coniugi, i giovani? Con quale frequenza?
Utili	Quanto si reinveste e quanto si distribuisce? Con quale regola?
Quote	Chi può entrare nella società? Come si esce? A quale prezzo? Che cosa succede alla morte di un socio?
Uso dell'albergo	I familiari possono usare l'albergo e i suoi servizi? A quali condizioni?
Conflitti	Come risolviamo i disaccordi? Chi media? Quando andiamo da un arbitro?
Il protocollo	Chi lo firma? Come si modifica? Ogni quanto lo rivediamo?

Strumento 9.2 · Dove mettere ogni regola

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.

Regola	Protocollo	Statuto	Patto fra soci	Accordo sull'edificio	Note
Esempio: nessun estraneo socio senza il consenso di tutti	Sì, come valore	Sì, gradimento con diritto di recesso			La legge impone l'uscita se si chiude l'ingresso

Strumento 9.3 · Gli eventi da regolare prima

Evento	Che cosa succede oggi senza regole	Che cosa vogliamo che succeda	Dove lo scriviamo
Morte di un socio			
Divorzio di un socio			
Un socio vuole uscire			
Un socio vuole vendere a un estraneo			
Stallo fra soci con la stessa quota			
Un familiare che lavora nell'albergo viene licenziato			
Un socio fa concorrenza all'albergo			
La maggioranza vuole vendere tutto			
Un socio non è più in grado di decidere			

Strumento 9.4 · Le clausole dello statuto

Clausola	Che cosa fa	Quando serve	Attenzione
Prelazione	Dà ai soci il diritto di comprare per primi	Quasi sempre	Prezzo, termini, trasferimenti gratuiti
Gradimento	Subordina l'ingresso al consenso	Quando la famiglia vuole scegliere chi entra	Se senza condizioni, la legge dà il recesso
Successione	Regola le quote alla morte di un socio	Sempre nelle famiglie	Diritti degli eredi e dei legittimari
Recesso convenzionale	Aggiunge cause di uscita	Quando si vuole una valvola di sicurezza	Liquidità per il rimborso
Riscatto	Permette di acquistare le quote al verificarsi di eventi	Per i soci che lavorano o per eventi familiari	Prezzo equo
Covendita e trascinamento	Protegge la minoranza o permette alla maggioranza di vendere tutto	Quando ci sono soci esterni o rami diversi	Prezzo equo per chi è trascinato
Diritti particolari	Dà a un socio poteri su amministrazione o utili	Nella società a responsabilità limitata	Scriverli con precisione
Clausola compromissoria	Affida le liti ad arbitri	Quando si vuole riservatezza e rapidità	Arbitri nominati da un soggetto estraneo alla società

Gli strumenti del capitolo 10

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 10.1 · Le regole del lavoro dei familiari

Tema	Regola	Esempio
Ingresso	Requisiti di formazione ed esperienza fuori	Titolo adeguato o percorso concordato; tre anni fuori
Selezione	Chi decide l'assunzione	Il direttore o il consiglio, non il genitore da solo
Ruolo	Descrizione scritta, capo, obiettivi	Responsabile dell'ospitalità, risponde alla titolare, quattro obiettivi annuali
Retribuzione	Confronto con il mercato, separata dagli utili	Compenso di mercato più partecipazione agli utili secondo le quote
Valutazione	Chi valuta, con quali criteri	Una persona non parente stretto, con la scheda degli altri collaboratori
Crescita	Percorso e requisiti	Passi verificabili, nessuna corsia preferenziale
Uscita	Chi decide, con quali tutele, effetti sulla proprietà	L'uscita dal lavoro non tocca la quota
Coniugi	Possono lavorare? Con quali limiti?	Solo incarichi specifici, non ruoli di responsabilità
Lavori d'estate	Contratto e tutele	Contratto o tirocinio regolare, orari e sicurezza come per tutti

Strumento 10.2 · Il conto del lavoro dei familiari

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.

Familiare	Ruolo	Ore all'anno	Ricevuto negli ultimi anni	Valore di mercato del ruolo	Differenza	Contributo agli incrementi dell'azienda	Note
Esempio: Pietro Bartoli	Responsabile dell'ospitalità	2.400	Somme prelevate secondo i bisogni	Retribuzione di un ruolo simile in un agriturismo	Da calcolare	Camere, visite, vendite in azienda	Diritti dell'impresa familiare da verificare

Strumento 10.3 · La verifica dell'impresa familiare

Domanda	Risposta
Ci sono familiari che lavorano nell'albergo in modo continuativo senza un contratto di lavoro né una quota di società?	
Sono coniugi, parenti entro il terzo grado, affini entro il secondo, conviventi di fatto?	
L'impresa familiare è stata dichiarata con atto pubblico o scrittura privata autenticata?	
Qualcuno ha mai calcolato la partecipazione di ciascuno agli utili e agli incrementi?	
Le decisioni straordinarie sono state prese con il voto dei familiari che partecipano?	
Che cosa succederebbe se il titolare morisse domani, o vendesse l'azienda?	
Quale scelta conviene: dichiarare l'impresa familiare, assumere i familiari, costituire una società?	

Strumento 10.4 · Le posizioni aperte a tutti

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.

Posizione	Aperta a familiari e non familiari	Riservata alla famiglia	Criteri di selezione	Chi decide
Esempio: responsabile delle camere	Sì		Esperienza, giudizio degli ospiti, gestione delle persone	Direttore

Gli strumenti del capitolo 11

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 11.1 · La politica degli utili

Elemento	Regola	Esempio
Condizioni di sicurezza	Prima di distribuire	Cassa di almeno tre mesi di costi fissi; debito entro un multiplo del margine; fondo investimenti alimentato
Quota di distribuzione	Se le condizioni sono rispettate	Quaranta per cento dell'utile netto, dopo la riserva legale
Eccezioni	Quando distribuire meno, con quale maggioranza	Investimento straordinario approvato; voto rafforzato del consiglio
Fondo per l'uscita dei soci	Quanto accantonare	Una quota dell'utile non distribuito ogni anno
Comunicazione	Come si spiega ai soci	Lettera annuale del presidente prima dell'assemblea
Revisione	Quando si rivede la regola	Ogni tre anni o a ogni cambiamento del piano

Strumento 11.2 · La regola dell'uscita

Passo	Che cosa succede	Termine
1	Il socio comunica per iscritto di voler uscire e quante azioni o quote	
2	Un esperto indipendente, nominato dal soggetto previsto, stima il valore con il metodo stabilito	Due o tre mesi
3	Le azioni o le quote sono offerte agli altri soci in proporzione	Trenta giorni
4	La parte non acquistata è offerta alla società, nei limiti della legge	Trenta giorni
5	La parte residua può essere venduta a terzi con il gradimento previsto	Novanta giorni
6	Nella cessione concordata il prezzo può essere pagato in più rate, con interessi e garanzie	Fino a cinque anni, se le parti lo pattuiscono
7	Se nessuna cessione concordata riesce, il socio può recedere soltanto nei casi previsti dalla legge o dallo statuto, con il procedimento e i termini di legge; una dilazione ulteriore richiede una valutazione professionale	Secondo la legge: nella società a responsabilità limitata rimborso entro 180 giorni dalla comunicazione

Strumento 11.3 · Il confronto delle strade per l'uscita

Strada	Chi paga	Effetto sugli equilibri fra i soci	Limiti di legge	Effetto sulla cassa dell'albergo
Acquisto dei soci in proporzione	I soci che restano	Nessuno	Prelazione e statuto	Nessuno
Acquisto di alcuni soci	I soci che comprano	Crescono i compratori	Prelazione	Nessuno
Acquisto della società	La società	Crescono tutti i soci che restano	Riserve disponibili; vietato in linea generale nella società a responsabilità limitata	Riduce la cassa
Vendita a terzi	Il terzo	Entra un nuovo socio	Prelazione e gradimento	Nessuno
Recesso	La società o i soci	Variabile	Regole del recesso	Può ridurre la cassa o il capitale

Strumento 11.4 · L'informazione ai soci che non lavorano

Punto	Fatto	Note
Rapporto trimestrale di una pagina sull'andamento e sulle decisioni.	☐	
Lettera annuale del presidente con il bilancio spiegato e la proposta sugli utili.	☐	
Incontro annuale nell'albergo con il direttore.	☐	
Partecipazione alla riunione di famiglia.	☐	
Voce sulle decisioni che toccano il patrimonio, secondo lo statuto e i patti.	☐	
Formazione per i soci giovani: lettura del bilancio, giornata nell'albergo, osservatori in consiglio.	☐	
Accesso ai documenti secondo la legge e lo statuto.	☐	

Gli strumenti del capitolo 12

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 12.1 · La scala dei conflitti

Gradino	Strumento	Chi interviene	Quando usarlo	Costo e tempi
1	Dialogo strutturato	Le parti, con i numeri preparati da una persona di fiducia	Al primo disaccordo sulle decisioni	Basso; giorni
2	Sedi di governo	Consiglio di amministrazione, presidente, consiglio di famiglia	Quando il dialogo non basta	Basso; settimane
3	Consulente di fiducia	Una persona esterna stimata da tutti	Quando emergono temi personali	Moderato; settimane
4	Mediazione	Mediatore professionale presso un organismo	Quando il conflitto si irrigidisce	Moderato; mesi
5	Terzo che decide sulla gestione o arbitrato	Terzo previsto dallo statuto; arbitri nominati da un soggetto estraneo	Quando serve una decisione vincolante	Elevato; mesi
6	Giudice	Tribunale	Quando le altre strade sono fallite o serve un provvedimento urgente	Molto elevato; anni

Strumento 12.2 · I segni di un conflitto che cresce

Punto	Fatto	Note
Le conversazioni diventano formali e passano dalle parole alle mail.	☐	
Si mettono altri in copia, si coinvolgono gli avvocati per lettere ordinarie.	☐	
Le riunioni si fanno più rare o più lunghe; le decisioni si rinviano.	☐	
Si vota su cose che prima si decidevano d'accordo.	☐	
Il personale riceve istruzioni contrastanti; i fornitori chiedono a chi rivolgersi.	☐	
Collaboratori importanti cercano un altro lavoro.	☐	
I momenti di famiglia saltano; i genitori sono costretti a scegliere.	☐	

Strumento 12.3 · Le regole per lo stallo nello statuto e nei patti

Regola	Come funziona	Punti di attenzione
Definizione dello stallo	Materie elencate; due riunioni a distanza; tentativo di mediazione	Senza definizione la regola diventa un'arma
Mediazione obbligatoria	Clausola che impone il tentativo prima di ogni causa	Scegliere l'organismo e i tempi
Voto decisivo	Il presidente decide in caso di parità nel consiglio	Funziona se il presidente è indipendente o ruota
Consigliere indipendente	Terzo componente scelto d'accordo o da un soggetto esterno	Garantire indipendenza e competenza
Terzo che decide sulla gestione	Contrasti fra amministratori deferiti a un terzo	Ammesso nella società a responsabilità limitata e nelle società di persone
Clausola di uscita	Un socio offre un prezzo; l'altro sceglie se comprare o vendere	Validità discussa; rischio per il socio con meno liquidità; associarla a una stima

Strumento 12.4 · Posizioni e interessi

Parte	Posizione dichiarata	Interesse sottostante	Possibile soluzione
Socio A			
Socio B			
Interessi comuni			

Gli strumenti del capitolo 13

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 13.1 · I tre passaggi

Passaggio	Che cosa passa	Situazione oggi	Tempo previsto	Strumento
Direzione	Gestione quotidiana, persone, clienti, fornitori			Mandato scritto, procura, deleghe
Proprietà	Quote, potere di nominare gli amministratori, utili, valore			Successione, donazione, patto di famiglia, usufrutto, trust
Guida della famiglia	Riferimento per i familiari, rappresentanza, memoria			Consiglio di famiglia, protocollo

Strumento 13.2 · Come lascia chi guida

Modo	Che cosa fa	Effetto sul passaggio	Come aiutarlo
Monarca	Resta fino alla fine	Vuoto improvviso, nessuna preparazione	Parlare presto di sicurezza economica e di ruolo futuro
Generale	Lascia controvoglia e torna	Autorità di chi viene dopo indebolita	Fissare date e regole; un luogo privato per il confronto
Ambasciatore	Lascia e resta come consigliere e rappresentante	Continuità e sostegno	Definire compiti precisi e confini
Governatore	Lascia del tutto per un'altra attività	Spazio pieno a chi viene dopo, ma memoria perduta	Raccogliere prima la sua conoscenza

Strumento 13.3 · Il piano di passaggio

Punto	Fatto	Note
Chi viene dopo nella direzione e nella proprietà, e con quale percorso di preparazione.	☐	
Le tappe di ciascuno dei tre passaggi, con date.	☐	
Il periodo di convivenza, con le regole e la data di fine.	☐	
Il ruolo futuro di chi lascia, con compiti precisi.	☐	
Le condizioni economiche di chi lascia, con il calcolo del reddito.	☐	
Gli strumenti giuridici e fiscali del passaggio della proprietà.	☐	
Il coinvolgimento dei figli che non lavorano nell'albergo.	☐	
La verifica dei contratti con la banca e delle garanzie personali.	☐	
La comunicazione a collaboratori, clienti, banca, fornitori, comunità.	☐	
Le verifiche periodiche del piano e chi le fa.	☐	

Strumento 13.4 · Le domande per chi lascia

Domanda	Risposta
Di che cosa vivrò, senza dipendere dai risultati dell'albergo e dalle decisioni dei figli?	
Che cosa so fare che nessun altro sa fare, e come posso continuare a farlo senza interferire?	
Quali decisioni sono pronto a lasciare subito, e quali fra uno o due anni?	
Dove e con chi mi confronterò con chi viene dopo, lontano dai collaboratori?	
Che cosa farò delle mie giornate fuori dall'albergo?	
Come vorrei che fosse ricordato il mio lavoro?	

Gli strumenti del capitolo 14

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 14.1 · Chi vuole e chi può

Candidato	Vuole? Perché?	Può? Che cosa ha già	Che cosa manca	Entro quando
Familiare 1				
Familiare 2				
Candidato esterno				

Strumento 14.2 · I criteri per la direzione

Area	Criterio	Come si verifica
Esperienza	Anni nel settore; ruoli di responsabilità; persone guidate	Curriculum e referenze di chi ha visto lavorare il candidato
Formazione	Titolo di studio; formazione specialistica; lingue	Documenti e colloqui
Risultati	Obiettivi raggiunti nei ruoli precedenti	Dati e referenze
Qualità personali	Guida, ascolto, decisione, equilibrio, integrità	Colloqui con un consulente esterno
Valori	Adesione al protocollo e ai valori dell'albergo	Colloquio con il consiglio

Strumento 14.3 · Il piano di sviluppo

Competenza da sviluppare	Esperienza prevista	Mentore o responsabile	Scadenza	Come si verifica
Conoscenza dei reparti dell'albergo				
Guida di un'area e di un gruppo				
Budget e piano finanziario				
Relazioni con clienti, banca, comunità				
Partecipazione al consiglio				

Strumento 14.4 · Le relazioni da trasferire

Punto	Fatto	Note
Clienti storici e clienti più importanti, con chi li conosce e come presentarli.	☐	
Agenzie, tour operator, partner commerciali.	☐	
Banca e consulenti.	☐	
Comune, enti locali, associazioni di categoria.	☐	
Fornitori di fiducia e tecnici per le emergenze.	☐	
Altri albergatori e reti locali.	☐	
Per ciascuna: chi la tiene oggi, quando presentare il successore, quando passargli la conduzione.	☐	

Gli strumenti del capitolo 15

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 15.1 · Le domande del piano prima degli strumenti

Domanda	Risposta
Chi avrà il controllo della società dopo il passaggio, e con quale maggioranza?	
Come riceveranno la loro parte del valore i figli che non avranno il controllo?	
Quando avverrà il passaggio: in vita, alla morte, in più tempi?	
Di che cosa vivranno i genitori dopo il passaggio?	
Quali altri beni della famiglia possono servire a compensare?	
Chi sono oggi i legittimari, e sono disposti a partecipare a un accordo?	
Da dove verrà la liquidità per le compensazioni e per le imposte?	
Che cosa succede se chi ha ancora il controllo si ammala o muore prima del passaggio?	

Strumento 15.2 · Il confronto degli strumenti

Strumento	Quando	Che cosa permette	Limiti principali
Successione legittima	Alla morte, senza disposizioni	Nulla di deciso: le regole della legge	Azioni in comunione fra eredi; rappresentante comune; incertezza
Testamento	Alla morte	Scegliere a chi lasciare, nei limiti della legittima	Riduzione se lede la legittima; revocabile fino all'ultimo
Donazione	In vita	Trasferire nei tempi del piano; riservare l'usufrutto	Collazione e riduzione alla morte del donante
Patto di famiglia	In vita	Trasferire l'impresa o le partecipazioni con l'accordo di tutti i legittimari; stabilità	Richiede tutti i legittimari e la liquidità per liquidarli; soltanto impresa e partecipazioni
Usufrutto con voto al nudo proprietario	Con la donazione o il patto	Reddito al genitore, controllo al figlio	Va scritto espressamente; conseguenze fiscali
Società di famiglia	In vita	Controllo unito, regole di governo sul patrimonio	Costi e complessità; adatta alle famiglie più grandi
Trust e atti di destinazione	In vita o alla morte	Controllo unito per un periodo; protezione di familiari fragili	Complessi; non sostituiscono la legittima; controlli fiscali
Clausole dello statuto	Sempre	Regolare i trasferimenti anche per causa di morte; rappresentante comune; maggioranze	Vanno coordinate con patti e protocollo
Polizze e fondi	Sempre	Liquidità per compensazioni e imposte	Costi; vanno previsti per tempo

Strumento 15.3 · La verifica fiscale dell'esenzione per il controllo

Domanda	Risposta	Note
Il beneficiario è un discendente o il coniuge?		
Il trasferimento riguarda partecipazioni in una società di capitali?		
Con il trasferimento il beneficiario acquisisce o integra la maggioranza dei voti nell'assemblea ordinaria?		Verificare dopo l'eventuale annullamento delle azioni proprie
Se si trasferisce la nuda proprietà, il diritto di voto è attribuito al nudo proprietario?		Scriverlo nell'atto
Il beneficiario dichiara nell'atto di mantenere il controllo per almeno cinque anni?		
Per gli altri beneficiari, il valore rientra nella franchigia?		Base sul patrimonio netto per le società non quotate

Strumento 15.4 · Le garanzie per il figlio di minoranza

Punto	Fatto	Note
Un posto nel consiglio di amministrazione.	☐	
Un voto necessario per le decisioni sul patrimonio: vendite, debiti importanti, aumenti di capitale, nuovi soci.	☐	
La politica degli utili scritta e modificabile soltanto con il suo voto.	☐	
La regola dell'uscita con stima di un esperto indipendente.	☐	
L'informazione periodica sull'andamento dell'albergo.	☐	
La mediazione e l'arbitrato per le controversie.	☐	
Il conguaglio, se previsto, con garanzie.	☐	

Gli strumenti del capitolo 16

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 16.1 · Le domande prima delle strade

Domanda	Risposta
Che cosa vogliono i genitori: reddito, capitale, continuità dell'albergo, patrimonio in famiglia?	
Che cosa vogliono i figli: liquidità, un bene da conservare, nessuna responsabilità?	
Che cosa deve restare dell'albergo: il nome, i collaboratori, la destinazione, il rapporto con il luogo?	
Vogliamo separare il destino dell'attività da quello dell'edificio?	
Quanto tempo abbiamo, tenendo conto dell'età e della salute, dell'edificio e del mercato?	
Chi decide, nella società e nella famiglia, e con quali maggioranze?	

Strumento 16.2 · Il confronto delle strade

Strada	Che cosa resta alla famiglia	Rischio per la famiglia	Collaboratori	Punti di attenzione
Vendita di tutto	Il ricavato	Nessuno dopo la vendita, salvo le garanzie date	Passano all'acquirente con le tutele di legge	Scelta dell'acquirente oltre al prezzo; tempi; imposte
Vendita dell'attività e affitto dell'edificio	L'edificio e il canone	Dipende dal conduttore	Passano all'acquirente	Contratto di locazione lungo; manutenzione straordinaria
Affitto dell'azienda	Azienda, edificio, canone	Dipende dall'affittuario	Passano all'affittuario	Manutenzione, conservazione del nome e degli impianti, garanzie, restituzione
Gestione affidata a terzi	Tutto, con i risultati e le perdite	Rischio economico pieno	Restano della famiglia o della società	Scelta del gestore, compenso, controlli
Passaggio ai collaboratori	Canone o prezzo, a volte l'edificio	Dipende dal successo dei nuovi titolari	Restano, spesso con maggiore impegno	Liquidità; gradualità; opzione di acquisto; accompagnamento
Trasformazione	Il valore dell'immobile trasformato	Rischi urbanistici e di mercato	Perdono il lavoro alberghiero	Norme regionali e comunali; reazione della comunità

Strumento 16.3 · Le informazioni per decidere

Informazione	Chi la fornisce	Fatto
Stima dell'edificio e dell'azienda	Perito indipendente	
Stato tecnico e investimenti dei prossimi cinque anni	Tecnico	
Risultati depurati degli ultimi anni	Commercialista	
Interesse del mercato	Intermediario specializzato, in modo riservato	
Norme sulla destinazione d'uso	Tecnico e comune	
Conseguenze fiscali di ciascuna strada	Commercialista	
Reddito necessario ai genitori	Consulente finanziario	

Strumento 16.4 · La comunicazione del passaggio

Destinatario	Che cosa dire	Chi lo dice	Quando
Collaboratori	Chi sarà il nuovo titolare, che cosa cambia, le tutele	I proprietari	Appena la strada è decisa, prima delle voci
Clienti abituali	Il passaggio, il nuovo gestore, il ringraziamento	I proprietari con il nuovo gestore	Prima della nuova stagione
Fornitori	Chi paga e chi firma	L'amministrazione	Alla data del passaggio
Banca	Il cambiamento e le garanzie	I proprietari	Prima della firma
Comunità	La scelta e le sue ragioni	I proprietari	Quando è pubblica

Gli strumenti del capitolo 17

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 17.1 · La mappa del gruppo

Elemento	Che cosa scrivere	Esempio
Attività	Alberghi, appartamenti, ristoranti, altre attività	Albergo, palazzina, piano terra, albergo diffuso
Società	Chi possiede o gestisce ciascuna attività	Società per azioni dell'albergo; società comune di Pietralta
Soci e quote	Per ogni società	Famiglia; Le Mura e cooperativa
Edifici	Chi ne è proprietario e con quale contratto sono usati	Edifici del Comune in concessione; case private in affitto
Servizi fra le parti	Chi presta che cosa a chi, con quale compenso	Prenotazioni, prezzi, amministrazione
Finanziamenti	Chi presta a chi, quanto, a quali condizioni	
Garanzie	Chi garantisce per chi, quanto, fino a quando	
Persone condivise	Chi lavora per più strutture, con quale tempo	Direttore, amministrazione

Strumento 17.2 · Il contratto dei servizi comuni

Servizio	Contenuto e standard	Metodo del compenso	Verifica
Distribuzione e prenotazioni	Canali, regole di assegnazione delle richieste	Percentuale dei ricavi	Elenco mensile delle richieste e della loro destinazione
Prezzi	Strategia, aggiornamenti, rapporti	Percentuale dei ricavi	Rapporto mensile
Amministrazione	Contabilità, paghe, adempimenti	Costo effettivo più margine	Registro delle ore
Direzione	Tempo del direttore, decisioni importanti	Costo effettivo più margine	Registro delle ore, tetto trimestrale
Acquisti e formazione	Condizioni, corsi	Costo effettivo o prezzo di mercato	Rendiconto annuale

Strumento 17.3 · I limiti di protezione

Limite	Valore	Durata	Chi verifica	Che cosa succede se si supera
Investimento nella struttura nuova				Decisione del consiglio
Perdite sostenibili				Decisione su continuare, cambiare, uscire
Garanzie a favore di altre strutture				Decisione del consiglio
Tempo delle persone chiave				Revisione dell'organizzazione

Strumento 17.4 · La pagina del gruppo nel rapporto trimestrale

Punto	Fatto	Note
Risultati di ciascuna struttura sugli stessi indicatori.	☐	
Servizi scambiati e loro costo, confrontato con il compenso.	☐	
Finanziamenti e garanzie in essere fra le strutture.	☐	
Tempo delle persone condivise.	☐	
Stato dei limiti di protezione.	☐	
Rischi principali e decisioni richieste al consiglio.	☐	

Gli strumenti del capitolo 18

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 18.1 · Il cruscotto dei segnali

Segnale	Soglia o domanda	Situazione	Chi controlla
Retribuzioni scadute	Da almeno trenta giorni e oltre la metà del monte mensile		Amministrazione
Fornitori scaduti	Da almeno novanta giorni e oltre l'ammontare dei debiti non scaduti		Amministrazione
Esposizioni bancarie scadute o sconfinate	Oltre sessanta giorni e almeno il cinque per cento del totale		Amministrazione
Debiti verso enti previdenziali e fiscali	Oltre le soglie di segnalazione		Commercialista
Cassa dei prossimi dodici mesi	Copre gli impegni?		Amministratori
Prenotazioni anticipate	In calo rispetto all'anno prima?		Direzione
Prezzo medio e sconti	Il prezzo si tiene soltanto con gli sconti?		Direzione
Investimenti rinviati	Per mancanza di cassa?		Amministratori
Uscite di collaboratori chiave	Più del solito?		Direzione

Strumento 18.2 · La scala degli strumenti per la crisi

Gradino	Strumento	Quando	Che cosa resta alla famiglia
1	Piano di cassa e azioni interne	Ai primi segnali	Tutto
2	Trattativa diretta con banca, fornitori, enti	Difficoltà presa presto, pochi creditori	Tutto, con impegni
3	Composizione negoziata con esperto	Squilibrio che rende probabile la crisi, risanamento possibile	La gestione, con un esperto che agevola
4	Piani attestati e accordi di ristrutturazione	Crisi con accordo di una parte dei creditori	La gestione, con controlli
5	Concordato preventivo e strumenti con omologazione	Crisi o insolvenza	Gestione sotto controllo del tribunale
6	Liquidazione giudiziale	Insolvenza senza risanamento	Nulla

Strumento 18.3 · Il piano di comunicazione nella crisi

Destinatario	Che cosa dire	Chi	Quando
Famiglia e soci	La situazione completa, il piano, le decisioni richieste	Amministratori	Subito
Banca	Quadro onesto, piano, richiesta precisa	Amministratori con il consulente	Prima che sia la banca a chiamare
Fornitori essenziali	Difficoltà, piano di rientro	Amministratori	Prima delle scadenze
Collaboratori	Che cosa succede, che cosa si fa, che cosa si garantisce	Amministratori e direttore	Prima delle voci
Clienti	I cambiamenti dell'offerta, non le difficoltà finanziarie	Direzione	Quando i cambiamenti sono decisi

Strumento 18.4 · Le decisioni della famiglia nella crisi

Domanda	Risposta
Vogliamo continuare? A quali condizioni?	
Quali garanzie personali abbiamo dato, per quanto e a chi?	
Quanto nuovo capitale possiamo e vogliamo mettere, e chi?	
Per quanto tempo sospendiamo i dividendi?	
Quali beni non essenziali possiamo vendere?	
Chi guida il cambiamento, con quali poteri?	
Che cosa facciamo se il risanamento non riesce?	

Gli strumenti del capitolo 19

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 19.1 · La mappa della dipendenza

Persona	Che cosa sa che nessun altro sa	Che cosa può fare che nessun altro può	Chi conosce soltanto lei	Che cosa custodisce	Sostituto
Titolare o socio di controllo					
Presidente o amministratore					
Direttore					
Amministrazione					
Manutenzione					
Prezzi e vendite					

Strumento 19.2 · Le sostituzioni e i poteri di riserva

Ruolo	Sostituto	Poteri del sostituto	Documento	Ultima prova
Presidente	Vicepresidente	Poteri del presidente in caso di impedimento	Delibera di nomina	
Direttore	Vicedirettore	Gestione ordinaria	Delega	
Atti urgenti della società	Direttore o consigliere	Pagamenti e contratti indispensabili entro un importo	Procura di riserva	
Firme sui conti	Seconda firma	Operazioni entro limiti	Autorizzazioni bancarie	
Portali degli enti e delle banche	Secondo amministratore	Accesso e operazioni	Intestazione alla società	

Strumento 19.3 · Il fascicolo dell'imprevisto

Punto	Fatto	Note
Elenco dei contatti di emergenza della proprietà e della direzione, anche al ricevimento.	☐	
Elenco dei documenti importanti e del luogo in cui sono custoditi: atti, statuti, patti, testamenti, polizze, garanzie, planimetrie.	☐	
Elenco dei professionisti da chiamare: notaio, commercialista, avvocato, assicuratore, medico, tecnici.	☐	
Accesso di emergenza al gestore delle password aziendali.	☐	
Istruzioni riservate per gli account personali dei titolari.	☐	
Designazioni degli amministratori di sostegno e disposizioni anticipate di trattamento, o il luogo in cui sono depositate.	☐	
Le procure di riserva e le delibere sulle sostituzioni.	☐	
Data dell'ultimo aggiornamento e persone che sanno dove si trova il fascicolo.	☐	

Strumento 19.4 · Le domande per ogni titolare

Domanda	Risposta
Chi voglio che si occupi dei miei affari se non potrò farlo io? E in alternativa?	
Ho fatto una designazione anticipata dell'amministratore di sostegno?	
Quali sono le mie volontà sulle cure, e chi le conosce?	
Il mio testamento è coordinato con lo statuto, i patti e il patto di famiglia?	
Dove sono i miei documenti e le mie password, e chi lo sa?	
Che cosa succede alle mie azioni e alla società se manco domani?	

Gli strumenti del capitolo 20

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 20.1 · Dal valore alla regola

Valore	Regola concreta	Come si verifica	Chi verifica
Rispetto per chi lavora	Contratti e retribuzioni secondo legge e contratti collettivi; controllo dei pagamenti dei fornitori di servizi	Documenti dei pagamenti e dei contributi	Direzione e consiglio
Legame con il luogo	Quota di acquisti locali; priorità alle assunzioni del territorio	Rapporto annuale	Consiglio
Onestà	Conti veri; imposte pagate; informazioni corrette ai clienti	Revisione e controlli	Organo di controllo
Cura dell'ambiente	Obiettivi su energia, acqua, rifiuti	Indicatori annuali	Direzione
Ospitalità	Standard di servizio e ascolto degli ospiti	Giudizi degli ospiti	Direzione

Strumento 20.2 · Le regole sull'uso del nome

Punto	Fatto	Note
In quali progetti il nome della famiglia o dell'albergo può comparire.	☐	
Con quale formula, e chi la approva.	☐	
Quali standard deve rispettare il progetto: lavoro, sicurezza, correttezza.	☐	
Quali diritti di verifica ha la famiglia o la società.	☐	
Che cosa succede se gli standard non sono rispettati.	☐	
Chi parla a nome della famiglia e dell'albergo nei momenti difficili.	☐	

Strumento 20.3 · Impresa e generosità

Che cosa	Chi decide	Con quali risorse	Strumento
Comportamento responsabile dell'albergo	Organi della società	Risorse dell'albergo, nei costi ordinari	Regole e rapporto annuale
Sponsorizzazioni e donazioni modeste	Consiglio, con limiti	Risorse dell'albergo	Delibera e budget
Finalità di beneficio comune nello statuto	Assemblea	Risorse dell'albergo	Società benefit
Sostegno al territorio oltre l'impresa	Famiglia	Risorse personali, dividendi	Donazioni, fondo presso una fondazione di comunità, fondazione di famiglia

Strumento 20.4 · La risposta a un problema di reputazione

Passo	Che cosa fare	Entro quando
1	Verificare i fatti con le persone coinvolte e i documenti	Uno o due giorni
2	Riconoscere ciò che è vero, anche se non è colpa diretta	Subito dopo la verifica
3	Rimediare: pagare, scusarsi, correggere	Il prima possibile
4	Cambiare ciò che ha permesso il problema	Entro settimane
5	Comunicare con sobrietà, attraverso una persona sola	Dopo il rimedio
6	Verificare che il cambiamento funzioni	Entro un anno

Gli strumenti del capitolo 21

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 21.1 · L'indice del piano di governo

Parte	Contenuto	Capitoli	Allegati
Premessa	Storia, valori, visione, gerarchia dei documenti	1, 9, 20	
Chi governa	Famiglia, soci, forma della società, organi, consiglio, mappa del governo	1-4	Composizione del consiglio, regolamento del consiglio
Proprietà e direzione	Mappa delle decisioni, mandato del direttore, selezione e valutazione, informazione, controlli	5-8	Mandato, mappa con le soglie, modello del rapporto, modello organizzativo
La famiglia e l'impresa	Protocollo, lavoro dei familiari, utili, soci che non lavorano, uscita, conflitti e stallo	9-12	Politica degli utili, regola dell'uscita, scala dei conflitti
Il passaggio	Piano di passaggio, criteri e preparazione, strumenti giuridici, scelta di non continuare	13-16	Piano di passaggio, piano di sviluppo
Il governo nel tempo	Gruppo, crisi, imprevisto, valori e nome	17-20	Regolamento del gruppo, cruscotto dei segnali, piano per l'imprevisto, regole sul nome
Chiusura	Calendario, decisioni riservate, documenti collegati, revisione	21	Calendario, lista delle decisioni riservate

Strumento 21.2 · Il calendario dell'anno

Mese	Organo o verifica	Documenti	Chi prepara
Gennaio			
Febbraio			
Marzo			
Aprile			
Maggio			
Giugno			
Luglio			
Agosto			
Settembre			
Ottobre			
Novembre			
Dicembre			

Strumento 21.3 · La lista delle decisioni riservate

Materia	Chi propone	Chi decide	Maggioranza	Dove è scritta
Bilancio e utili		Assemblea		Statuto, politica degli utili
Budget e piano	Direttore	Consiglio		Mappa delle decisioni
Investimenti oltre la soglia	Direttore	Consiglio		Mappa delle decisioni
Debiti e garanzie oltre la soglia		Consiglio o assemblea		Statuto, patti
Immobili e partecipazioni		Assemblea		Statuto, patti
Nuovi soci e trasferimenti		Assemblea		Statuto, patti
Nomina e revoca degli amministratori		Assemblea		Statuto
Nomina, revoca e retribuzione del direttore		Consiglio		Mappa delle decisioni
Contratti con familiari		Consiglio, senza il voto del familiare interessato		Protocollo
Marchi, affiliazioni, contratti di gestione		Consiglio o assemblea		Statuto, patti
Modifiche di statuto, patti e protocollo		Assemblea e familiari		Statuto, patti, protocollo
Operazioni con le società del gruppo		Consiglio		Regolamento del gruppo
Uso del nome in progetti esterni		Consiglio e famiglia		Protocollo

Strumento 21.4 · Le domande della revisione annuale

Domanda	Risposta
Le regole del piano sono state applicate? Quali no, e perché?	
Ci sono regole che si contraddicono, o documenti che non rimandano al piano?	
Le soglie delle decisioni riservate sono ancora adatte alla dimensione dell'albergo?	
Il consiglio ha fatto la propria valutazione? Che cosa ne è emerso?	
Il piano di passaggio e il piano per l'imprevisto sono aggiornati e coerenti fra loro?	
I patti parasociali sono in scadenza?	
I giovani della famiglia sanno dove trovare il piano e come funziona?	
Il governo aiuta a decidere meglio e più in fretta, o rallenta?	
Che cosa togliamo, che cosa aggiungiamo, che cosa semplifichiamo?	

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.