Gli strumenti del Volume 8

L'albergo come immobile · 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 il caso di Le Mura. 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 mappa degli interessi

Soggetto	Che cosa vuole da questo albergo	Orizzonte	Che cosa teme	Che cosa può offrire	Dove si scontra con gli altri
Proprietà					
Familiari che lavorano nell'albergo					
Familiari che non lavorano nell'albergo					
Direzione					
Gestore o marchio interessato					
Banca					
Possibile compratore					

Istruzioni: compilare una riga per ogni soggetto con un interesse reale sull'albergo, anche quando non siede al tavolo; scrivere ciò che ciascuno vuole con le sue parole, non con quelle di chi compila; segnare nell'ultima colonna i conflitti da risolvere prima di qualsiasi trattativa.

Strumento 1.2 · Le domande prima di rispondere a un'offerta

Domanda	Risposta
Che cosa vuole la famiglia, o la proprietà, fra dieci anni: tenere, crescere, uscire?	
Quanto rischio è disposta a sopportare in un anno cattivo, in euro?	
Chi vuole lavorare nell'albergo, e con quale ruolo?	
Quanto vale ciò che possediamo, secondo un valutatore indipendente, come albergo e in altri usi?	
Che cosa compra esattamente chi fa l'offerta: l'immobile, l'azienda, la società?	
Quale rischio passa da noi a lui, e quale resta a noi?	
Che cosa faremmo del denaro ricevuto, dopo imposte e debiti?	
Che cosa succederebbe ai collaboratori, ai clienti, al nome dell'albergo?	
Quali vincoli urbanistici, regionali o di tutela limitano gli usi dell'edificio?	
Chi ci assiste nella trattativa, e con quale incarico scritto?	

Strumento 1.3 · La scheda dell'immobile e dell'azienda

Voce	Immobile	Azienda
Chi ne è titolare		
Come è iscritto o registrato		
Valore a bilancio		
Ultima stima indipendente e sua data		
Debiti e garanzie che lo gravano		
Contratti in corso che lo riguardano		
Vincoli urbanistici, di tutela, di destinazione		
Usi alternativi possibili		
Reddito che produce o potrebbe produrre		
Rischi principali		

Strumento 1.4 · Il registro delle offerte ricevute

Data	Da chi, per conto di chi	Che cosa riguarda	Prezzo o condizioni principali	Scadenza della risposta	Chi l'ha esaminata	Decisione e motivazione

Istruzioni: annotare ogni offerta, anche informale, con la sua data; conservare la corrispondenza; registrare la decisione con una motivazione scritta, utile quando la stessa offerta torna, o arriva una migliore.

Gli strumenti del capitolo 2

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 2.1 · La scheda di lettura di un rapporto di mercato

Domanda	Risposta
Chi ha scritto il rapporto, e che attività svolge?	
Quale periodo copre, e quando è stato pubblicato?	
Quali operazioni conta, e sopra quale soglia di valore?	
Include gli edifici da trasformare, le quote di società, i portafogli?	
Come ripartisce le operazioni fra paesi, città, categorie?	
Rivede i dati degli anni precedenti?	
Che cosa dice di diverso dalle altre fonti dello stesso periodo?	
Su che cosa concorda con le altre fonti?	
Che cosa riguarda davvero il nostro albergo?	

Strumento 2.2 · Il registro del mercato della città

Data	Albergo o progetto	Indirizzo o zona	Categoria e camere	Operazione	Prezzo o valore, se noto	Prezzo per camera	Fonte

Istruzioni: annotare compravendite, aperture, progetti approvati, cambi di gestione e di marchio nella città e nelle zone vicine; indicare sempre la fonte e la data; distinguere i fatti certi dalle notizie non confermate.

Strumento 2.3 · La posizione dell'albergo nei cicli

Fattore	Situazione oggi	Tendenza a tre anni	Effetto sul nostro valore	Fonte
Ricavi per camera disponibile della città				
Ricavi per camera disponibile dell'albergo				
Nuove camere in costruzione o approvate nella città				
Affitti brevi nella zona				
Tassi di interesse e condizioni del credito				
Interesse degli investitori per la città				
Stato dell'edificio e investimenti attesi				

Strumento 2.4 · Le domande sul momento

Domanda	Risposta
Il prezzo che ci viene offerto riflette ricavi eccezionali o ricavi stabili?	
Che cosa succederebbe al valore se le tariffe tornassero alla crescita dell'inflazione?	
Che cosa succederebbe se i tassi salissero di un punto?	
Quanti alberghi nuovi apriranno nella nostra città nei prossimi tre anni?	
Il nostro edificio richiede investimenti importanti nei prossimi anni, e il compratore lo sa?	
Siamo costretti a decidere ora, o possiamo aspettare?	
Che cosa perderemmo aspettando, e che cosa rischieremmo vendendo?	

Gli strumenti del capitolo 3

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 3.1 · Dal margine operativo lordo al reddito della proprietà

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno normalizzato	Note
Ricavi totali					
Margine operativo lordo secondo lo standard USALI					
Meno: commissione di base di un gestore					
Meno: commissione di incentivo di un gestore					
Meno: imposta municipale e assicurazioni dell'edificio					
Meno: altri costi fissi della proprietà					
Meno: riserva per il rinnovo					
Reddito operativo netto della proprietà					
Eventi eccezionali tolti o aggiunti					

Istruzioni: usare almeno tre anni; spiegare nella colonna delle note ogni normalizzazione; non togliere costi ricorrenti chiamandoli eccezionali.

Strumento 3.2 · L'incarico al valutatore

Punto	Fatto	Note
Scopo della valutazione: vendita, finanziamento, bilancio, trattativa, assicurazione.	☐	
Base di valore: valore di mercato, valore d'investimento, valore cauzionale, altro.	☐	
Oggetto: albergo in esercizio, immobile affittato con canone sostenibile, azienda, singoli beni.	☐	
Ipotesi speciali da considerare: per esempio un altro uso dell'edificio, un rinnovo completato, un contratto di affitto con condizioni date.	☐	
Standard da applicare e qualifica richiesta al valutatore.	☐	
Dichiarazione di indipendenza e di assenza di conflitti con le controparti.	☐	
Documenti da consegnare: conti, contratti, planimetrie, titoli edilizi, certificazioni, piani di investimento.	☐	
Data di riferimento e data di consegna.	☐	
Tabella di sensibilità richiesta sulle ipotesi principali.	☐	
Riservatezza e uso consentito della perizia.	☐	

Strumento 3.3 · La tabella di sensibilità

Ipotesi	Valore basso	Valore centrale	Valore alto	Variazione del valore
Crescita annua dei ricavi				
Margine operativo lordo sui ricavi				
Riserva per il rinnovo				
Tasso di capitalizzazione o di uscita				
Tasso di sconto				
Investimenti straordinari				

Strumento 3.4 · Le domande a una perizia

Domanda	Risposta
Per quale scopo e su quale base di valore è stata fatta?	
Che cosa valuta esattamente: l'albergo, l'immobile, l'azienda?	
Quale reddito è stato capitalizzato, e con quali normalizzazioni?	
Quali commissioni e quale riserva sono state tolte?	
Quale tasso è stato usato, e da quali dati deriva?	
Quali investimenti futuri sono stati considerati?	
Quanto cambia il valore se cambiano le ipotesi principali?	
Quali ipotesi speciali e quali limiti dichiara il valutatore?	
Il valutatore è indipendente da chi ci fa l'offerta?	
Che cosa non dice la perizia, che ci serve sapere?	

Gli strumenti del capitolo 4

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 4.1 · Le misure di rendimento di un'operazione

Misura	Che cosa misura	Valore	Ipotesi principali	Che cosa non dice
Rendimento iniziale				
Rendimento della cassa sul capitale proprio, primo anno				
Tasso interno di rendimento senza debito				
Tasso interno di rendimento con debito				
Multiplo del capitale				

Strumento 4.2 · Il confronto fra due strade

Voce	Strada A	Strada B	Note
Capitale investito, a valori di mercato			
Reddito annuo prima del debito e delle imposte			
Debito e sue rate			
Reddito annuo dopo il debito			
Imposte stimate dal commercialista			
Reddito annuo dopo le imposte			
Aumento o diminuzione del valore atteso			
Rischio in un anno cattivo			
Controllo delle decisioni			
Liquidità del patrimonio			

Istruzioni: usare per entrambe le strade le stesse ipotesi di mercato e la stessa durata; confrontare sempre dopo il debito e dopo le imposte; aggiungere una riga per ciò che non si misura in euro ma conta per la proprietà.

Strumento 4.3 · La prova dell'anno cattivo

Voce	Anno normale	Ricavi meno 20%	Ricavi meno 50%
Ricavi			
Margine operativo lordo			
Canone o commissioni			
Rate del debito			
Riserva per il rinnovo			
Cassa che resta alla proprietà			
Mesi di autonomia con la liquidità disponibile			

Strumento 4.4 · Le domande a una promessa di rendimento

Domanda	Risposta
Quale misura di rendimento è indicata, con o senza debito, prima o dopo imposte e commissioni?	
Su quale crescita dei ricavi e dei costi si fonda?	
Quali investimenti sono previsti, e quando?	
Quale valore finale è stato stimato, e con quale tasso di uscita?	
Che cosa succede se i ricavi crescono la metà del previsto?	
Che cosa succede se i tassi salgono di un punto?	
Chi garantisce il rendimento, e con quali mezzi propri?	
Chi propone l'investimento è autorizzato a farlo, e da chi è vigilato?	
Quali costi e commissioni paga chi investe, a chi e quando?	
Come e quando si può uscire dall'investimento?	

Gli strumenti del capitolo 5

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 5.1 · Il confronto delle formule con i numeri dell'albergo

Formula	Ricavi attesi	Margine operativo lordo	Commissioni o canone	Riserva, assicurazioni, imposte a carico della proprietà	Reddito della proprietà, anno normale	Anno cattivo	Anno buono
Gestione diretta							
Locazione con canone fisso							
Affitto d'azienda con canone misto							
Contratto di gestione							
Affiliazione con gestione della proprietà							
Gestore terzo con affiliazione							

Istruzioni: usare per tutte le formule lo stesso anno di partenza e le stesse ipotesi di anno buono e cattivo; indicare separatamente l'aumento dei ricavi promesso da gestori e marchi, e calcolare il risultato con e senza quell'aumento.

Strumento 5.2 · Le domande che non hanno un prezzo

Domanda	Gestione diretta	Locazione o affitto	Contratto di gestione	Affiliazione
Chi decide i rinnovi dell'edificio?				
Chi sceglie il direttore?				
Chi è il datore di lavoro dei collaboratori?				
Che cosa resta del nome dell'albergo?				
Si può vendere l'albergo senza vincoli?				
Quale ruolo possono avere i familiari?				
Come e quando si può tornare indietro?				

Strumento 5.3 · La scheda per ogni gestore

Punto	Fatto	Note
Alberghi gestiti, con città, categoria, camere, formula e anni di gestione.	☐	
Contratti conclusi o persi negli ultimi cinque anni, e motivi.	☐	
Risultati verificabili di almeno tre alberghi simili, prima e dopo il suo ingresso.	☐	
Direttore proposto, con esperienza e referenze.	☐	
Servizi centralizzati fatturati all'albergo, con costi e criteri.	☐	
Piano commerciale per l'albergo, con le ipotesi di aumento dei ricavi e le prove.	☐	
Garanzie offerte: canone, rendimento minimo, fideiussioni, capitale proprio.	☐	
Trattamento dei collaboratori e dei contratti in corso.	☐	
Rinnovi e manutenzione: chi decide, chi paga, in che misura.	☐	
Durata, rinnovo, uscita anticipata e relativi costi.	☐	
Proprietari da contattare come referenza, scelti dalla proprietà.	☐	

Strumento 5.4 · La casa in ordine prima della trattativa

Documento	Disponibile	Aggiornato al	Note
Conti degli ultimi tre anni secondo lo standard USALI			
Budget dell'anno in corso e previsioni			
Stato dell'edificio e degli impianti, con le verifiche periodiche			
Piano dei rinnovi e loro costo			
Titoli, autorizzazioni, classificazione			
Registro della conformità			
Contratti con i collaboratori e organigramma			
Contratti con i fornitori e con gli intermediari			
Prenotazioni e contratti di gruppi ed eventi futuri			
Perizia indipendente recente			

Gli strumenti del capitolo 6

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 6.1 · Chi paga che cosa

Voce	Proprietà	Gestore	Limite o soglia	Riferimento nel contratto
Manutenzione ordinaria e piccole riparazioni				
Rinnovo di arredi, attrezzature e finiture				
Riserva per gli arredi e conto dedicato				
Rinnovo delle camere a fine ciclo				
Manutenzione straordinaria di strutture, tetto, facciate				
Impianti principali: centrale termica, ascensori, elettrico, antincendio				
Adeguamenti alle norme che riguardano l'edificio				
Adeguamenti alle norme che riguardano l'attività				
IMU e altre imposte sull'immobile				
Assicurazione dell'edificio				
Assicurazione della responsabilità e del contenuto				
Spese di certificazione e verifiche periodiche				

Istruzioni: compilare per ogni bozza ricevuta; stimare per ogni voce a carico della proprietà il costo medio annuo e le punte prevedibili; calcolare il reddito netto della proprietà sottraendo queste voci dal canone.

Strumento 6.2 · Il canone nei tre anni

Misura	Anno cattivo	Anno normale	Anno buono
Ricavi			
Margine operativo lordo			
Canone dovuto secondo la bozza			
Spese a carico della proprietà			
Reddito netto della proprietà			
Copertura del canone con il margine, in volte			
Margine del gestore dopo canone e riserva per gli arredi			

Istruzioni: usare gli stessi anni del confronto del capitolo 5; segnalare come fragile un canone che nell'anno cattivo lascia al gestore un margine negativo dopo la riserva per gli arredi.

Strumento 6.3 · La lista di controllo della restituzione

Punto	Fatto	Note
Inventario iniziale con fotografie, stato di conservazione e valore di arredi, attrezzature e impianti.	☐	
Standard di restituzione collegati al piano dei rinnovi, con indicatori misurabili.	☐	
Sopralluogo congiunto dodici mesi prima della fine, con l'elenco degli interventi da completare.	☐	
Perizia finale di un tecnico indipendente e regolazione in denaro delle differenze.	☐	
Elenco annuale dei collaboratori, con livelli, trattamenti, anzianità e crediti maturati.	☐	
Limiti alle assunzioni e ai trattamenti negli ultimi due anni.	☐	
Pagamento e documentazione dei debiti verso collaboratori, fornitori, enti e fisco prima della restituzione.	☐	
Regole per le prenotazioni, gli acconti, i contratti di gruppi ed eventi successivi alla fine.	☐	
Trasferimento di sito, nome di dominio, account sui portali, recensioni e dati dei clienti, nel rispetto delle regole sulla protezione dei dati.	☐	
Documentazione per il subingresso nelle autorizzazioni e per la classificazione.	☐	
Garanzia in vigore fino alla regolazione finale.	☐	

Strumento 6.4 · La solidità del conduttore

Elemento	Che cosa verificare	Fonte	Giudizio
Capitale della società che firma	Capitale sociale, patrimonio netto, perdite recenti	Bilancio, registro delle imprese	
Capogruppo	Ricavi, margine, debito, patrimonio, risultati degli ultimi cinque anni	Bilanci consolidati	
Canoni pagati su altri alberghi	Quota dei canoni fissi sui ricavi, durata residua dei contratti	Nota integrativa, relazione sulla gestione	
Comportamento negli anni cattivi	Pagamenti durante il 2020 e il 2021, rinegoziazioni, contenziosi	Referenze di altri proprietari	
Garanzie offerte	Tipo, importo, durata, garante, condizioni di escussione	Bozza del contratto	
Concentrazione	Dipendenza da pochi alberghi o da una sola città	Elenco degli alberghi gestiti	

Gli strumenti del capitolo 7

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 7.1 · Il costo completo del gestore

Voce	Anno cattivo	Anno normale	Anno buono	Note
Commissione di base				
Commissione di incentivo				
Servizi centralizzati				
Costi sostituiti dai servizi centralizzati				
Maggior costo del direttore e dei dirigenti distaccati				
Altri addebiti: viaggi, formazione, sistemi				
Totale netto per la proprietà				
In percentuale del margine operativo lordo				
Aumento del margine necessario per ripagare il gestore				

Istruzioni: usare gli stessi anni del confronto delle formule; calcolare la commissione di incentivo secondo la definizione esatta del contratto; indicare i servizi che il contratto consente di aumentare senza approvazione.

Strumento 7.2 · Le clausole a confronto

Clausola	Bozza A	Bozza B	Bozza C	Richiesta della proprietà
Durata iniziale				
Rinnovo: chi decide				
Commissione di base				
Commissione di incentivo e priorità della proprietà				
Servizi centralizzati: importo, tetto, verifica				
Prova di rendimento: inizio, soglie, anni, diritto di rimediare				
Gruppo di concorrenti di riferimento				
Scelta e sostituzione del direttore				
Approvazione del budget e regola in caso di disaccordo				
Soglie di approvazione degli investimenti				
Uscita per vendita e indennità				
Uscita senza motivo e indennità				
Contributo d'ingresso e restituzione				
Garanzia di rendimento				
Area di protezione				
Cessione del contratto e cambio di controllo				
Limiti di responsabilità del gestore				
Accordo con la banca				
Foro o arbitrato e lingua				

Strumento 7.3 · La verifica della prova di rendimento

Elemento	Valore	Fonte
Margine operativo lordo del budget approvato		Budget
Margine effettivo		Conti certificati
Rapporto fra effettivo e budget		Calcolo
Soglia del contratto		Contratto
Ricavi per camera disponibile dell'albergo		Conti e rilevazioni di mercato
Ricavi per camera disponibile del gruppo di concorrenti		Rilevazione indipendente
Indice di mercato		Calcolo
Soglia del contratto		Contratto
Prova superata o fallita		
Diritto di rimediare già usato		Registro della proprietà
Termine per esercitare l'uscita		Contratto

Strumento 7.4 · L'elenco delle decisioni riservate alla proprietà

Punto	Fatto	Note
Approvazione del budget annuale e delle sue revisioni.	☐	
Approvazione del piano degli investimenti e delle spese superiori alla soglia.	☐	
Scelta, approvazione e sostituzione motivata del direttore.	☐	
Assunzioni e licenziamenti dei dirigenti; accordi aziendali con i sindacati.	☐	
Contratti di durata superiore a un anno o di importo superiore alla soglia.	☐	
Contratti con società collegate al gestore.	☐	
Cause, transazioni e rapporti con le autorità oltre l'ordinaria amministrazione.	☐	
Cambi di categoria, di posizionamento, di nome o di marchio.	☐	
Finanziamenti, garanzie e impegni che vincolano la proprietà.	☐	
Polizze assicurative e loro massimali.	☐	

Gli strumenti del capitolo 8

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 8.1 · Il costo completo del marchio

Voce	Importo annuo	Base di calcolo	Note
Commissione di adesione, ripartita sulla durata			
Commissione per l'uso del marchio			
Marketing e distribuzione			
Commissioni sulle prenotazioni dei canali del gruppo			
Programma di fidelizzazione: commissioni e rimborsi netti			
Sistemi prescritti, licenze, collegamenti			
Controlli di qualità, formazione, riunioni			
Maggior costo dei fornitori approvati			
Parte aggiuntiva del piano di adeguamento, ammortizzata			
Rinnovi periodici imposti dal marchio, quota annua			
Totale			

Strumento 8.2 · Quanto deve portare il marchio

Ipotesi	Margine sui ricavi aggiuntivi	Aumento dei ricavi necessario	Aumento ottenuto da alberghi simili, depurato dal rinnovo	Giudizio
Favorevole				
Prudente				

Istruzioni: indicare separatamente l'effetto sul prezzo medio e sull'occupazione; chiedere i risultati di almeno tre alberghi simili e verificarli con i loro proprietari.

Strumento 8.3 · La lettura del piano di adeguamento

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.

Intervento richiesto	Costo stimato	Già previsto nel piano degli investimenti	Costo aggiuntivo dovuto al marchio	Autorizzazioni necessarie	Rischio di diniego	Deroga da chiedere
Esempio: bagni secondo lo standard del marchio	0,9 milioni	In parte	0,4 milioni	Soprintendenza per le finiture	Medio	Conservare i pavimenti originali

Strumento 8.4 · Le domande da fare a ogni marchio

Domanda	Risposta
Quali alberghi simili, per categoria, dimensione, città ed edificio, sono entrati nel marchio negli ultimi cinque anni, e con quali risultati prima e dopo?	
Quale quota dei ricavi delle camere portano i canali del gruppo agli alberghi simili, e quanta è clientela nuova?	
Qual è il prezzo medio dei clienti del programma di fidelizzazione rispetto agli altri clienti?	
Quali costi, oltre alle commissioni, l'albergo dovrà sostenere ogni anno?	
Quali standard possono cambiare durante il contratto, e con quali investimenti?	
Quali deroghe agli standard sono ammesse per un edificio vincolato?	
Quando e a quali condizioni la proprietà può uscire, anche in caso di vendita?	
Quale area di protezione vale per il marchio e per gli altri marchi del gruppo?	
Chi tratta i dati dei clienti, e quali dati restano all'albergo alla fine del contratto?	
Quali affiliati hanno lasciato il marchio negli ultimi tre anni, e perché?	

Gli strumenti del capitolo 9

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 9.1 · Il pacchetto mensile della proprietà

Sezione	Contenuto	Responsabile	Entro
Rapporto lampo	Occupazione, prezzo medio, ricavi per camera disponibile, ricavi totali, costo del lavoro, margine stimato, prenotazioni dei tre mesi successivi		5 giorni
Conto economico USALI	Reparti e voci, mese e anno, confronto con budget, previsione e anno precedente		15 giorni
Commento della direzione	Differenze principali e azioni		15 giorni
Mercato	Indice dei ricavi per camera disponibile rispetto ai concorrenti, canali di vendita e loro costo		15 giorni
Cassa	Incassi, pagamenti, saldo, crediti scaduti		15 giorni
Investimenti	Avanzamento, costi, riserva per gli arredi		15 giorni
Fatti rilevanti	Incidenti, controlli, cause, cambi del personale chiave		15 giorni

Strumento 9.2 · Il calendario annuale della proprietà

Mese	Attività
Gennaio	Chiusura dell'anno; verifica preliminare delle commissioni o del canone
Marzo-aprile	Conti certificati; calcolo definitivo delle commissioni; prova di rendimento
Aprile	Previsione del primo trimestre; rapporto sui rischi
Luglio	Previsione del secondo trimestre; avanzamento degli investimenti
Settembre	Indicazioni della proprietà per il budget
Ottobre	Discussione delle ipotesi del budget; previsione del terzo trimestre
Novembre	Esame e approvazione del budget e del piano degli investimenti
Dicembre	Verifica delle garanzie, delle polizze e delle scadenze contrattuali dell'anno successivo

Strumento 9.3 · Le domande per discutere un budget

Domanda	Risposta
Quali ipotesi di mercato sono state usate, e da quali fonti?	
Come si confrontano le ipotesi di prezzo e occupazione con l'anno in corso e con i concorrenti?	
Quali segmenti di clientela crescono e quali calano, e perché?	
Quali aumenti di costo non dipendono dalla direzione, e quali sì?	
Per ogni aumento di costo che dipende dalla direzione, quale effetto è atteso, e quando?	
Come cambia l'organico, per numero, livelli e stagionalità?	
Quali servizi centralizzati e quali contratti con società collegate sono previsti?	
Quali investimenti sono inclusi, di quale tipo, con quale fonte di finanziamento?	
Quale margine minimo è compatibile con il debito e con gli obiettivi della proprietà?	
Che cosa cambia se i ricavi sono più bassi del cinque o del dieci per cento?	

Strumento 9.4 · Il registro delle decisioni e delle questioni aperte

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	Questione	Chi l'ha sollevata	Decisione o proposta	Responsabile	Scadenza	Stato
Esempio: marzo	Costo del lavoro sopra il budget	Silvia	Piano dei turni rivisto	Direttore	30 aprile	Aperta

Gli strumenti del capitolo 10

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 10.1 · L'indice di uno studio di fattibilità

Punto	Fatto	Note
Incarico: chi lo commissiona, per quale decisione, con quali limiti.	☐	
Luogo: posizione, accessibilità, area, vincoli, ambiente, città ed economia.	☐	
Domanda: segmenti, fonti, pernottamenti attuali e futuri, stagionalità, prezzi; domanda soddisfatta, insoddisfatta e indotta.	☐	
Offerta: concorrenti diretti, offerta futura, alloggi alternativi.	☐	
Quota di mercato: quota equa, penetrazione per segmento, occupazione e prezzo.	☐	
Concetto e dimensione: camere, servizi, alternative di dimensione.	☐	
Miglior uso possibile: usi alternativi e loro valore.	☐	
Previsioni: avviamento, ricavi, margine, reddito netto della proprietà, a dieci anni.	☐	
Costo: area, costruzione, arredi, progettazione e oneri, avvio, interessi, imprevisti.	☐	
Valore e rendimento: rendimento sul costo, valore capitalizzato, flussi di cassa scontati, margine di sviluppo.	☐	
Sensibilità e scenari.	☐	
Fonti, ipotesi, limiti.	☐	

Strumento 10.2 · Le ipotesi da verificare

Ipotesi	Valore dello studio	Intervallo possibile	Prova a sostegno	Fonte della prova	Giudizio
Prezzo medio a regime					
Occupazione a regime					
Durata dell'avviamento					
Quota di domanda indotta					
Margine operativo lordo in percentuale dei ricavi					
Costo di costruzione per metro quadrato					
Costi non previsti: bonifica, oneri, allacciamenti					
Rendimento di capitalizzazione					

Strumento 10.3 · La tabella di sensibilità

Variabile	Variazione	Reddito netto a regime	Valore	Margine di sviluppo
Prezzo medio	meno 5%, meno 10%			
Occupazione	meno 3 punti, meno 5 punti			
Costo di costruzione	più 5%, più 10%			
Rendimento di capitalizzazione	più 0,5 punti, più 1 punto			
Durata dell'avviamento	un anno in più			

Strumento 10.4 · Gli scenari

Elemento	Favorevole	Centrale	Sfavorevole
Prezzo medio a regime			
Occupazione a regime			
Costo complessivo			
Rendimento di capitalizzazione			
Valore			
Margine di sviluppo			
Probabilità attribuita, se si vuole			

Istruzioni: costruire gli scenari con combinazioni coerenti di ipotesi, non variando un numero alla volta; per lo scenario centrale, usare i valori medi degli alberghi simili, non quelli dello studio.

Gli strumenti del capitolo 11

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 11.1 · La verifica preliminare a cinque livelli

Livello	Che cosa verificare	Esito	Condizioni	Tempi
Urbanistica comunale	Zona, funzioni ammesse, quantità, altezze, distanze, standard, piani attuativi			
Edilizia nazionale e regionale	Categoria d'uso attuale e futura, tipo di intervento, titolo necessario			
Turismo regionale	Classificazione, dipendenze, vincolo di destinazione, condizioni di svincolo, condhotel			
Beni culturali e paesaggio	Dichiarazioni di interesse culturale, aree tutelate, centro storico			
Discipline di settore	Prevenzione incendi, ambiente e bonifiche, rumore, accessibilità, energia			

Strumento 11.2 · Il percorso dei titoli

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.

Passaggio	Ente	Documenti	Tempo previsto	Tempo realistico	Rischio
Esempio: istanza di svincolo della palazzina	Comune	Relazione sulla non convenienza	6 mesi	Da 12 a 18 mesi	Alto

Strumento 11.3 · La relazione sulla non convenienza economico-produttiva

Punto	Fatto	Note
Descrizione della struttura, delle camere, dei servizi e della classificazione.	☐	
Conti degli ultimi cinque anni, con il margine e il reddito della proprietà.	☐	
Stato dell'edificio e degli impianti, con il costo degli adeguamenti necessari.	☐	
Analisi del mercato e dei concorrenti, con le prospettive di domanda e di prezzo.	☐	
Alternative esaminate: rinnovo, cambio di gestione, cambio di categoria, accorpamento.	☐	
Previsioni per ciascuna alternativa, con il rendimento sugli investimenti necessari.	☐	
Conclusione motivata, con le fonti.	☐	
Destinazione che si intende insediare e sua compatibilità con il piano.	☐	

Strumento 11.4 · La verifica del condhotel

Condizione	Requisito	Situazione dell'albergo	Esito
Camere al netto delle unità residenziali	Almeno sette		
Superficie netta delle unità residenziali	Non oltre il 40% della superficie netta delle camere		
Collocazione	Stesso edificio o contesto unitario, nello stesso Comune, entro 200 metri lineari dall'edificio del ricevimento; eventuali regole regionali		
Durata della gestione unitaria	Quella del contratto di trasferimento e almeno dieci anni dall'avvio		
Portineria e gestione	Portineria unica, gestione unitaria e gestore unico		
Classificazione	Superiore alla precedente, almeno tre stelle		
Rimozione del vincolo	Limitata alla quota residenziale		
Regole regionali di recepimento	Requisiti e procedure aggiuntive		

Gli strumenti del capitolo 12

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 12.1 · Il programma funzionale

Area	Spazio	Quantità	Superficie unitaria	Superficie totale	Note per la gestione
Camere	Camere standard, superiori, accessibili, comunicanti				
Ingresso e ricevimento	Ingresso, ricevimento, deposito bagagli, ufficio				
Ristorazione	Sala colazioni, bar, ristorante, cucina				
Riunioni	Sale, foyer, depositi, servizi				
Servizi per gli ospiti	Palestra, area benessere, negozio				
Personale	Spogliatoi, mensa, uffici				
Logistica	Magazzini, lavanderia, depositi di piano, rifiuti, consegne				
Impianti	Centrale termica, quadri, locali tecnici				
Collegamenti	Corridoi, scale, ascensori				
Totale e rapporto fra superficie delle camere e superficie lorda					

Strumento 12.2 · Il budget di sviluppo

Voce	Importo	Per camera	Stato della stima	Data dei prezzi	Note
Area e costi di acquisto					
Costruzione: edile, strutture, impianti, finiture, esterni					
Bonifiche e opere speciali					
Arredi, attrezzature e dotazioni					
Progettazione, direzione lavori, collaudi					
Titoli, oneri, standard, convenzione					
Consulenze legali, fiscali, alberghiere					
Servizi tecnici del marchio					
Assicurazioni del cantiere					
Costi di avvio e capitale circolante					
Interessi e commissioni durante la costruzione					
Riserva di progetto					
Riserva di cantiere					
Aumento dei prezzi fino ai contratti					
Totale					

Strumento 12.3 · Il registro delle varianti

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.

Numero	Data	Descrizione	Chi la chiede	Necessaria o di miglioramento	Costo	Effetto sui tempi	Decisione	Fonte di copertura
Esempio: 1	Febbraio	Seconda sala riunioni al piano terreno	Gestore	Di miglioramento	0,12 milioni	Nessuno	Approvata	Riserva per gli imprevisti

Strumento 12.4 · La scelta del modo di affidare i lavori

Criterio	Appalto tradizionale	Chiavi in mano	Progettazione e costruzione	Gestione della costruzione
Certezza del prezzo				
Controllo del progetto				
Rischio degli errori di progetto				
Rischio delle quantità				
Tempi				
Competenze richieste al committente				
Adatto a questo progetto?				

Gli strumenti del capitolo 13

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 13.1 · Gli obblighi del committente

Obbligo	Norma o contratto	Chi lo svolge	Documento	Stato
Verifica dell'idoneità delle imprese	D.Lgs. 81/2008, titolo IV			
Nomina dei coordinatori per la sicurezza	D.Lgs. 81/2008, titolo IV			
Piano di sicurezza e coordinamento	D.Lgs. 81/2008, titolo IV			
Notifica preliminare	D.Lgs. 81/2008, titolo IV			
Nomina del direttore dei lavori e del collaudatore	Testo unico dell'edilizia e contratto			
Verifica della regolarità contributiva a ogni pagamento	Contratto e norme sulla regolarità			
Polizza di cantiere	Contratto			
Garanzie dell'impresa	Contratto			

Strumento 13.2 · Il calendario di apertura

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.

Attività	Responsabile	Inizio	Fine	Dipende da	Stato
Esempio: assunzione e formazione del personale	Direttore dell'albergo	Mese 18 del cantiere	Mese 22	Contratto con il gestore firmato	Da avviare

Strumento 13.3 · La lista della consegna

Punto	Fatto	Note
Verbale di consegna con l'elenco dei lavori completati.	☐	
Elenco dei difetti per camera e per spazio, con date di correzione.	☐	
Prove degli impianti a carico reale: climatizzazione, acqua calda, ascensori, antincendio, sistemi informatici e chiavi.	☐	
Collaudo statico e dichiarazioni di conformità degli impianti.	☐	
Attestato di prestazione energetica.	☐	
Manuali d'uso e di manutenzione, garanzie dei fornitori, disegni dell'eseguito.	☐	
Formazione del personale tecnico sugli impianti.	☐	
Pagamenti finali trattenuti fino alla correzione dei difetti.	☐	

Strumento 13.4 · Il cruscotto dei primi cento giorni

Indicatore	Settimana 2	Settimana 4	Settimana 8	Settimana 14	Riferimento dello studio
Occupazione					
Prezzo medio					
Prenotazioni dei tre mesi successivi					
Indice rispetto ai concorrenti					
Punteggio medio delle recensioni					
Difetti aperti					
Personale in forza e uscite					
Costo del lavoro per camera occupata					

Gli strumenti del capitolo 14

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 14.1 · I segnali del riposizionamento

Segnale	Misura	Andamento degli ultimi tre anni	Giudizio
Indice dei ricavi per camera disponibile rispetto ai concorrenti			
Prezzo medio rispetto ai concorrenti			
Recensioni sul prodotto, per tema			
Richieste dei clienti non soddisfatte			
Cambiamenti della clientela			
Nuova offerta concorrente			
Stato dell'edificio rispetto alla categoria			

Strumento 14.2 · La prova del valore

Voce	Strada A	Strada B	Strada C	Strada D
Valore prima, con i costi per restare nell'uso attuale				
Costo della trasformazione				
Tempo				
Probabilità di ottenere titoli e risultati				
Valore dopo, esito favorevole				
Valore dopo, esito sfavorevole				
Valore atteso, attualizzato				
Valore creato				
Ipotesi decisiva e suo effetto				
Reversibilità				

Strumento 14.3 · La conversione di un edificio in albergo

Punto	Fatto	Note
Valore dell'edificio nell'uso attuale e miglior uso possibile.	☐	
Forma dell'edificio: profondità dei piani, finestre, strutture, altezze, collegamenti.	☐	
Camere ricavabili e loro dimensione; spazi comuni e di servizio.	☐	
Vincoli culturali e paesaggistici; regole del centro storico.	☐	
Adeguamenti per prevenzione incendi, accessibilità, energia.	☐	
Sorprese possibili: strutture, materiali da bonificare, ritrovamenti.	☐	
Tempi dei titoli e del cantiere.	☐	
Costo per camera e valore per camera dopo la conversione.	☐	

Strumento 14.4 · La prova di mercato a basso costo

Elemento	Previsione	Risultato del primo trimestre	Risultato del secondo trimestre
Prezzo medio			
Occupazione			
Durata media del soggiorno			
Costo per notte venduta			
Recensioni			
Clientela			

Gli strumenti del capitolo 15

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 15.1 · Gli indicatori del debito

Indicatore	Come si calcola	Valore oggi	Valore con il nuovo debito	Limite della banca
Rapporto fra debito e valore	Debito diviso valore di perizia			
Rapporto fra debito e costo	Debito diviso costo del progetto			
Copertura del servizio del debito	Flusso di cassa disponibile diviso rate annue			
Copertura degli interessi	Flusso di cassa disponibile diviso interessi			
Rendimento del debito	Reddito netto diviso debito			

Strumento 15.2 · La copertura nei tre anni

Voce	Anno cattivo	Anno normale	Anno buono
Margine operativo lordo			
Riserva per gli arredi			
IMU e assicurazioni			
Flusso di cassa disponibile			
Rata annua al tasso di oggi			
Rata annua con un tasso più alto di un punto e mezzo			
Copertura al tasso di oggi			
Copertura con il tasso più alto			
Soglia della banca			

Strumento 15.3 · Il confronto delle offerte

Elemento	Banca A	Banca B	Banca C
Importo e durata			
Tasso e spread			
Costo complessivo annuo equivalente			
Garanzie			
Impegni finanziari e modo di misura			
Diritto di rimediare			
Impegni non finanziari			
Rimborso anticipato e compenso			
Condizioni di erogazione			
Coperture richieste			

Strumento 15.4 · Il debito per un progetto di sviluppo

Voce	Valore
Costo del progetto	
Debito massimo secondo il rapporto con il costo	
Reddito netto a regime, scenario centrale	
Rata massima secondo la copertura richiesta	
Debito massimo secondo la copertura, al tasso e alla durata offerti	
Debito effettivo, il minore dei due	
Capitale proprio necessario	
Riserva per gli interessi durante la costruzione e l'avviamento	
Garanzie richieste ai soci	

Gli strumenti del capitolo 16

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 16.1 · Gli obiettivi della raccolta

Obiettivo	Importo	Tempo	Chi lo chiede	Forme possibili	Forma preferita
Investimento					
Uscita di un socio					
Diversificazione					
Crescita					

Strumento 16.2 · Che cosa dà e che cosa toglie

Forma	Liquidità	Reddito ceduto	Valore futuro ceduto	Decisioni cedute	Uscita	Costi	Fisco
Vendita con locazione di ritorno							
Locazione finanziaria di ritorno							
Quota di minoranza							
Fondo immobiliare							
Raccolta diffusa							
Titoli di debito							
Tokenizzazione							

Strumento 16.3 · I patti fra soci

Punto	Fatto	Note
Decisioni che richiedono il consenso del socio di minoranza e soglie.	☐	
Composizione degli organi e nomine.	☐	
Politica di distribuzione degli utili.	☐	
Informazioni periodiche e diritto di controllo.	☐	
Limiti al trasferimento delle quote e diritto di prelazione.	☐	
Diritto di vendere insieme alla maggioranza e obbligo di vendere con la maggioranza.	☐	
Uscita dopo un periodo, con criteri di valutazione.	☐	
Soluzione degli stalli.	☐	
Non concorrenza e conflitti di interesse dei soci industriali.	☐	

Strumento 16.4 · Le domande su una proposta di tokenizzazione

Domanda	Risposta
Che cosa rappresenta esattamente il gettone, e quale disciplina si applica?	
Chi è l'intermediario autorizzato e qual è il documento informativo?	
Su quale piattaforma autorizzata circolerà il gettone, e con quali limiti?	
Quanti scambi ci sono stati sui gettoni simili emessi negli ultimi anni, e a quali prezzi rispetto al valore?	
Quali sono i costi di emissione, di tenuta del registro e di informazione ai detentori?	
Quali diritti hanno i detentori sulle decisioni della società?	
Che cosa succede se la piattaforma chiude?	

Gli strumenti del capitolo 17

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 17.1 · La scelta dell'oggetto

Elemento	Edificio	Azienda	Quote
Responsabilità che passano al compratore			
Collaboratori			
Contratti			
Autorizzazioni			
Imposte sul trasferimento			
Valore fiscale per il compratore			
Tempi e formalità			
Scelta per questa operazione			

Strumento 17.2 · La lista della verifica preliminare

Area	Che cosa verificare	Professionista	Esito	Effetto su prezzo, garanzie o condizioni
Giuridica	Proprietà, ipoteche, vincoli, contratti, contenziosi			
Urbanistica ed edilizia	Conformità ai titoli e al catasto, destinazione, vincoli di destinazione, culturali e paesaggistici			
Tecnica	Strutture, facciate, coperture, impianti, costi dei prossimi anni			
Ambientale	Amianto, serbatoi, contaminazioni			
Fiscale	Imposte pagate, rischi di accertamento			
Lavoro	Contratti, trattamenti, debiti, contenziosi			
Commerciale e finanziaria	Conti, normalizzazione, clientela, canali, prenotazioni			
Conformità	Prevenzione incendi, sicurezza, alimenti, dati, classificazione, assicurazioni			

Strumento 17.3 · Il prezzo massimo del compratore

Voce	Valore
Reddito netto a regime dopo il piano del compratore	
Rendimento di capitalizzazione	
Valore a regime	
Meno: rinnovi e investimenti del piano	
Meno: costi di regolarizzazione	
Meno: costi dell'acquisto e imposte	
Meno: margine per il rischio e il lavoro	
Prezzo massimo	
Verifica con il confronto con le compravendite	

Strumento 17.4 · La preparazione alla vendita

Punto	Fatto	Note
Verifica del venditore in tutte le aree dello strumento 17.2.	☐	
Correzione delle irregolarità a costo ragionevole.	☐	
Conti normalizzati e spiegati.	☐	
Stanza dei dati ordinata, con un indice e un calendario.	☐	
Spiegazioni scritte per i punti che non si possono correggere.	☐	
Calendario della chiusura con i passaggi obbligati, come la prelazione dello Stato per i beni culturali.	☐	
Piano per i collaboratori, i clienti e i fornitori in caso di vendita.	☐	

Gli strumenti del capitolo 18

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 18.1 · La mappa degli incentivi

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.

Misura	Ente	Forma	Beneficiari	Investimenti ammessi	Limiti	Aperta o chiusa	Fonte e data della verifica
Esempio: GreenTour	Ministero del turismo e Invitalia	Contributo e finanziamento agevolato	Imprese turistiche	Efficienza energetica per almeno il 51%	Programmi fra 1 e 15 milioni	Chiusa l'8 ottobre 2026	Invitalia, 12 novembre 2026

Strumento 18.2 · Il valore netto di un incentivo

Voce	Valore
Beneficio lordo	
Tempo fra spesa e incasso	
Valore attuale del beneficio	
Probabilità di ammissione e di finanziamento	
Costi di preparazione e rendicontazione	
Costo dei vincoli successivi	
Rischio di revoca	
Valore netto atteso	
L'investimento conviene senza incentivo?	

Strumento 18.3 · La lista della domanda

Punto	Fatto	Note
Verifica dei requisiti del richiedente e delle condizioni trasversali.	☐	
Lettura dei criteri di punteggio prima di definire il programma.	☐	
Programma con spese ammissibili, preventivi e tempi.	☐	
Piano d'impresa coerente con lo studio di fattibilità o il piano degli investimenti.	☐	
Diagnosi energetica o relazione tecnica, con stime prudenti.	☐	
Verifica del cumulo con altri incentivi e dei limiti degli aiuti di Stato.	☐	
Nessuna spesa avviata prima della domanda, salvo quanto ammesso.	☐	
Organizzazione della rendicontazione.	☐	

Strumento 18.4 · Il registro dei vincoli

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.

Incentivo	Data di concessione	Vincolo	Durata	Scadenza	Effetto in caso di vendita o di cambio d'uso	Responsabile
Esempio: contributo del programma energetico, se concesso	Alla concessione	Mantenere i beni e l'attività	Secondo il bando	Da calcolare	Il compratore subentra o si restituisce	Silvia

Gli strumenti del capitolo 19

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 19.1 · La mappa dei rischi del patrimonio

Famiglia di rischio	Rischio	Probabilità	Effetto sul reddito	Effetto sul valore	Effetto sugli impegni	Risposta	Responsabile
Mercato							
Controparti							
Finanza							
Eventi fisici							
Transizione							
Norme							
Concentrazione							
Reputazione e persone							

Strumento 19.2 · Le prove di resistenza

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.

Prova	Ipotesi	Reddito	Valore	Copertura del debito	Rapporto fra debito e valore	Riserve necessarie
Esempio: anno cattivo	Ricavi -20%	Circa 0,93 milioni di flusso disponibile	Invariato nel breve	1,10 volte	37%	Sei mesi di costi fissi e rate

Strumento 19.3 · La verifica del programma assicurativo

Copertura	Somma assicurata	Valore di riferimento	Franchigie e scoperti	Esclusioni principali	Periodo di indennizzo	Scadenza	Giudizio
Danni a edificio, impianti e contenuto							
Rischi catastrofali obbligatori							
Interruzione dell'attività							
Responsabilità civile							
Responsabilità degli amministratori							
Rischi informatici							

Strumento 19.4 · La revisione dopo un evento

Punto	Fatto	Note
Che cosa è successo, quando, con quali danni e perdite.	☐	
Che cosa ha funzionato e che cosa no, nella risposta e nelle coperture.	☐	
Perché le coperture non sono bastate.	☐	
Quali altri rischi simili esistono.	☐	
Quali decisioni prendere: interventi, coperture, riserve, procedure.	☐	
Chi è responsabile e per quando.	☐	
Che cosa ricordare nel registro.	☐	

Gli strumenti del capitolo 20

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 20.1 · La posizione dell'edificio

Elemento	Valore	Fonte	Data
Classe dell'attestato di prestazione energetica			
Consumo reale di energia per metro quadrato all'anno			
Emissioni per metro quadrato all'anno			
Consumo per notte venduta			
Anno di superamento della traiettoria di riferimento			
Posizione stimata rispetto al 16% e al 26% peggiore			
Vincoli che limitano gli interventi			

Strumento 20.2 · Gli interventi e il valore

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.

Intervento	Costo	Risparmio annuo	Anni per ripagarlo	Aumento del valore per il reddito	Effetto sul rischio di transizione	Autorizzazioni	Incentivi
Esempio: pompe di calore e controllo dei consumi	Circa 1,4 milioni con il programma	Circa 120.000 euro	Meno di 12	Circa 2 milioni al 6%	Ridotto	Soprintendenza per gli impianti esterni	GreenTour, se concesso

Strumento 20.3 · Le informazioni che chiedono compratori e banche

Punto	Fatto	Note
Consumi reali mensili per fonte, degli ultimi tre anni.	☐	
Attestato di prestazione energetica aggiornato.	☐	
Descrizione degli impianti e della loro età.	☐	
Piano degli interventi per l'energia e il clima, con costi e tempi.	☐	
Posizione rispetto alle traiettorie di decarbonizzazione usate dagli investitori.	☐	
Rischi fisici del luogo e misure di protezione.	☐	
Certificazioni dell'edificio e dell'attività.	☐	
Contratti di fornitura dell'energia e impianti da fonti rinnovabili.	☐	

Strumento 20.4 · La valutazione di un prestito legato alla sostenibilità

Elemento	Valore
Obiettivi e indicatori	
Livello di partenza e anno di riferimento	
Verifica e costo annuo	
Beneficio sullo spread se l'obiettivo è raggiunto	
Costo se non è raggiunto	
Coerenza con il piano degli investimenti	
Benefici non economici	

Gli strumenti del capitolo 21

Albergo: _____ Compilato da: _____ Data: _____

Strumento 21.1 · Il confronto fra tenere, migliorare e vendere

Criterio	Tenere	Migliorare	Vendere	Altre alternative
Liquidità oggi				
Reddito annuo, anno normale				
Reddito annuo, anno cattivo				
Valore fra dieci anni				
Rischio				
Capitale richiesto o liberato				
Controllo e identità				
Persone				
Reversibilità				
Imposte				

Strumento 21.2 · La revisione annuale del patrimonio

Punto	Fatto	Note
Valore dell'albergo: stima interna annuale e perizia indipendente ogni tre anni.	☐	
Rendimento dell'anno sul valore, rispetto all'obiettivo e alle alternative.	☐	
Debito, impegni finanziari, copertura, scadenze.	☐	
Investimenti realizzati, con il controllo dei risultati, e investimenti previsti.	☐	
Registro dei rischi e prove di resistenza aggiornati.	☐	
Mercato: compravendite, rendimenti richiesti, offerte ricevute.	☐	
Regole di decisione: quali si sono verificate.	☐	
Decisioni proposte, con alternative e ragioni.	☐	

Strumento 21.3 · Il piano a dieci anni

Periodo	Obiettivi	Investimenti	Debito e capitale	Gestione	Rischi	Decisioni da preparare
Anni 1-2						
Anni 3-4						
Anni 5-6						
Anni 7-8						
Anni 9-10						

Strumento 21.4 · Le regole di decisione

Regola	Indicatore	Soglia	Periodo	Decisione da riaprire	Chi la porta in riunione
Rendimento sul valore (esempio di Le Mura)	Reddito netto della proprietà diviso per il valore della perizia più recente	Sotto il 5%	Due esercizi consecutivi	Formula di gestione e vendita	Paolo
Offerte ricevute (esempio di Le Mura)	Prezzo netto dell'offerta diviso per il valore di mantenimento	Oltre 1,10	Alla ricezione dell'offerta	Vendita	Elena
Indice di mercato					
Debito e copertura					
Liquidità					
Prestazione energetica					
Soci che chiedono di uscire					
Cambio della direzione					

Fonte: L'Architettura dell'Ospitalità, seconda edizione, Volume 8 «L'albergo come immobile». Materiale di lavoro gratuito da books.effedore.com. Adattalo al tuo albergo. Norme, dati e tassi aggiornati a novembre 2026: questo materiale non sostituisce il parere del valutatore, dell'avvocato, del commercialista o del consulente finanziario, ai quali rivolgerti per ogni decisione con effetti economici, legali o fiscali.