

GEN-MAR 2026

ORGANO UFFICIALE FEDERALBERGHI





FEDERALBERGHI

# turismo

*d'Italia*

Osservatorio:   
il report Pasqua

Rapporto Turismo:   
un sistema che tiene

I rischi del dumping   
contrattuale

A ROMA LA 76<sup>a</sup> ASSEMBLEA  
NAZIONALE DI FEDERALBERGHI

**INSIEME VERSO  
IL TURISMO CHE VERRÀ**

## TUTTO PER COSTRUIRE, RISTRUTTURARE E FARE MANUTENZIONE

Tecnomat nasce nel 2008 sotto il nome di Bricoman, una delle imprese dell'ecosistema di ADEO, con l'aspirazione di essere il **partner ideale per i progetti** e il punto di riferimento dei **materiali tecnici, nei piccoli e grandi cantieri**.

Oggi, in Tecnomat, si trovano più di **25.000 prodotti tecnici professionali delle migliori marche**, sempre disponibili in **grandi quantità** e ai **prezzi meno cari del mercato IVA inclusa**.

In Tecnomat la **DIVISIONE GRANDI CLIENTI** si rivolge a professionisti che richiedono **consulenza e assistenza pre e post vendita** con una squadra dedicata.

### Vantaggi esclusivi:

- personale dedicato con contatti diretti (telefono, email, WhatsApp)
- preventivi personalizzati
- logistica dedicata
- preparazione della merce per ritiro veloce e/o consegna a domicilio
- pagamenti dilazionati
- cataloghi di prodotto dedicati.

### PASSA A TROVARCI IN NEGOZIO!



SOTTOSCRIVI ONLINE  
**CARTA PRO**  
PER I PROFESSIONISTI CON P.IVA

### PREZZI RISERVATI

su oltre 5.000 prodotti delle migliori marche identificati sul cartello o sull'etichetta del prodotto con il simbolo "A".



NEGOZIO



ONLINE



FORMAZIONI  
ESCLUSIVE  
prolab.tecnomat.it



EVENTI  
DEDICATI



UTILIZZABILE  
IN TUTTI I NEGOZI  
E ONLINE  
Digitale e gratuita



**BERNABÒ BOCCA**  
Presidente Federalberghi

*Editoriale*

# Insieme, tra battaglie e futuro

**S**in dall'inizio di questo 2026, il nostro settore, campo tra i più fertili dell'economia del Paese, ha vissuto, nel bene e nel male, un succedersi di eventi di grande impatto. In primis, ricordiamo il Giubileo 2025, che ha celebrato la sua conclusione a fine anno lasciando una grande eredità: nel nostro mondo vi è la comune consapevolezza, dettata dalle esperienze del passato, che gli effetti maggiori dell'evento giubilare si registrano nel corso dell'anno successivo. Ed è ciò che stiamo verificando oggi. Inoltre, le Olimpiadi invernali Milano Cortina hanno dato un fortissimo impulso al turismo, non soltanto quello prettamente collegato alla montagna ma, più in generale, quello integrato a tutti i nostri territori. Questo proprio grazie alla capacità di attrazione che l'evento in sé ha saputo generare nei confronti del Belpaese. I Giochi Olimpici sono stati significativi non soltanto in termini squisitamente sportivi, ma hanno anche aperto uno scenario verso orizzonti più ampi, traghettando l'interesse dei turisti sul nostro patrimonio culturale, sulle tradizioni locali, sulle eccellenze enogastronomiche e, ultimo ma non da ultimo, sui tesori paesaggistici che caratterizzano la nostra meravigliosa Italia. Per entrare più nelle cifre, secondo autorevoli stime l'impatto economico complessivo delle Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026 supererebbe i 5 miliardi di euro.

Ma non è tutto. Abbiamo registrato una buona performance anche per ciò che riguarda le festività pasquali: secondo i nostri studi, si sono messi in viaggio approfittando della vacanza 10,6 milioni di italiani, generando un giro di affari di 5,5 miliardi. E ora abbiamo di fronte la prospettiva dell'estate, ovvero la stagione più incisiva dell'anno, turisticamente parlando.

In circostanze ordinarie, tutto ciò sarebbe sufficiente a rassicurare il comparto. Il nostro pronostico sull'estate 2026 era fino a poco tempo fa roseo. Ma è come se la macchina si fosse arenata sulla sabbia a causa di eventi non prevedibili. L'ombra lunga delle guerre, infatti, sottrae luce alle nostre migliori aspettative. La situazione geopolitica e i drammatici conflitti internazionali che si sono verificati negli ultimi tempi, hanno provocato una preoccupante battuta d'arresto nel panorama turistico mondiale e, dunque, anche italiano. Vedremo l'evolversi degli eventi, ma è certo che i conflitti danneggiano il turismo. La 76<sup>a</sup> Assemblea Federalberghi rappresenta il picco più alto di condivisione della nostra articolata federazione, raccogliendo attorno a sé voci, riflessioni, entusiasmi e preoccupazioni del nostro mondo. Desidero ringraziare tutte le componenti del sistema per il sostegno unanime accordato alla mia candidatura. Dunque, sentiamoci pronti ad affrontare tutte le nostre battaglie, ancora una volta insieme.

ORGANO UFFICIALE FEDERALBERGHI  
**turismo**  
d'Italia

ORGANO UFFICIALE  
FEDERALBERGHI DAL 1958  
Anno LXIX gennaio-marzo 2026

**WWW.TURISMODITALIA.IT**



Registrazione presso il Tribunale di Roma  
n. 53 del 21/03/2024  
Prima registrazione presso il Tribunale di Roma  
n. 6106 del 15/01/1958

EDITORE  
**Editoriale Idea Srl**  
Via Gaetano Astolfi, 20 - 00149 Roma  
www.editorialeidea.it  
info@editorialeidea.it

DIRETTORE RESPONSABILE  
**Alessandro Massimo Nucara**  
nucara@federalberghi.it

COORDINAMENTO FEDERALBERGHI  
**Barbara Bonura**  
bonura@federalberghi.it

REDAZIONE  
Via Toscana, 1  
00187 Roma

PUBBLICITÀ  
**B-Media Group Srl**  
Via Nicolò Tartaglia, 7  
20154 Milano  
info@bmediagroup.it

STAMPA  
**4Graph Srl**  
Loc. Acquanauto - 81030 Cellule (CE)

I contenuti di *Turismo d'Italia* non possono essere utilizzati, direttamente o indirettamente, per qualunque scopo relativo allo sviluppo, alla formazione o all'addestramento di qualsiasi attività e tecnologia di intelligenza artificiale (AI) e di macchine learning (ML).



Restyling- Home at Rome - Roma

**“Dal 1981 Arrediamo il tuo Hotel”**

[www.larredatheta.com](http://www.larredatheta.com) Tel. 06.70.30.30.30 [info@larredatheta.com](mailto:info@larredatheta.com)

# SOMMARIO

turismo *d'Italia*

gennaio - marzo 2026

**6 Osservatorio**  
Report Pasqua

**9 Organizzazione**  
La 76<sup>a</sup> Assemblea  
Nazionale a Roma

**10 Credito**  
Cybersecurity, priorità  
per le imprese italiane

**14 Rapporti**  
Un sistema che tiene

**17 Lavoro**  
I rischi del dumping  
contrattuale

**18 News**  
Turismo e trasporto locale

**19 Incentivi**  
Il nuovo sistema degli  
incentivi per le imprese

**20 Luoghi comuni**  
Turismo “mordi e fuggi”?  
No, city-break!

**25 Formazione**  
Un Tavolo nazionale  
per l'istruzione turistica

**28 Mercati**  
Quanto vale un hotel?

**30 Partner**  
Vacanze a rate

**32 L'intervista**  
Seconda Chance

**35 Formazione**  
Ospitalità 4.0: la piattaforma  
EULEP per gli hotel del futuro



**36 News**  
La sfida della parità

**38 Prevenzione**  
Crans-Montana:  
una lezione da ricordare

**41 Tecno**  
Housekeeping e tecnologia

**45 Formazione**  
Quadri sempre aggiornati

**46 Territorio**  
In Liguria, la sfida  
della qualità

**47 Territorio**  
Dalla parte della legalità

**49 Territorio**  
Hospitality Cyber Security

**51 Osservatorio**  
Il barometro del Turismo

**53 Wellness**  
L'evoluzione del turismo  
della salute e del benessere

**53 News**  
Destination wedding

**56 Management**  
AAA - Direttore cercasi...

**58 Tendenze**  
Ristoranti stellati

**62 Protagonisti**  
“Entusiasmo e flessibilità”

**65 Libri**  
Quando i numeri contano

# Pasqua italiana: tutti al sicuro nel Belpaese



**N**atale con i tuoi, Pasqua con chi vuoi, ma comunque in Italia... Sembra sia stata questa l'ispirazione che ha portato 10,6 milioni di italiani a mettersi in viaggio per le festività pasquali. L'85% dei quali scegliendo di restare nel Belpaese.

Nel movimento turistico nostrano, per la Pasqua 2026 si è evidenziata la propensione a prenotare la vacanza con largo anticipo e a utilizzare il proprio mezzo di trasporto per affrontare il viaggio dedicato alle festività più attese, prima dell'arrivo della stagione estiva. Le destinazioni predilette sono state quelle nelle zone vicine alla propria regione, senza esagerare con le distanze. Un movimento che, nel suo complesso, ha prodotto un giro di affari di circa 5,5 miliardi di euro.

Questo è il quadro generale che si è profilato dall'indagine realizzata da Tecne per Federalberghi.

Ma che cosa ha conquistato maggiormen-

te gli irriducibili della vacanza in queste festività? La possibilità di rimanere nel proprio Paese, recandosi al mare o visitando località d'arte, in aree di prossimità, soggiornando in case di parenti o amici, oppure affidando all'hotel la buona riuscita del viaggio.

Rispettando le tradizioni, a incidere maggiormente sulla spesa degli italiani è stata la buona tavola, seguita dai costi di viaggio e da quelli per il pernottamento. Il tema dell'aumento del costo della vita ha inciso notevolmente sulle decisioni di viaggio, tanto da indurre il 47,8% degli individui intervistati a ridurre la durata del soggiorno.

“Possiamo parlare di un test positivo, diciamo di una buona tenuta del settore, in attesa della stagione estiva. Ancora una volta gli italiani hanno dimostrato amore per il proprio Paese, percepito come sicuro”, ha dichiarato Bernabò Bocca, presidente di Federalberghi, commen-

tando l'indagine. “Ma inviterei alla prudenza, considerando il fatto che buona parte del campione ha mostrato una certa sensibilità proprio al tema della sicurezza. In questo momento, non possiamo certo ignorare il contesto geopolitico in cui ci si trova, in Italia, in Europa e nel mondo. E poiché il turismo, proprio nella sua trasversalità, dialoga con tutte le realtà, senza limiti e senza confini, mi preme dire che i conflitti danneggiano il settore. Oggi, infatti, non è a rischio il turismo di prossimità, bensì quello ad alta capacità di spesa proveniente dall'altra parte dell'oceano. Rincuora comunque che gli italiani non abbiano rinunciato a solennizzare con un viaggio le festività pasquali”, ha concluso Bocca. “Da questo momento in poi sarà molto importante osservare l'evoluzione di tutte le vicende internazionali, perché potrebbero essere determinanti per l'andamento del settore”.

## I RISULTATI PRINCIPALI DELL'INDAGINE

Sono stati 10,6 milioni gli italiani in viaggio per le festività pasquali, di cui 7 milioni maggiorenni e 3,6 minorenni.

L'indagine è stata effettuata da Tecne s.r.l. nel periodo compreso tra il 18 e il 24 marzo, intervistando con il sistema mixed mode di cui c.a.t.i. (64%), c.a.m.i. (12%) e c.a.w.i (24%) un campione di 4.001 italiani maggiorenni. Il campione è probabilistico e rappresentativo della popolazione maggiorenne residente in Italia, stratificato per regione e classe di ampiezza demografica dei comuni. Variabili di controllo: classe d'età, titolo di studio, occupazione.

**Le destinazioni preferite** - L'85% degli intervistati ha deciso di rimanere in Italia, mentre il 15% ha optato per una località estera. Le mete preferite nel Belpaese sono state: il mare (33%), le località d'arte (21,2%), la montagna (20%) e, a seguire, i laghi (4,2%) e le località termali (3,3%). Per coloro che invece si sono recati all'estero, in pole position le grandi capitali europee (62,3%), seguite da quelle extra-europee (12,7%), dalla montagna (9,1%) e dalle località marine (8,7%).

Le motivazioni principali per la scelta della destinazione sono state le bellezze naturali del luogo (33,2%) e la facilità di raggiungimento (30,6%). Il 30,2% degli italiani ha approfittato di questa occasione per raggiungere la propria famiglia.

**La spesa media** - La spesa media pro capite sostenuta (comprensiva di trasporto, alloggio, cibo e divertimenti) si è aggirata sui 523 euro.

**Il giro d'affari** - Il turismo si è confermato un driver eccezionale per l'economia del territorio, avendo creato un giro di affari di 5,5 miliardi di euro. Questo risultato è stato condizionato dall'aumento dei prezzi che ha caratterizzato il periodo interessato. Infatti, quasi la metà dei vacanzieri (47,8%) ha deciso di ridurre la durata del soggiorno proprio a causa dell'inflazione. La gran parte della spesa dei viaggiatori è stata destinata ai pasti



(32,0%) e al trasporto (23,5%). L'alloggio ha assorbito il 21,2% del budget, mentre allo shopping è stato destinato il 10,6%.

**La durata** - La vacanza ha avuto una durata media di 3,9 giorni.

**L'alloggio** - L'alloggio preferito si è rivelato essere la casa di parenti e amici (33,5%); a seguire l'albergo e il villaggio turistico con un 17,8%, le case di proprietà (14,8%) e i bed & breakfast (13,9%).

**La prenotazione** - La vacanza è stata prenotata con grande anticipo: il 75,1% lo ha fatto un mese prima e oltre.

**Le attività** - Durante il soggiorno, le attività principali sono state le passeggiate (78,9%), la scoperta dell'enogastronomia locale (44,3%), il relax (40,7%) e le attività sportive (9,9%).

**Gli spostamenti** - Oltre 3 vacanzieri su 4 hanno utilizzato la propria auto per recarsi presso il luogo della vacanza. Il 17,8% ha viaggiato in aereo e il 2,8% in treno.

**I motivi di non vacanza** - Tra gli individui intervistati che non sono andati in vacanza, uno su quattro ha indicato motivi familiari; il 20,3% timori legati alla sicurezza e un altro 15,3% la mancanza di liquidità.

**Il confronto pluriennale** - Il numero di

viaggiatori è tornato sui livelli del 2024, quando partirono per Pasqua 10,5 milioni di italiani. Nel 2025 i viaggiatori erano stati 11,3 milioni, con una durata media di 4,7 giorni, grazie alla concomitanza tra Pasqua e ponti primaverili.

**NEWS ONLINE**

Inquadrando il QRcode con la telecamera dello smartphone, si aprirà la sezione del sito di Federalberghi in cui sono disponibili tutti i numeri di *Turismo d'Italia* e di *Imprese del Turismo*, nonché ulteriori notizie d'interesse per le imprese turistico-ricettive.

# FAS • ITALIA

**SOLUZIONI PROFESSIONALI PER HOTEL**

Conosciamo i problemi per questo offriamo soluzioni

La più ampia  
gamma di  
soluzioni di  
arredamento  
e attrezzature  
per la sala  
colazione



[WWW.SALACOLAZIONE.IT](http://WWW.SALACOLAZIONE.IT)



Tutti gli  
accessori  
per rendere  
confortevole  
il soggiorno  
dell'ospite

[WWW.FORNITURE-ALBERGHIERE.BIZ](http://WWW.FORNITURE-ALBERGHIERE.BIZ)

Scopri le  
nostre  
soluzioni di  
arredamento  
camere su:



[WWW.MOBILIPERALBERGHI.IT](http://WWW.MOBILIPERALBERGHI.IT)

# A Roma la 76<sup>a</sup> Assemblea Nazionale Federalberghi



**È** Roma la sede prescelta per la 76<sup>a</sup> Assemblea Nazionale Federalberghi: dal 17 al 19 aprile si riuniranno nella Capitale gli albergatori di tutta Italia in occasione dell'evento annuale di maggior rilevanza per la Federazione, che consentirà un confronto tra gli attori principali del mondo della ricettività. Negli spazi del Salone delle Fontane, all'Eur, nel primo pomeriggio del 17 aprile sarà convocata l'assemblea dei delegati, che provvederà agli adempimenti statutari (approvazione del bilancio consuntivo dell'anno 2025, del bilancio preventivo 2026 e della relazione annuale sull'attività della Federazione). Nel corso dell'assemblea, inoltre, i rappresentanti delle associazioni albergatori di tutte le regioni italiane provvederanno al rinnovo delle cariche elettive per la prossima consiliatura. A seguire, nello stesso pomeriggio del 17 aprile, si svolgeranno anche le assemblee di Federalberghi Terme, Federalberghi Extra e Federalberghi Isole Minori.

Per la serata è in programma la cena di gala presso i prestigiosi ambienti della Galleria Nazionale di Arte Moderna e Contemporanea di Villa Borghese. Prima della cena placée, prevista alle 20,30, sarà possibile alle 19,30 gustare un aperitivo e, contemporaneamente, visitare i settori espositivi della Galleria. La mattina di sabato 18 aprile l'assemblea si aprirà al dibattito pubblico: di fronte

a una foltissima platea, costituita da albergatori, imprenditori, addetti ai lavori, giornalisti e rappresentanti delle Istituzioni, saranno affrontati i temi di maggior interesse e attualità per la categoria. Il pomeriggio di sabato sarà, invece, dedicato all'assemblea del Comitato Nazionale Giovani Albergatori, appuntamento che coinvolge la gran parte delle nuove generazioni di albergatori italiani.

## IL LOGO DELL'ASSEMBLEA

Ispirato a Piazza San Pietro vista dall'alto, il logo realizzato da Cecilia Truffelli, della Nuova Accademia di Belle Arti, rappresenta un centro di luce attorno a cui le persone si stringono in un abbraccio: Roma che accoglie, albergatori e ospiti che fanno comunità. Al cuore c'è Federalberghi, punto di riferimento che unisce. Nella 76<sup>a</sup> Assemblea Nazionale questo si compie: Roma abbraccia, Federalberghi unisce, tutti si ritrovano nello stesso centro, uniti e solidi.



# Cybersecurity, priorità per le imprese italiane

Tra i principali investimenti attesi per il 2026, la sicurezza informatica è tra le priorità, insieme all'intelligenza artificiale

di Serena Fumagalli e Martina Mannino\*

**P**ochi dati sono sufficienti a mostrare quanto la sicurezza informatica sia oggi una priorità strategica per il Paese. Infatti, secondo il Rapporto Clusit 2025, nel primo semestre 2025 non è aumentato solo il numero degli incidenti cyber, ma anche la loro gravità media, confermando una tendenza ormai strutturale.

Già nel 2024, il 77% degli incidenti registrati aveva un impatto “critico” o “alto”, in forte crescita rispetto al 50% del 2020. Nei primi sei mesi del 2025 la situazione è ulteriormente peggiorata: a livello globale, l'82% degli attacchi ha avuto un impatto “grave” o “critico”.

Il processo di digitalizzazione che sta caratterizzando il sistema economico, con

una crescente pervasività di soluzioni ICT applicate in molteplici settori, dall'energia ai trasporti, dalla manifattura ai servizi, rende i processi più efficienti, ma allo stesso tempo anche più esposti agli attacchi informatici. Le organizzazioni si dovranno sempre più attrezzare per gestire eventuali attacchi, attraverso l'adozione di strategie diverse, tra cui ad esempio la separazione delle reti informatiche, l'aggiornamento continuo di tutti i dispositivi e software utilizzati, così come quello di programmi e sistemi. Sarà inoltre sempre più necessario progettare sistemi già pensati per resistere agli attacchi (resilienza “by design”), integrando la sicurezza fin dall'inizio e non solo come intervento successivo, con un ruolo crescente dell'intelligenza artificiale (IA).

Le statistiche Istat consentono di fare ul-

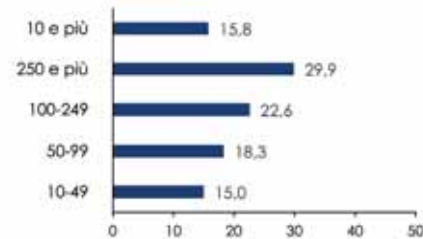
teriore luce sul fenomeno, distinguendo anche per dimensione aziendale ed evidenziando così significative differenze tra grandi e piccole imprese.

Nel 2024, il 15,8% delle imprese con almeno 10 addetti (considerando il totale delle attività economiche) ha avuto incidenti di sicurezza ICT con riflessi negativi sull'operatività delle stesse, come ad esempio l'indisponibilità dei servizi ICT, distruzione o danneggiamento dei dati o divulgazione di quelli riservati. Si tratta di una percentuale significativa, che sale addirittura al 22,6% tra le imprese con 100-249 addetti e al 29,9% tra quelle con almeno 250 addetti.

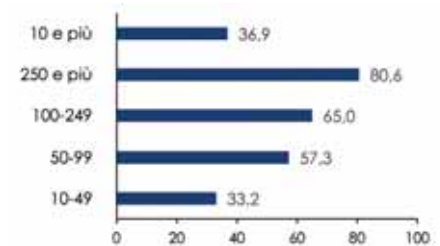
L'incidenza del fenomeno è quindi maggiore tra le imprese più grandi, anche perché è tra queste che gli investimenti in tecnologia sono più rilevanti. In queste realtà



**Tab. 1 - Imprese che in seguito a incidenti di sicurezza ICT hanno avuto indisponibilità dei servizi ICT, distruzione o danneggiamento dei dati, divulgazione di dati riservati, 2024 (%; per classi di addetti)**

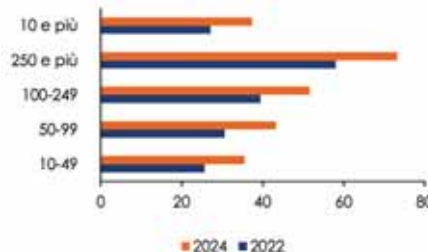


**Tab. 2 - Imprese con attività di valutazione del rischio ICT, 2024 (%; per classi di addetti)**

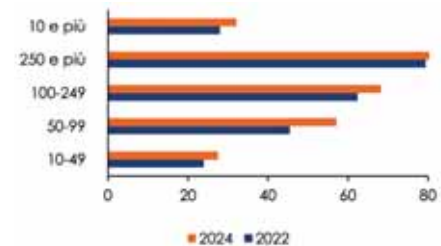


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

**Tab. 3 - Imprese che utilizzano una combinazione di almeno due meccanismi di autenticazione, anni 2022 e 2024 (%; per classi di addetti)**



**Tab. 4 - Imprese che utilizzano almeno 7 misure di sicurezza ICT, anni 2022 e 2024 (%; per classi di addetti)**



è inoltre più rilevante il tema della valutazione del rischio ICT: oltre l'80% delle imprese indicano infatti che viene effettuata questa particolare attività, quasi il doppio rispetto al totale delle attività, che conferma come i soggetti più colpiti siano anche quelli più attenti alla valutazione dei rischi stessi.

La complessità dello scenario dei rischi informatici e la gravità delle conseguenze degli attacchi impongono una sempre maggiore sensibilizzazione sul tema anche all'interno delle imprese stesse.

Negli ultimi anni è aumentata la quota di aziende che rende i propri addetti consapevoli dei loro obblighi in materia di sicurezza ICT tramite formazione obbligatoria (dal 22 al 26% tra il 2022 e il 2024). Tra queste, è cresciuta la quota di imprese prevede tale formazione per contratto

*L'Intelligenza Artificiale si configura come un potente acceleratore, capace di potenziare tanto le strategie di attacco quanto quelle di difesa dalla pirateria informatica*

(dal 23,5% al 37,4%), rendendo la consapevolezza degli obblighi in materia di sicurezza informatica un dovere contrattuale specifico.

Le imprese stanno affrontando la sfida imposta dagli attacchi cyber con un mix articolato di strategie, che coinvolge sia le imprese più grandi, che stanno rafforzando ulteriormente i loro meccanismi di autenticazione e le loro politiche di contrasto a questi rischi, che quelle più piccole che stanno provando a colmare i ritardi che le caratterizzano.

Tra il 2022 e il 2024, la quota di imprese che utilizza una combinazione di almeno due meccanismi di autenticazione è passata dal 27,1% al 37,4%, con un aumento che ha riguardato sia le grandi aziende che le PMI. In particolare, per le imprese con più di 250 addetti si è passati dal



IA e cybersecurity sono tecnologie che sempre più risultano interconnesse e sinergiche. L'IA è ormai utilizzata sia in chiave offensiva sia difensiva. I cybercriminali la impiegano infatti per rendere più sofisticati phishing e malware e per automatizzare gli attacchi, mentre le imprese la sfruttano per migliorare il rilevamento delle minacce, velocizzare la risposta agli incidenti e ottimizzare le attività di sicurezza. L'IA si configura, quindi, come un potente acceleratore, capace di potenziare tanto le strategie di attacco quanto quelle di difesa. Gli investimenti in tecnologia saranno fondamentali in tutti i settori dell'economia, anche in quello del turismo dove i processi sono sempre più digitalizzati. Non è un caso che, nell'ambito dell'ampia strategia complessiva a sostegno del settore, la banca ha rinnovato



58% al 73,2%, mentre per le altre si è osservato in media un aumento di circa 12 punti percentuali, dal 32% al 44%. Anche la quota di imprese che utilizza almeno 7 misure di sicurezza ICT, quindi con un'attenzione importante al tema cybersecurity, ha mostrato un incremento, passando dal 28% al 32,2%. Le grandi imprese hanno raggiunto l'85%, ma sono soprattutto le imprese con 50-99 dipendenti a mostrare l'incremento più significativo, passando dal 47,5% al 57,1%. Anche le piccole comunque mostrano marginali progressi. La consapevolezza dell'importanza di aumentare la sicurezza informatica emerge anche dai risultati dell'indagine che Intesa Sanpaolo ha realizzato tra novembre e dicembre 2025, coinvolgendo un campione di colleghi Gestori imprese, che restituisce il sentiment del sistema produttivo su molteplici tematiche. È infatti emerso come tra i principali investimenti attesi per il 2026 la cybersecurity sia tra le priorità, insieme all'intelligenza artificiale.

nell'estate del 2024 il proprio impegno per il turismo con 10 miliardi di euro di nuovo credito, che si sono andati ad aggiungere ai circa 9 miliardi di liquidità erogati al comparto nel triennio precedente. Un plafond volto a incentivare nuovi investimenti in competitività tecnologica, efficientamento energetico e sostenibilità lungo tre assi: digitalizzazione del modello di servizio, riqualificazione e aumento degli standard qualitativi delle strutture, sostenibilità ambientale dell'offerta.

*\*Intesa Sanpaolo Research Department*

**INTESA  SANPAOLO**

L'accordo di collaborazione tra Federalberghi e Intesa Sanpaolo prevede soluzioni dedicate per accompagnare le imprese alberghiere nei loro programmi d'investimento.



**FAST**  
FONDO ASSISTENZA  
SANITARIA TURISMO

*Alla tua assistenza sanitaria  
ci pensiamo noi!*

**PRESTAZIONI DIRETTE  
FONDO FAST**

*Consulta il piano sanitario diretto FAST*

✉ [prestazioni@fondofast.it](mailto:prestazioni@fondofast.it)

**PRESTAZIONI IN  
CONVENZIONE UNISALUTE**

*Consulta il piano sanitario FAST*

☎ numero verde unisalute 800.01.66.39

Via Toscana, 1 - 00187 Roma



Tel. 06 42034670

Fax 06 42034675



[info@fondofast.it](mailto:info@fondofast.it)



[www.fondofast.it](http://www.fondofast.it)



# Un sistema che tiene

Italia prima in Europa per capacità alberghiera ricettiva: 32.943 gli hotel, 1,1 mln le camere, 2,3 mln i posti letto. Nel 2024 sono state 283,9 mln le notti trascorse in albergo



**L** Italia raggiunge ancora un suo primato, conquistando il podio come primo Paese in Europa in termini di capacità alberghiera ricettiva: parte da questo elemento di grande impatto il X Rapporto sul sistema alberghiero e turistico ricettivo italiano, realizzato da Federalberghi.

Un punto di partenza importante per mostrare la fotografia, numeri alla mano, della situazione turistico-ricettiva nel nostro Paese, in riferimento a un comparto che, ricorda il World Travel and Tourism Council (Wttc), nel 2024 rappresentava l'11% del Pil nazionale.

Il rapporto mette in luce l'evoluzione del sistema alberghiero italiano nei suoi aspetti fondanti, partendo dalla base: l'Italia, con 32.943 alberghi, 1,1 milioni di camere e 2,3 milioni di posti letto, è il primo Paese europeo per capacità ricettiva alberghiera.

Dal documento si evidenzia che la categoria più numerosa è quella media, ovvero quella dei 3 stelle e delle RTA (residenze turistico alberghiere). A questo gruppo appartengono 18.182 alberghi, equivalenti

*“I dati parlano di un sistema solido, ben distribuito, di strutture che hanno colto la sfida della riqualificazione per una maggiore competitività”*

ti al 55,2% dell'offerta.

Delle categorie più alte, invece, fanno parte il 22,5% degli alberghi e, in particolare, sono 6.639 i 4 stelle e 771 i 5 stelle. Gli alberghi a 1 e 2 stelle rappresentano, invece, il 22,3% (sono rispettivamente 2.339 e 5.002).

Dal 2000 a oggi, lo scenario è decisamente cambiato: all'inizio del terzo millennio la categoria più numerosa era quella

degli alberghi a 1 e 2 stelle, che rappresentavano il 49,3% dell'offerta. I 3 stelle e le RTA erano il 42,2%, mentre ai 4 e 5 stelle appartenevano appena l'8,5% degli alberghi.

Parallelamente a questo processo di riqualificazione, c'è stato anche un ampliamento della dimensione media degli alberghi. Basti pensare che tra il 1980 e il 2024 i letti per albergo sono passati da una media di 37,6 a 69,3.

Analizzando più nel dettaglio la distribuzione delle strutture su tutta la Penisola, si evidenzia che la maggioranza degli esercizi alberghieri italiani (il 58,2%) e dei relativi posti letto (il 51%) si concentra nelle regioni del Nord. La regione con il maggior numero di esercizi è il Trentino-Alto Adige (5.380 alberghi), seguita dall'Emilia-Romagna (4.074), dal Veneto (3.133), dal Lazio (2.864), dalla Lombardia (2.832) e dalla Toscana (2.712).

La classifica della capacità ricettiva, espressa in termini di camere, vede in testa l'Emilia-Romagna (141.578), seguita da Trentino-Alto Adige (123.439), Veneto (108.992) e Lazio (108.217).

Diversa la situazione nel nostro Meridione: gli alberghi nel Sud e nelle isole sono, infatti, caratterizzati da una dimensione media maggiore. In questo quadro, le regioni in cui gli alberghi hanno la maggiore capacità ricettiva sono la Calabria (119,6 posti letto), la Sardegna (108,6), la Puglia (100,2) e la Sicilia (92,9).

Interessante osservare la domanda di servizi alberghieri: secondo il rapporto, il 61% delle presenze turistiche registrate nel 2024 in Italia (pari in valore assoluto a 283,9 milioni di presenze) ha soggiornato negli alberghi. Rispetto all'anno precedente l'aumento è stato del 3,1%. Gli arrivi negli alberghi, invece, sono stati 96,4 milioni: il 2,9% in più rispetto al 2023.

Entrando più nello specifico sulla provenienza dei viaggiatori, si evince che 47,5 milioni di arrivi e 134,7 milioni di presenze alberghiere riguardano turisti italiani. Gli stranieri, invece, hanno fatto registrare 48,9 milioni di arrivi e 149,2 milioni di presenze. Si conferma, dunque, quello che era stato percepito in parte, ovvero che, in riferimento agli italiani, rispetto all'anno precedente c'è stato un calo degli arrivi e delle presenze, mentre per gli stranieri, tra arrivi e presenze, vi è stato un incisivo aumento.

“Il quadro che viene fuori da questo rapporto – ha dichiarato il presidente di Federalberghi Bernabò Bocca – ci mostra un sistema che tiene. La capacità ricettiva ci contraddistingue in tutta Europa, sempre più visitatori orientano la propria scelta su un soggiorno in hotel e, ultimo ma non da ultimo, la crescita del turismo straniero a sua volta rivela la qualità di un'offerta che non delude, anzi fidelizza il viaggiatore. Lo scenario internazionale nell'ultimo anno ha presentato diversi ostacoli, che certo non hanno facilitato il movimento turistico straniero. I conflitti internazionali e la drammatica situazione in Medio Oriente hanno provocato un poderoso colpo di freno rispetto agli anni passati. Nel contempo, il nostro turismo interno ha subito una battuta d'arresto dovuta al sempre più alto costo della vita. Credo davvero che oggi, ogni seppur

[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)

## DECIMO RAPPORTO SUL SISTEMA ALBERGHIERO E TURISTICO RICETTIVO IN ITALIA







a cura di Antonio Rana  
coordinamento Anna Chiara Olini

in collaborazione con




FEDERALBERGHI

lieve crescita vada considerata al doppio del suo valore, poiché essa mostra l'andamento delle scelte di un turismo globale, capace di abbattere l'incertezza del progetto viaggio, anche a fronte di situazioni di potenziale pericolo. I dati, ribadisco, ci parlano di un sistema solido, ben distribuito, di strutture che hanno colto la sfida della riqualificazione per una maggiore competitività. Certo, vi è sempre la possibilità di migliorare, e dovremo concentrarci su questo. Ma, nel mentre, continuiamo a fare ciò che ci caratterizza, vigiliamo sul futuro”.

Il rapporto e la sua sintesi sono disponibili nella sezione “Rapporti e indagini” del sito [www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)



# Dai più valore alle tue camere

Le news dal mondo, tutto lo sport di Sky in diretta, il cinema e l'intrattenimento per i tuoi ospiti. E con Sky Stream offri contenuti on demand e in lingua originale.



In media, gli hotel con Sky hanno valutazioni  
— più alte del 15%\* —

PUNTEGGIO MEDIO  
degli hotel con Sky

8.6 vs 7.4

PUNTEGGIO MEDIO  
degli hotel senza Sky



Scopri di più su [sky.it/promohotel](https://sky.it/promohotel)  
o chiamaci al 0294369102

sky business

# I rischi del dumping contrattuale

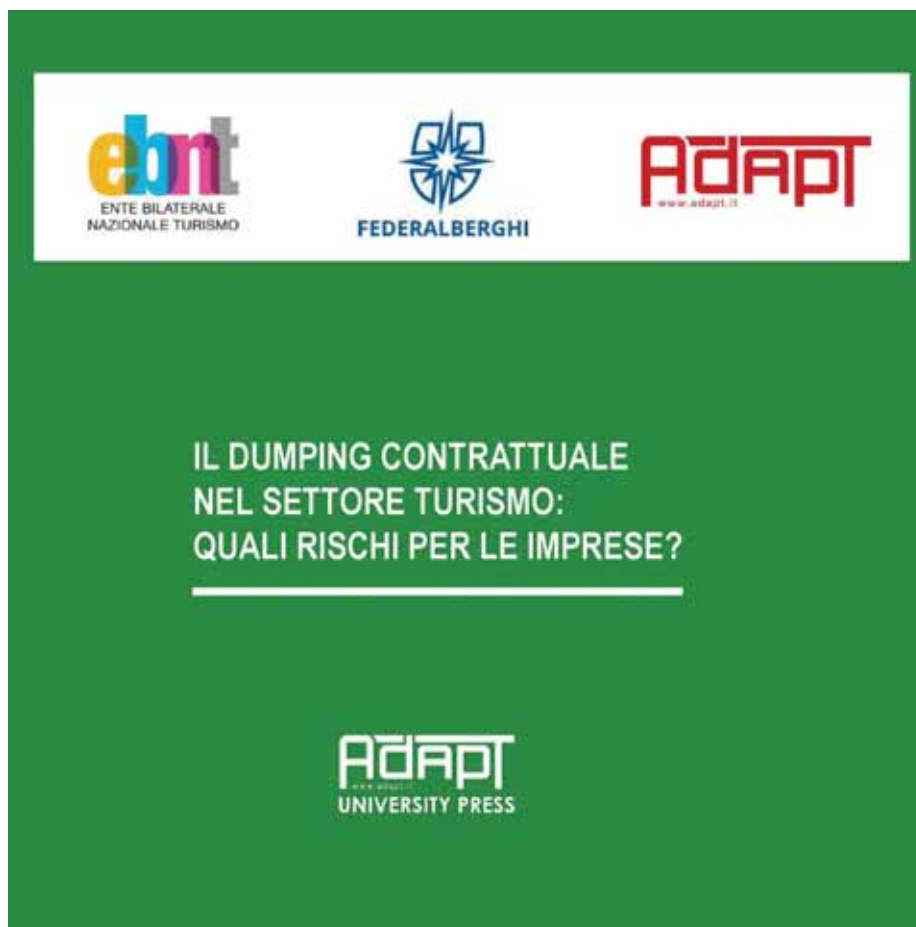
Alle aziende che applicano “contratti pirata”, sanzioni per oltre 40mila euro annui

**D**a tempo si discute della crescita patologica del numero dei contratti collettivi in Italia. Anche il settore turistico è esposto a questo problema: sono oltre 70 i contratti collettivi per le imprese turistiche depositati nell’archivio nazionale istituito presso il CNEL. Eppure, gran parte di questi, oltre a essere sottoscritti da organizzazioni scarsamente o per nulla rappresentative, non trova applicazione se non a un numero limitato di aziende e datori di lavoro. Si tratta di contratti che stabiliscono trattamenti retributivi e normativi peggiorativi per i lavoratori rispetto a quelli definiti dal CCNL leader del settore, sottoscritto da Federalberghi, Faita e dalle organizzazioni sindacali Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, identificato dal codice ufficiale H052.

Il rapporto “Il dumping contrattuale nel settore turismo: quali rischi per le imprese?”, realizzato da Federalberghi in collaborazione con l’Ente bilaterale nazionale del settore turismo e con ADAPT, l’Associazione per gli studi sul diritto del lavoro fondata dal professor Marco Biagi, evidenzia concretamente i rischi economici e contabili a cui le imprese si espongono applicando la contrattazione pirata, attraverso una simulazione su oltre venti figure professionali del settore.

Secondo la ricerca, che si basa sui dati dell’Archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro del CNEL, sull’analisi approfondita della normativa vigente e della giurisprudenza, i rischi connessi all’utilizzo di contratti collettivi di lavoro stipulati da soggetti non rappresentativi sono quantificabili in diverse decine di migliaia di euro annui.

Infatti, il costo per un’impresa alberghiera di medie dimensioni (14 dipendenti) che si veda contestata l’applicazione di un “contratto pirata” può facilmente su-



perare i 40mila euro annui, cui si aggiungono le ricadute in termini d’impossibilità di ricorrere agli istituti contrattuali (contratti a termine, apprendistato, flessibilità dell’orario di lavoro, ecc.), ai benefici contributivi e agli incentivi occupazionali che il legislatore riserva ai cosiddetti contratti leader, come il CCNL Turismo sottoscritto da Federalberghi, applicato da oltre l’80% delle imprese e dei dipendenti del settore.

Secondo Giuseppe Roscioli, Vicepresidente vicario di Federalberghi e Presidente della Commissione sindacale della stessa organizzazione: “Lo studio chiarisce una volta per tutte quali siano i rischi

che le imprese corrono affidandosi a soggetti privi di ogni legittimazione e rappresentatività, esponendosi a ricadute economiche, normative e di immagine assai gravi. Oltre al maggior costo dovuto al recupero dei crediti retributivi e dei contributi non versati, si pensi al contenzioso e alla perdita di incentivi e benefici: uno scenario da incubo che giustifica la massima prudenza. Inoltre, la contrattazione pirata rappresenta un ostacolo allo sviluppo economico, poiché mina i presupposti della competitività del sistema sotto l’aspetto della capacità di attrarre, trattenerne e remunerare risorse professionali in grado di sostenerne la crescita”. **A.C.**

# Turismo e trasporto locale

La Commissione Trasporti della Camera dei Deputati ha avviato un'indagine conoscitiva sul trasporto pubblico locale non di linea

di Federica Bonafaccia

**N**el mondo del trasporto pubblico locale non di linea convivono diversi modelli organizzativi e modalità di accesso: il servizio taxi, fruibile su strada, presso posteggi, mediante radiotaxi o applicazioni digitali, e il servizio NCC, erogato su prenotazione, con logiche operative e vincoli di esercizio specifici.

La complementarità rispetto al trasporto di linea è particolarmente evidente nei collegamenti di primo e ultimo miglio, negli spostamenti notturni e nelle aree a domanda rarefatta o variabile nel tempo e nello spazio.

Il settore riveste un ruolo strategico nei collegamenti con i principali nodi della mobilità (stazioni ferroviarie, aeroporti, porti e nodi urbani) e nei contesti interessati da flussi turistici, grandi eventi e picchi stagionali di domanda. In tali situazioni, la capacità di risposta e la trasparenza economica incidono sulla qualità complessiva dell'esperienza di viaggio, sulla competitività dei territori e sulla gestione della congestione urbana e della sicurezza nelle aree di accesso ai nodi infrastrutturali.

I fornitori di servizi taxi e NCC sono partner indispensabili per le imprese ricettive rappresentate, specialmente per il turismo di qualità, gli eventi business e il turismo sostenibile delle aree interne, nei tanti borghi e centri minori.

Federalberghi, nel corso di un'audizione presso la Commissione Trasporti, ha però evidenziato come il settore risulti interessato da un processo di progressivo irrigidimento normativo, che tende a mantenere, o addirittura a rafforzare, ingiustificate restrizioni concorrenziali, che finiscono



per danneggiare sia i turisti sia i residenti. Per far fronte alla cronica carenza nell'offerta di trasporto locale, le imprese ricettive fanno sempre più spesso ricorso alla possibilità, riconosciuta dal Ministero delle Infrastrutture, di effettuare per i propri clienti un servizio gratuito di navetta per il trasporto da e verso aeroporti, stazioni e porti. Poiché tale possibilità è frutto di una interpretazione del Codice della strada, per prevenire contenziosi abbiamo chiesto di integrare la normativa, prevedendo espressamente la possibilità per le imprese ricettive di effettuare tale servizio per i propri clienti.

Si tratta di un servizio, in molti casi, essenziale per i clienti d'albergo, considerato dalla normativa europea sui pacchetti turistici come "integrativo" del servizio di alloggio, indispensabile soprattutto nel-

le città in cui, in determinate fasce orarie, risulta quasi impossibile trovare un taxi disponibile.

Inoltre, in considerazione della necessità di fornire il servizio in modo non occasionale ma strutturato, e dei costi connessi non compatibili con la fruizione gratuita, Federalberghi ha chiesto di consentire agli alberghi di fornire il servizio anche dietro corrispettivo, previo rilascio di una specifica autorizzazione non soggetta a pubblico concorso.

L'impresa ricettiva, intestataria di tale specifica autorizzazione, dovrebbe poter fornire il servizio con veicoli nella propria disponibilità, esclusivamente per i clienti alloggiati o da alloggiare nella struttura ricettiva, le cui generalità, come noto, vengono comunicate alle questure competenti entro 24 ore dall'arrivo.

# Il nuovo sistema degli incentivi per le imprese

L'ultima Legge di bilancio contiene un ampio ventaglio di misure agevolative per le imprese turistico-ricettive e termali

di Antonio Griesi

**I**l settore turistico rappresenta uno dei principali motori dell'economia nazionale, sia in termini di contributo al prodotto interno lordo sia per l'impatto occupazionale e territoriale.

Negli ultimi anni, il comparto ha evidenziato la necessità di un rafforzamento strutturale degli strumenti di sostegno agli investimenti, in grado di favorire non solo la ripresa quantitativa dei flussi turistici, ma anche un'evoluzione qualitativa dell'offerta, orientata alla destagionalizzazione, alla digitalizzazione e alla sostenibilità.

In tale contesto, sono molteplici gli interventi sul fronte delle agevolazioni previsti dalla manovra finanziaria per l'anno 2026. Scopriamoli.

## BONUS EDILIZI

Per quanto riguarda i bonus edilizi, nello specifico ecobonus e sismabonus (anche per gli acquisti), sono confermate per il 2026 le aliquote di detrazione del 50% in vigore nel 2025.

Nel 2026, pertanto, non ci sarà nessun taglio delle percentuali agevolative, come invece previsto dalla precedente Legge di bilancio. La riduzione slitta al 2027.

## IPERAMMORTAMENTO

È stato, inoltre, reintrodotta l'iperammortamento per gli investimenti in nuovi beni strumentali, destinati a strutture produttive ubicate nel territorio dello Stato, in sostituzione dei crediti di imposta 4.0 e Transizione 5.0.

La maggiorazione è riconosciuta in relazione agli investimenti per beni prodotti



in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, effettuati dal 1 gennaio 2026 al 30 settembre 2028.

## ZES UNICA MEZZOGIORNO

Vengono estesi il credito d'imposta ZES Unica Mezzogiorno (che comprende le regioni Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia e le zone assistite delle regioni Abruzzo, Umbria e Marche) e il credito di imposta ZLS agli investimenti realizzati dal 1 gennaio 2026 al 31 dicembre 2028.

## LA NUOVA SABATINI

Il rifinanziamento della Nuova Sabatini, con 200 milioni di euro per l'anno 2026 e 450 milioni di euro per l'anno 2027,

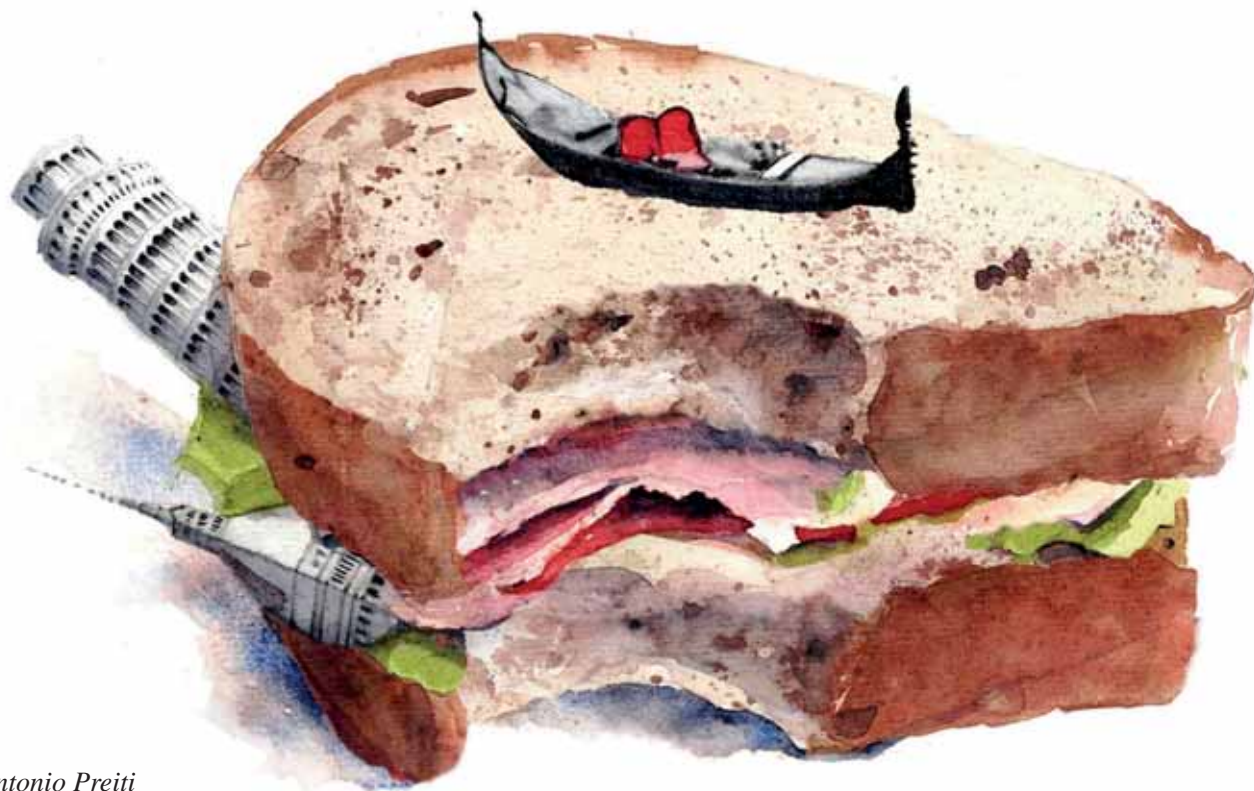
assicura continuità a uno dei principali strumenti agevolativi nazionali, che si è rivelato efficace, anche in chiave anticongiunturale, per la crescita e il rilancio degli investimenti produttivi delle micro, piccole e medie imprese.

## LE ALTRE NOVITÀ

- rifinanziamento dei contratti di sviluppo;
- incremento delle risorse per il credito di imposta 4.0.
- nuovo Conto Termico 3.0: è già attivo il portale GSE per la richiesta dei contributi per interventi di efficienza energetica e produzione di energia termica da fonti rinnovabili;
- fondo di garanzia per le PMI, le cui modalità di funzionamento in vigore nel 2025 sono prorogate per tutto il 2026.

# Turismo “mordi e fuggi”? No, city-break!

Il turismo breve, spesso criticato come superficiale, è una modalità diffusa e apprezzata in tutto il mondo. Non è un fenomeno negativo, ma un’opportunità che va compresa e gestita con efficacia



di Antonio Preiti

**C**i sono espressioni giornalistiche che per la loro carica espressiva, anche se destituite di ogni fondamento, passano nell’opinione pubblica con una facilità disarmante. Non ci sono più distinzioni tra tempesta, acquazzone, temporale o pioggia persistente, ma tutte le situazioni sono “bombe d’acqua”; allo stesso modo, ci sono “le classi pollaio”: non serve a nulla sapere che il numero di studenti in ogni ordine e grado diminuisca costantemente da molti anni, mentre non diminuisce il numero degli insegnanti, ma le classi restano

sempre “pollaio”. Forse il meta-messaggio nel primo caso è la sorpresa (piove! come se la pioggia fosse un risultato inatteso e sorprendente, o semplicemente che non sempre si tratta di una pioggerellina gentile); forse nel secondo caso succede che, data l’età degli studenti nelle scuole primarie, è da attendersi che non stiano seduti composti e sembrano sempre “un pollaio”. In entrambi i casi l’accezione è sempre negativa, come se volendo essere in generale negativi, si prenda quel che succede e gli si dipinga attorno una patina lamentosamente negativa, a prescin-

dere dalla corrispondenza alla realtà. Ci piace pensare le cose così.

Lo stesso avviene nel turismo, dove l’espressione “mordi e fuggi” va per la maggiore. Ci sono un sacco di meta-messaggi che quest’espressione, felice per il successo, infelice perché non ci fa comprendere le cose, riesce a veicolare. Nel suo insieme, indica lo sfruttamento della città da parte dei turisti: arrivano, si prendono il meglio e non ci lasciano nulla. Quasi dei rapinatori. In questa accezione predatoria si sviluppano ancora altri ragionamenti: non ci lasciano soldi, sembrerebbero in-

tendere alcuni; non ci lasciano nessuna relazione, cioè non sono interessati a noi, ma solo alle nostre bellezze (tradimento sentimentale). Quasi un Ratto delle Sabine, ma sul patrimonio culturale, sulla città e sulla propria identità.

Implicitamente, si guarda ai turisti, anzi ai nostri ospiti, quasi fossero alieni: non sono persone come le altre, ma sono una “specie” particolare. Anzi, si potrebbe dire che “turisti sono sempre gli altri”, perché chi ha questa percezione dei turisti forse non pensa che anche lui, quando si trova a fare una visita in una città, fa né più, né meno quello che fanno tutti: soggiornare per un breve numero di giorni, vedere le cose più interessanti, ottimizzare la visita in maniera da renderla il più possibile soddisfacente (secondo il criterio che ognuno sceglie), avere una qualche parsimonia nello spendere e così via. Né più, né meno.

Anche in questo caso, l'accusa non è ben chiara, non si capisce a chi ci si riferisca, forse ai gruppi che danno l'idea di essere particolarmente “mordenti e fuggitivi” o non si sa a quale altra tipologia. Quel che è certo è che questa definizione, al di là del possibile riferimento di fatto, è allo stesso modo ostile e sprezzante. È ostile perché sono visti come cavallette, come invasori del proprio territorio, e allo stesso tempo sprezzante, perché s'intende che siano ignoranti, perché chi mai resterebbe per così poco tempo (quanto, non è dato sapere) in una destinazione con tanti tesori? Solo chi non capisce, non sa, non s'informa.

Questa percezione d'ignoranza trova ampie smentite, perché vediamo più spesso visitatori con gli occhi sulle guide o sul tablet per capire cosa stanno vedendo, piuttosto che vedere residenti che studiano le cose che guardano ogni giorno.

Veniamo però al punto oggettivo, al di là delle interpretazioni e dei meta-messaggi che l'affermazione evoca. Il punto del luogo comune è che le persone pernotterebbero poco tempo nelle destinazioni, soprattutto in quelle d'arte, nonostante abbiano a disposizione un patrimonio che

**Permanenza media dei clienti negli hotel di alcune località in Italia e all'estero**

Fonte: istituti nazionali di statistica, anno 2024

|            | Nazionali | Stranieri | Tutti |
|------------|-----------|-----------|-------|
| Roma       | 3,6       | 3,8       | 3,8   |
| Barcellona | 1,9       | 2,7       | 2,6   |
| Parigi     | 1,9       | 2,6       | 2,3   |
| Firenze    | 1,7       | 2,4       | 2,2   |
| Madrid     | 1,7       | 2,3       | 2,0   |
| Milano     | 1,6       | 2,2       | 2,0   |
| Venezia    | 1,8       | 2,0       | 2,0   |

meriterebbe... ben altra attenzione. Serve allora andare alla “scienza” turistica, o almeno al marketing turistico.

Le visite alle città d'arte (in genere non si visitano città che non siano d'arte o ricche di storia, a meno che non vi siano qualità paesaggistiche speciali) hanno un nome ben definito nel lessico dei mercati turistici e si chiamano “city-break”, e già la definizione dice molto, se non già tutto. Sono viaggi che si fanno per interrompere la routine quotidiana lavorativa, perciò si fanno lungo tutto l'anno (salvo ridursi un po' nei mesi invernali per questioni climatiche... è difficile passeggiare con il freddo, la pioggia, il maltempo) e sono brevi: in genere un week-end o un week-end “lungo”.

Nel primo caso abbiamo due notti, nel secondo caso si arriva a tre notti. Questo è lo standard dei city-break, anche per la ragione che raramente (almeno sulla singola destinazione) si “investono” tutte le vacanze lunghe, per le quali si scelgono altre tipologie: il mare anzitutto, la montagna o i tour in più città.

Naturalmente molto dipende dalle distanze tra luogo di residenza e destinazione:

il city-break non può prendere più di 3-4 ore di tempo per il viaggio e perciò per i residenti in Europa sono comprese le città con collegamento aereo diretto (già la presenza di uno scalo intermedio preclude gran parte di questo mercato); sono compresi i viaggi in treno dentro lo stesso Paese o verso paesi limitrofi o, ancora, il viaggio in auto, appunto di alcune ore. Il city-break, al di là delle qualità storico-culturali della destinazione; al di là del grado di istruzione dei visitatori (se riferiti ai Paesi europei, dovremmo dire che in Italia abbiamo un gap culturale notevole, visto che abbiamo circa il 10% in meno dei laureati della media europea); al di là della volontà di relazionarsi con la popolazione residente, ha dei vincoli di tempo, di spazio ed economici molto precisi. Sembrerebbe, sempre secondo un altro meta-messaggio di questo luogo comune, che questo “mordi e fuggi” è subito solo, o soprattutto, dal nostro Paese, quasi fossimo vittime predestinate di questo fenomeno (noi, invece, sembriamo, quando ci muoviamo da casa, fare sempre lunghi soggiorni, e non anche noi solo dei week-end più o meno lunghi).



Vediamo però se la nostra teoria sui city-break è confermata e, soprattutto, se è una legge generale e non una piaga del turismo del nostro Paese. Ecco, allora, i dati sulla permanenza media di alcune grandi città.

A Parigi, città che offre molte cose da vedere, la permanenza media è di 2,6 notti per i turisti stranieri e di 1,9 notti per i francesi; anche per New York la situazione è identica: la media del pernottamento dei turisti internazionali oscilla tra le 2 e le 3 notti e quella domestica è ancor più bassa; per Amsterdam ci fermiamo a 2,3 notti; per Londra la media è di 2,7 notti e per Madrid ci si ferma a 2 notti. In sostanza, se sei una città non ti puoi aspettare una media molto più alta di quella qui descritta; se è un “male”, non è un “male” italiano. Finora abbiamo parlato del city-break, la modalità di marketing migliore con cui possiamo intendere questo tipo di viaggi. Dobbiamo però allargare il campo e comprendere meglio quanto sia errato il concetto di “mordi e fuggi” anche quando si tratta di un viaggio importante, che richiede un tempo maggiore delle 4 o 5

ore prima citato. Prendiamo il mercato americano, il più importante per le principali destinazioni italiane: Roma, Firenze, Venezia e Milano. È evidente che non si tratta di city-break intesi come prima descritti. Il viaggio medio di un turista americano in Europa è di 9/10 giorni; però è una media che un po’ tradisce la realtà, meglio rappresentata, statisticamente, dalla sua “moda”, piuttosto che dalla media aritmetica. In realtà, la modalità prevalente del viaggio prende due settimane (14 notti), la seconda modalità principale prende una settimana (7 notti). Quindi abbiamo queste due prevalenti modalità. Nessuna persona che ragionevolmente vuole approfittare del viaggio decide di passare 14 notti solo a Venezia, o solo a Roma o a Firenze (se ha deciso di limitare il viaggio al nostro Paese) o 14 notti solo a Londra, o a Parigi, o a Madrid (se ha deciso di visitare l’Europa). Se con un’ora e mezzo si può andare da Roma a Firenze e con poco più da Firenze a Venezia o a Milano, perché dovrebbero scegliere di vedere una sola città, visto che non si fa tutti gli anni un viaggio dagli Stati Uniti

all’Italia? Chi farebbe una scelta diversa? Siccome le statistiche sul turismo sono fatte su base comunale, ovviamente il turista “modale” americano sembrerà un “mordi e fuggi”, perché ha dormito, ad esempio, 3 notti a Roma, 2 a Firenze e 2 a Venezia. Invece, è tutt’altro tipo: magari ha studiato bene le varie città, che per lui (o lei) rappresentano quasi delle perle della stessa collana e vorrà vedere le belle cose d’Italia dedicandovi tutto il tempo compatibile con il suo tempo di vacanza: non “morde”, perché evidentemente “assapora” il gusto delle nostre città secondo un pensiero unitario e, soprattutto, non “fugge” perché da noi spende complessivamente un sacco di giorni.

Per questa ragione le vacanze lunghe spese in una o più città sono solo appannaggio del viaggio “long-haul”, da altri continenti, ma non per il turismo domestico o anche continentale. Per avere vacanze “long-stay” bisogna pensare alle vacanze al mare che fanno gli italiani in agosto e per gli europei comunque in estate; o alle vacanze in montagna, anche se anche lì in inverno la modalità “settimana bianca” è sempre meno settimana, perché crescono i week-end.

In sostanza, il “mordi e fuggi”, tranne particolarissime eccezioni, è un fantasma, esprime qualcosa che non c’è o, meglio, che c’è (la vacanza breve) ma che non porta a nessuna delle accezioni negative che si attribuiscono alla definizione del “mordi e fuggi”.

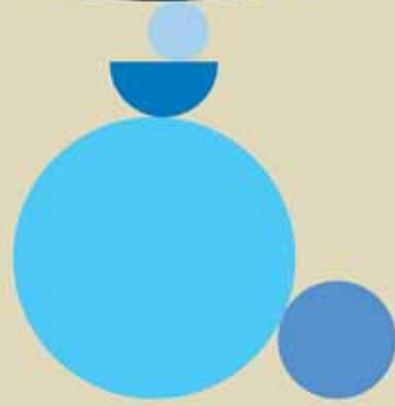
L’articolo è tratto dal volume  
Il petrolio dell’Italia, realizzato  
con CFMT, disponibile  
gratuitamente sul sito  
[www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)




Con Zurich e  
Federalberghi,  
la protezione  
diventa il tuo  
ospite fisso.



Chiedi al tuo  
Agente le soluzioni  
assicurative dedicate  
alla tua attività





Lo sai che il 26%  
degli italiani vuole  
partire pagando  
un po' per volta?

Fonte: HeyLight FocusOn Travel - Ottobre 2025, disponibile su heylight.com

**Con HeyLight puoi  
renderlo possibile.**

Offri ai tuoi clienti la libertà di partire subito e pagare con calma, con soluzioni di pagamento e di credito flessibili, online e offline:

- fino a **5.000€** in massimo **12 mesi**
- per te, **incasso in 48 ore**

Scopri di più

[heylight.com](https://heylight.com)



DMF09080-100C1a

Messaggio pubblicitario. Il marchio HeyLight di Compass Banca S.p.A. identifica diverse soluzioni di pagamento rateale offerte dal venditore ai consumatori. A) La dilazione di pagamento gratuita del prezzo dell'acquisto concessa da venditori con cui Compass abbia stipulato, salvo valutazione, un accordo per la cessione dei crediti pro-soluto. La concessione della dilazione è condizionata all'esito delle verifiche di Compass. Condizioni complete disponibili presso il venditore. Condizioni del contratto di factoring disponibili sul sito [www.compass.it](http://www.compass.it), [www.heylight.com](http://www.heylight.com), presso le Filiali Compass o presso gli agenti in attività finanziaria che operano in qualità di intermediari del credito. B) Il finanziamento concesso ai consumatori, salvo approvazione, direttamente da Compass. Condizioni del finanziamento disponibili sul sito [www.compass.it](http://www.compass.it), [www.heylight.com](http://www.heylight.com) e presso i venditori convenzionati senza o in esclusiva con Compass. In funzione delle soluzioni rateali disponibili presso i venditori, potrebbe essere prevista documentazione aggiuntiva.

# HeyLight

Shop smart, live bright

# Un Tavolo nazionale per l'istruzione turistica

di Andrea Serra

**P**er un settore *labour intensive* come quello del turismo, le risorse umane rappresentano il più importante tra i fattori di produzione dell'attività imprenditoriale turistica.

Per questo, il rapporto con il sistema dell'istruzione rappresenta un asset strategico per il settore che, per garantire competitività e innovazione, deve poter contare su un flusso di candidature adeguato e qualificato, che il sistema dell'istruzione professionale alberghiera e gli ITS Academy possono garantire, soprattutto in un periodo di difficoltà a reperire manodopera qualificata.

Per tali motivi, Federalberghi, la Rete Nazionale degli Istituti Alberghieri (Re.Na.I.A.), FIPE e Unioncamere hanno dato vita al "Tavolo nazionale sull'istruzione turistica", una sede stabile di confronto per realizzare attività di incontro tra aziende e scuole.

Da ultimo ha aderito al Tavolo anche la Rete degli ITS Academy del Turismo, una presenza importante poiché completa quella che definiamo la "filiera dell'istruzione turistica". Ai lavori partecipano attivamente anche i giovani albergatori di Federalberghi e i giovani imprenditori di FIPE.

Sebbene il Tavolo rafforzi il confronto e il dialogo già da tempo esistente tra i soggetti promotori, la vera novità – che introduce un indispensabile innesto sul pilastro nazionale – è la decisione di dotare ogni territorio del proprio "Tavolo sull'istruzione turistica" (regionale e/o provinciale) per facilitare, ancor di più, il raccordo tra aziende e scuole in una logica di "prossimità".

L'obiettivo è quello di far interloquire più efficacemente, in maniera strutturata e or-

ganica il mondo dell'istruzione turistica con le Federazioni e con il mondo Camerale e di farlo non più solo a livello nazionale, ma anche territoriale.

A tal fine, i Tavoli territoriali potranno coinvolgere: gli Istituti professionali per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera, prioritariamente quelli aderenti a Re.Na.I.A., ma anche quelli non aderenti alla Rete; gli Istituti tecnici per il turismo; gli ITS Academy del Turismo; le Camere di Commercio; gli Uffici Scolastici Regionali; e, infine, tutti i soggetti che si



riterranno utili, quali ad esempio gli Enti bilaterali, le amministrazioni locali, ecc. I Tavoli potranno realizzare tutte le iniziative ritenute utili a livello territoriale, anche attingendo dagli impegni che le Federazioni di riferimento, Re.Na.I.A., gli ITS del Turismo e Unioncamere hanno assunto con i rispettivi Protocolli nazionali. A titolo orientativo, le iniziative utili potranno essere le seguenti:

- l'orientamento, per promuovere la scelta delle scuole alberghiere già a partire dalle scuole secondarie di primo grado; e ai diplomandi, per proporre gli studi presso gli ITS Academy del Turismo;
- la didattica, affinché gli imprenditori possano "insegnare" nelle scuole in qualità di esperti del mondo del lavoro, ma-

gari negli ambiti disciplinari non coperti dalla scuola. A corredo di tale attività è prevista la possibilità che i rappresentanti delle Federazioni imprenditoriali locali possano entrare nei Comitati tecnico-scientifici di scuole e ITS, ossia laddove viene decisa l'offerta formativa per gli studenti;

- la Formazione scuola-lavoro (ex PC-TO), al fine di promuovere la diffusione delle intese tra scuola e singolo albergo per ospitare gli studenti nei percorsi di alternanza o anche per stage;
- promuovere il sistema di certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a seguito dei percorsi di Formazione scuola-lavoro, attraverso il sistema realizzato con Unioncamere;
- facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro con apposite giornate dedicate al "recruitment".

Il primo Tavolo a essersi costituito è stato quello della Liguria, in una bella e partecipata iniziativa svoltasi al Palazzo della Borsa di Genova il 23 febbraio 2026.

Al convegno, intitolato "Dalla scuola al lavoro: promuoviamo la filiera dell'istruzione turistica", erano presenti oltre 200 persone in rappresentanza delle organizzazioni aderenti al Tavolo, nonché le scolaresche degli istituti professionali e dell'ITS della Regione.

Sulla positiva scia tracciata in Liguria, sono da segnalare gli appuntamenti istituiti nei Tavoli delle seguenti Regioni: Toscana, con un'iniziativa all'interno della Fiera Didacta, svoltasi il 12 marzo a Firenze; per la Sicilia, oltre quella svoltasi il 25 marzo a Palermo, ve ne sarà in programma un'altra il prossimo 26 maggio a Siracusa.

Sono in fase di programmazione anche iniziative per i Tavoli di Emilia-Romagna, Marche, Veneto, Piemonte e Campania.

# DOVE C'È UN'EMOZIONE, C'È LA NOSTRA FIRMA.

Il Gruppo FS è Mobility Premium Partner delle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026.

Seguici su [fsitaliane.it](https://www.fsitaliane.it)



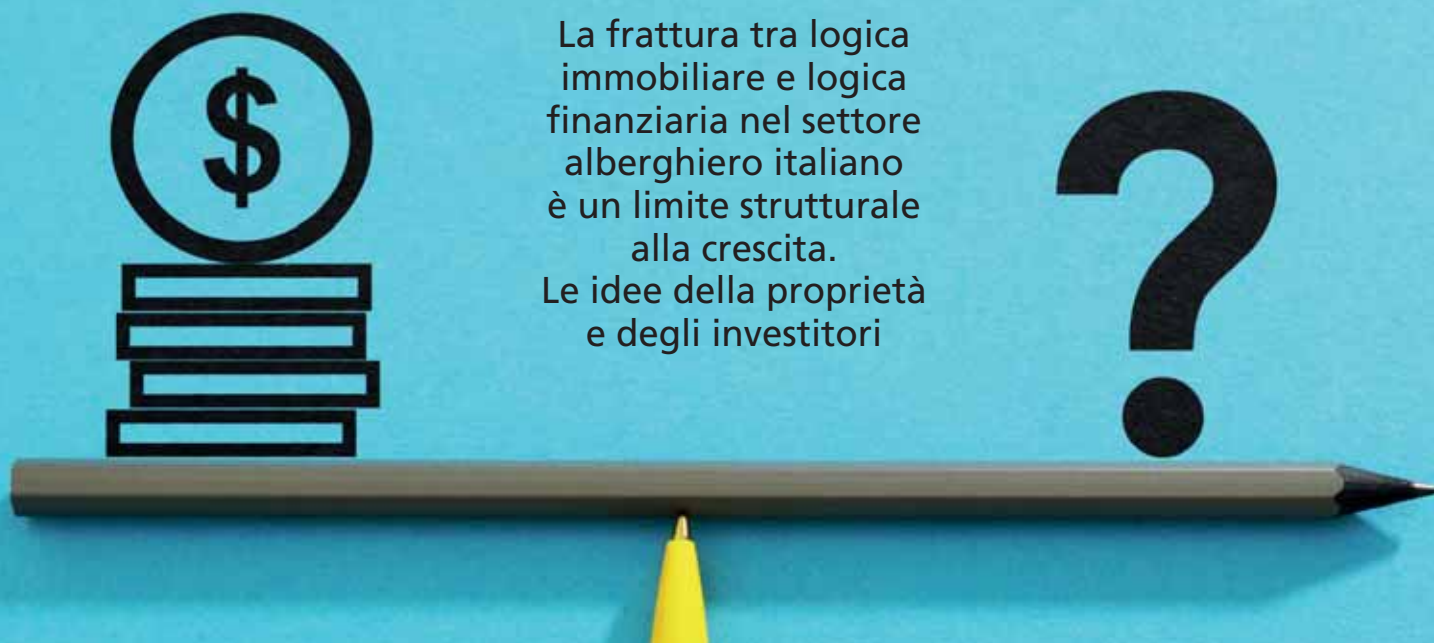
**Gruppo FS**

The Mobility Leader



MOBILITY PREMIUM PARTNER

# Quanto vale un hotel?



La frattura tra logica immobiliare e logica finanziaria nel settore alberghiero italiano è un limite strutturale alla crescita. Le idee della proprietà e degli investitori

di Roberto Necci\*

**N**el mercato alberghiero italiano persiste un divario culturale che continua a rallentare investimenti, riqualificazioni e processi di rigenerazione: l'approccio tradizionale valuta l'hotel come un bene immobiliare, mentre gli investitori professionali lo analizzano come un'azienda generatrice di flussi di cassa. Questa divergenza non è un dettaglio, ma il principale motivo per cui numerose strutture restano fuori dal mercato, nonostante la posizione, il potenziale o l'interesse dei capitali, anche esteri.

La differenza tra i due approcci è radicale. L'approccio tradizionale tende a ragionare in termini di metri quadri, valore storico dell'immobile, costi sostenuti nel tempo o aspettative personali sulla rivalutazione futura. Il mercato finanziario, al contrario, adotta modelli valutativi fondati sulla capacità dell'hotel di produrre reddito operativo, misurato attraverso indicatori

come GOP, EBITDA e *cash flow* operativo, applicando multipli in linea con il rischio percepito, la solidità gestionale e la qualità dell'asset.

Il risultato è che molti hotel, pur appetibili sotto il profilo immobiliare, risultano invendibili dal punto di vista finanziario. Un edificio "sulla carta" può valere dieci milioni, ma a patto che generi un EBITDA in grado di remunerare le aspettative degli investitori. In sintesi, il valore di un albergo è strettamente correlato al rendimento effettivo, alla stabilità dei flussi e alla qualità della gestione e della reputazione.

Non è un'opinione: è lo standard adottato da fondi, SGR, investitori istituzionali, family office e operatori della hospitality economy.

Questa asimmetria di visione crea una paralisi sistemica. L'approccio tradizionale è legato a un'impostazione "immobiliarista", spesso ereditata o mai aggiornata,

che vede l'hotel come una proprietà da mantenere nel tempo, indipendentemente da performance, governance o efficienza economica. Questo comporta che l'approccio tradizionale, invece di far agire come gestori d'impresa, impone logiche patrimoniali che non rispecchiano il funzionamento reale del mercato internazionale. Il risultato è un patrimonio alberghiero spesso sottoutilizzato, scarsamente rinnovato e incapace di attrarre capitali di qualità.

Dall'altra parte, gli investitori istituzionali valutano gli hotel come vere e proprie aziende: esaminano indicatori operativi, struttura dei costi, marginalità, posizionamento commerciale, reputazione digitale, piani CAPEX, politiche tariffarie, capacità del management e rischi di mercato. L'immobile è solo uno degli elementi del valore, non il fulcro. L'asset è considerato appetibile solo se sostenuto da una gestione solida e trasparente. I capitali non

premano la teoria del valore, ma la capacità dimostrata di produrre redditività stabile nel tempo.

Per colmare questo divario occorre un cambio strutturale. Gli hotel devono essere presentati come aziende e non come semplici proprietà immobiliari. Bilanci comprensibili, KPI coerenti con gli standard internazionali, governance professionale, strategie commerciali chiare, piani di crescita e adeguati investimenti in manutenzioni e CAPEX sono strumenti indispensabili affinché il settore diventi attrattivo per capitali qualificati.

È necessario professionalizzare la gestione e separare – anche concettualmente – la proprietà immobiliare dalla gestione operativa, introducendo modelli gestionali più evoluti che si distanzino dalla gestione padronale e poco manageriale. La riconciliazione tra valore fisico e valore economico non è un esercizio teorico, ma una condizione imprescindibile per la competitività del settore. Solo quando un hotel viene percepito come un'impresa con margini, rischi, governance e prospettive misurabili, può entrare a pieno titolo nei radar degli investitori. La capacità di presentare un dossier completo, accurato e orientato ai numeri diventa quindi un vantaggio competitivo, soprattutto in un contesto in cui fondi e SGR cercano opportunità, ma incontrano un mercato spesso impreparato.

Il futuro del settore alberghiero italiano dipenderà dalla capacità di superare il dualismo tra “proprietari” e “operatori”, adottando approcci integrati, in linea con i modelli valutativi riconosciuti a livello internazionale. Solo un settore che si considera realmente un'attività produttiva potrà attrarre capitale serio, favorire processi di rinnovamento e valorizzare un patrimonio che, al netto delle criticità culturali, rimane tra i più interessanti d'Europa. Superare questa dicotomia richiede una trasformazione non solo tecnica, ma culturale. Significa introdurre nel settore alberghiero italiano la stessa disciplina finanziaria che caratterizza gli investimenti istituzionali internazionali.



## *Il futuro del settore alberghiero italiano dipenderà dalla capacità di superare il dualismo tra “proprietari” e “operatori”*

Significa accettare che la redditività non è un'opinione, ma un dato misurabile; che un hotel non può essere valutato in base al “sentimento del proprietario”, ma su performance, rischi e prospettive. È un passaggio complesso, perché implica l'abbandono di un paradigma consolidato – quello dell'immobile come garanzia eterna – e l'adozione di una visione imprenditoriale che premia competenze, trasparenza e capacità di generare valore.

La vera domanda non è quanto vale un hotel oggi, ma quanto può valere domani se gestito secondo criteri moderni. Gli asset alberghieri italiani, spesso localizzati in destinazioni uniche al mondo, potrebbero competere ai massimi livelli internazionali se accompagnati da processi di gestione e governance adeguati. Ma senza piani CAPEX pluriennali, senza un management competente, senza un approccio data-driven alla distribuzione e al pricing, senza accountability dei risultati, nessun investitore sarà disposto a premiare il potenziale non espresso.

La conseguenza è evidente: o il settore evolve verso standard internazionali, oppure l'Italia rischia di restare un mercato marginale, caratterizzato da proprietà frammentate, strutture obsolete e opportunità mancate. Al contrario, dove si è introdotta una disciplina finanziaria solida – come accaduto in alcune destinazioni mature – gli investimenti hanno generato crescita, rigenerazione urbana, occupazione qualificata e incremento del valore immobiliare.

Il punto non è “dare ragione agli investitori” o “difendere i proprietari”, ma costruire un terreno comune. Un linguaggio condiviso fatto di numeri, KPI, scenari, piani di sviluppo, governance. Un linguaggio che consenta alle due parti di dialogare e creare valore. Quando ciò accade, l'albergo smette di essere percepito come un edificio e diventa ciò che realmente è: una macchina economica complessa, capace di produrre ricchezza e impatto territoriale. Il futuro del settore passa da qui: dalla capacità di allineare cultura immobiliare e cultura finanziaria, mettendo al centro la gestione come leva primaria di creazione del valore. È un percorso inevitabile, perché un hotel che funziona sul piano imprenditoriale funziona anche su quello immobiliare. E quando il mercato imparerà a valutare gli asset alberghieri con questa logica integrata, l'Italia potrà finalmente esprimere il potenziale straordinario che oggi rimane, troppo spesso, latente.

*\*Presidente Centro Studi Federalberghi Roma*

# Vacanze a rate

Molti viaggiatori moderni, in particolare i *Millennial* e la *Gen Z*, cercano soluzioni di pagamento flessibili. Così, sempre più clienti (e hotel) puntano sul “prenota adesso, paga dopo”



di Giacomo Angerillo

**N**egli ultimi anni, la formula del “buy now, pay later” (BNPL) – letteralmente “acquista ora, paga dopo” – è arrivata con forza anche nel turismo.

Per un hotel, permettere ai clienti di pagare la vacanza a rate non è solo una mossa di marketing: è una strategia finanziaria e commerciale potente. Allo stesso tempo, offre un’esperienza più flessibile e rassicurante per i viaggiatori, rafforzando il brand dell’hotel come innovativo e attento alle esigenze moderne.

## I PRINCIPALI VANTAGGI

La rateizzazione abbassa la barriera economica all’ingresso: i clienti hanno più

fiducia nel prenotare, perché non devono sborsare tutto subito.

Permettere ai clienti di pagare dopo significa favorire prenotazioni con largo anticipo. Questo aiuta a prevedere in modo più preciso la domanda futura, pianificare la gestione delle camere, dei costi operativi e delle campagne promozionali.

Molti viaggiatori moderni, in particolare i *Millennial* e la *Gen Z*, cercano soluzioni di pagamento flessibili. Non offrire la rateizzazione può significare perdere una fetta di mercato significativa.

Per converso, chi propone questa opportunità aumenta le vendite dirette e riduce le commissioni pagate ai portali.

Inoltre, la disponibilità di una modalità di pagamento extra riduce la pressione sui prezzi scontati: non è più stretta-

mente necessario competere sulle tariffe a basso costo.

## INCASSO SENZA PENSIERI

La possibilità di proporre al cliente un pagamento dilazionato si può realizzare anche mediante “Incasso senza pensieri”, il servizio realizzato da Nexi Payment Spa con la collaborazione di Federalberghi. Vediamo come funziona.

## NUMERO DI RATE

“Incasso senza pensieri” consente di suddividere in più tranches l’importo da pagare, sino a un massimo di dodici. Il numero è definito dalla struttura ricettiva, in coerenza con le proprie politiche commerciali. Una struttura può utilizzare contemporaneamente più di una soluzione, da abbi-

nare alle diverse proprie offerte o a specifiche richieste del cliente.

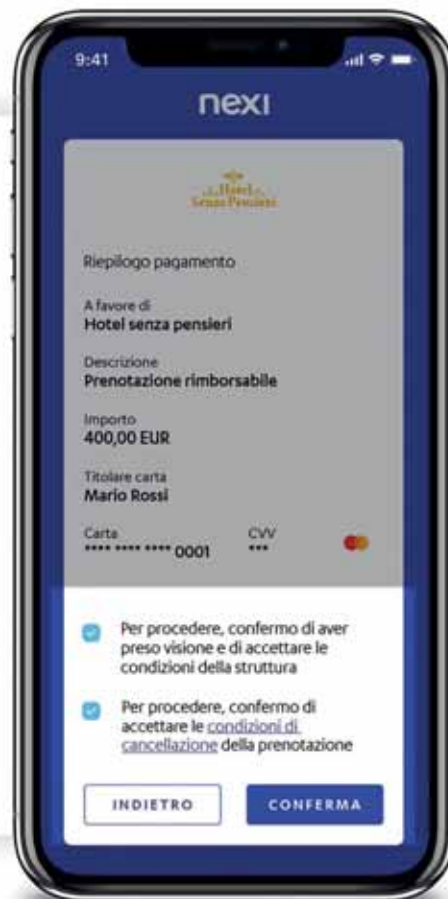
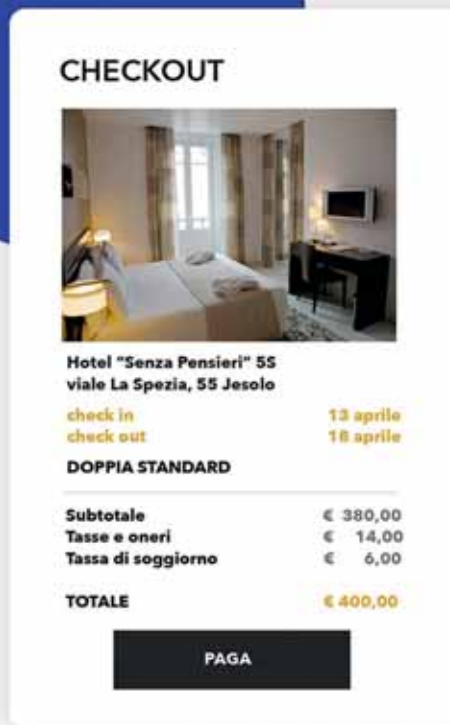
Ad esempio, si possono elaborare offerte speciali, che prevedono la prenotazione della vacanza con largo anticipo e il pagamento dilazionato. Oppure, si può prevedere una rata al momento della prenotazione, a titolo di acconto, e il saldo in albergo. Oppure, impostare il pagamento del saldo prima dell'arrivo in albergo, alla scadenza prevista dalla cancellation policy.

### PERIODICITÀ DELL'INCASSO

Le date in cui viene incassata ogni singola tranche sono stabilite dalla struttura ricettiva. È possibile seguire uno schema fisso, da utilizzare per tutti i pagamenti dilazionati (es. il primo giorno di ogni mese, ogni 30 giorni, a decorrere dalla data di prenotazione, ecc.), così come definire un calendario ad hoc di volta in volta o in presenza di specifiche richieste del cliente. Il sistema prevede che l'incasso avvenga entro la data di check-in e dà la possibilità che l'ultima parte venga saldata in struttura.

### COME AVVIENE L'INCASSO

Il cliente, al momento della prenotazione, accetta anche le modalità di pagamento, sottoscrivendole con un'autenticazione a due fattori (cosiddetta SCA - strong customer authentication), che garantisce l'identificazione del titolare della carta e la sottoscrizione delle clausole contrattuali. Nexi provvede, alle scadenze prefissate, all'incasso delle somme e al trasferimento sul conto della struttura turistico-ricettiva. In caso di mancato pagamento di una tranche, il sistema invia automaticamente un link al cliente, invitandolo a fornire una nuova carta per poter continuare a pagare. A discrezione dell'hotel, il sistema – tot giorni prima della scadenza di ciascun pagamento pianificato – può inviare un messaggio al cliente per ricordare che è imminente l'addebito.



*Permettere ai clienti di pagare dopo significa favorire prenotazioni con largo anticipo*

### COME VIENE FORMULATA LA PROPOSTA AL CLIENTE

Il sistema prevede due modalità di formulazione della proposta:

- sul sito internet dell'albergo;
- inviando al cliente un link a una pagina di pagamento sicuro.

La prima modalità, da realizzarsi previa integrazione del sistema nel booking engine dell'albergo, consente una gestio-

ne completamente automatizzata del pagamento.

Nexi ha predisposto le istruzioni per l'integrazione. Le software house possono chiedere le necessarie indicazioni scrivendo a [tech.ecommerce@nexi.it](mailto:tech.ecommerce@nexi.it) o telefonando al numero verde 800 970 098.

La seconda modalità, che è immediatamente disponibile per tutte le strutture, può essere utilizzata anche nel caso in cui la prenotazione venga effettuata telefonicamente, a mezzo e-mail. A sua volta, il link può essere inviato a mezzo e-mail o sistemi di messaggistica (es. sms o WhatsApp).

### COSTO DEL SERVIZIO

A differenza di altri provider, "Incasso senza pensieri" non comporta costi aggiuntivi. La possibilità di dilazionare gli incassi è inclusa nel servizio e per il suo utilizzo si applicano le normali condizioni previste per i pagamenti con carta di credito.

# Seconda Chance

È il nome dell'associazione che ha costruito un ponte tra le carceri e le aziende, con cui viene data ai detenuti l'opportunità di ricominciare, entrando nel mondo del lavoro

di Barbara Bonura

**G** iornalista televisiva de La7, attiva nel mondo del terzo settore, Flavia Filippi si è fatta regista di un'iniziativa che, dall'inizio a oggi, sta dando straordinari risultati. In questa intervista ci racconta la nascita della sua "Seconda Chance": dall'interno delle carceri, l'entusiasmo e il desiderio di integrare nel mondo del lavoro detenuti modello.

## Che cosa è Seconda Chance, com'è nata e su quali obiettivi è orientata?

Io parto dalla mia professione di giornalista al Tg de La7. Cinque anni fa ho creato Seconda Chance e per lungo tempo sono andata avanti da sola. Nel 2022 ho poi fondato l'Associazione Seconda Chance, iscritta al RUNTS, ovvero il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore. In sostanza, rappresentiamo un ponte tra le carceri italiane e le aziende. Dopo aver lavorato in solitaria, finalmente oggi sono riuscita a costituire un gruppo che opera nei vari territori, tra Lombardia, Piemonte, Veneto, Liguria, Friuli-Venezia Giulia, fino all'Emilia-Romagna, la Toscana e il Lazio, con una certa concentrazione a Roma. Nel Sud, purtroppo, la situazione è più critica: è difficile trovare dei collaboratori. L'obiettivo è creare una squadra di soggetti semiprofessionisti, che si dedichino intensamente all'attività dell'Associazione.

## Che cosa fanno sui territori i vari collaboratori coinvolti in Seconda Chance?

Siamo una trentina di persone che, come dei globe-trotter, girano tra bar, ristoranti, alberghi, circoli sportivi, palestre, autoficine, parrucchieri, fabbriche, paninerie



*“L'obiettivo per noi è quello di valorizzare il capitale umano delle persone che stanno facendo il loro percorso nelle carceri”*

e quant'altro per far conoscere il nostro progetto. Un progetto sociale che mira a portare le aziende nelle carceri per valutare personale detenuto, tenendo anche conto del fatto che si può usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla Legge Smuraglia. In questo "scouting", noi proponiamo anche la valutazione di ex detenuti o persone in detenzione domiciliare

che molto spesso non hanno la possibilità di mantenere la propria famiglia. È personale selezionato dalla direzione del carcere e non da noi. Si tratta di individui meritevoli, che alle spalle non hanno né sanzioni né richiami disciplinari. Gli imprenditori possono accedere al carcere con noi senza alcun impegno. Se poi si trova il profilo giusto, si può offrire un contratto di 4 mesi o 6 mesi, anche part-time, ovviamente previo periodo di prova. Va però ricordato che, una volta che l'imprenditore fa la sua offerta, trascorrerà diverso tempo prima che il magistrato di sorveglianza autorizzi il detenuto a uscire per poter lavorare.

## In questa vostra attività avete dei partner che vi supportano?

Sì, abbiamo dei partner che vanno dal piccolo bar sotto casa ad Autogrill, Autostrade, Gruppo Cremonini, McDonald's, Acqua Vera, Acqua San Pellegrino. Abbiamo anche il supporto del Vaticano, dell'Istituto Superiore di Sanità, Primark e dei negozi per animali Arcaplanet. Proprio di recente ci siamo accostati a Federalberghi.

## Come è nato questo contatto con la Federazione?

Grazie al vicepresidente di Federalberghi Giuseppe Roscioli, il quale ha scelto di fare l'esperienza di venire presso il carcere con noi, richiedendo un colloquio per individuare una figura professionale necessaria alla sua azienda. Prima ancora, anche Massimo Bettoja aveva fatto lo stesso percorso, riuscendo poi a integrare nella sua struttura un profilo selezionato al nostro interno che attualmente sta svolgendo al meglio il suo lavoro. Va det-

to che abbiamo esempi virtuosi. Ad esempio, uno dei nostri ragazzi, finita la pena, si è iscritto a Economia Aziendale ed è poi stato assunto a tempo indeterminato, con tanto di premio da parte dell'imprenditore che lo aveva scelto.

Più recentemente, abbiamo partecipato alla riunione dei direttori e dei segretari delle organizzazioni aderenti a Federalberghi, insieme ai quali confidiamo di fare un bel percorso, anche e soprattutto sotto il profilo della formazione. È stato già messo a terra con l'Ente Bilaterale del Turismo del Lazio il progetto di un corso per camerieri nel carcere di Civitavecchia. Inoltre, la proposta che è stata fatta al Provveditore alle carceri di Lazio, Abruzzo e Molise è quella di impostare altri corsi di formazione nelle carceri di Velletri e Frosinone, entrambi territori con una grande vocazione turistica. L'obiettivo per noi è quello di valorizzare il capitale umano delle persone che stanno facendo il loro percorso nelle carceri. Qui si trovano individui di grande capacità, che sognano soltanto di avere una possibilità, appunto, una seconda chance, per dimostrare ciò che sanno fare.

### **Secondo lei può nascere qualche difficoltà per gli imprenditori che iniziano un rapporto di lavoro con una persona che proviene dal carcere?**

Dopo la procedura che prevede il colloquio all'interno delle strutture penitenziarie, una volta che il detenuto arriva a ricoprire la mansione per la quale è stato scelto, è ovvio che ci sarà una fase di "atterraggio", per così dire. Ci sono imprenditori che s'irrigidiscono, magari pentendosi della decisione presa; c'è chi invece considera un valore aggiunto l'ingresso di un detenuto all'interno del proprio team di lavoro, considerandolo come tutti gli altri e chiedendo al gruppo di mostrare massima accoglienza al nuovo collega.

### **Qual è il bilancio che si potrebbe delineare oggi per Seconda Chance?**

Direi buono. Abbiamo posto in essere protocolli importanti, con Fipe Confcommer-

## **LA LEGGE "SMURAGLIA"**

La Legge 22 giugno 2000, n. 193 è finalizzata a promuovere il reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute.

La norma favorisce l'accesso a concrete opportunità occupazionali, sia durante la detenzione sia nella fase di transizione verso la libertà. Rappresenta, quindi, un importante strumento di politica penitenziaria e sociale, che coniuga sicurezza, dignità del lavoro e responsabilità collettiva nel processo di reinserimento delle persone private della libertà.

### **I VANTAGGI**

- Credito d'imposta pari a Euro 520 mensili per l'assunzione di detenuti;
- Riduzione dei contributi previdenziali nella misura del 95% per imprese e cooperative che assumono dipendenti per lavoro da svolgere negli istituti penitenziari;
- Riduzione dei contributi previdenziali, solo per le cooperative, nella misura del 95% anche per lavoro esterno.



cio, Ance e i costruttori edili di buona parte del Lazio, con la Biennale di Venezia, oltre che, naturalmente, con il Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria del Ministero della Giustizia.

Indubbiamente la cucina, la ristorazione e il mondo dell'ospitalità rappresentano il bacino più ampio e diretto per la valorizzazione di queste persone, così vogliose di migliorare e, soprattutto, di lavorare.



**vebi**  
*PRO*

Scopri il mondo Vebi PRO



# Proteggi l'esperienza outdoor

**BestAway® Automizer Dual Power** – Il sistema Vebi PRO per il controllo professionale delle zanzare in ambienti outdoor.

Autonomia, flessibilità e gestione intelligente per valorizzare ogni spazio esterno.

**Dual Power:** pannello solare e batteria/alimentazione 12V

**Utilizzo di insetticidi e repellenti:** protezione totale e sostenibile

**Nessun collegamento idrico:** installazione semplice ed indipendente

**100% Made in Italy:** qualità e affidabilità professionale

**14** programmi automatici + 1 personalizzabile: minimo intervento del personale

Copertura fino a **600m<sup>2</sup>** espandibile a 2.000 m<sup>2</sup>



Proudly part of



Leonardo Lifescience Group

# Ospitalità 4.0: la piattaforma EULEP per gli hotel del futuro

Dall'intelligenza artificiale, passando per la realtà virtuale e l'innovazione sociale: una nuova piattaforma europea di formazione continua supporta imprenditori e staff nella trasformazione dell'offerta e nell'attenzione all'ospite

di Marco Damiano

**L'**European Learning Experience Platform (EULEP) è un progetto Erasmus+ che ha coinvolto oltre 500 imprese europee per progettare percorsi formativi innovativi su intelligenza artificiale, realtà virtuale e innovazione sociale, con un'attenzione specifica al turismo. Unioncamere ha guidato in Italia un lavoro di ascolto strutturato (focus group con imprenditori, esperti, formazione) per capire di quali competenze "nuove" hanno davvero bisogno le strutture ricettive e la loro filiera.

## COSA CHIEDONO LE IMPRESE ALBERGHIERE

Dai focus group dedicati al turismo emerge una domanda molto chiara: usare il digitale non come fine a sé stesso, ma come strumento utile a migliorare il rapporto con l'ospite, ottimizzare i processi e sviluppare nuovi servizi. Le esperienze raccolte mostrano che l'IA è già impiegata in alcuni gruppi alberghieri per gestire il *customer journey*, personalizzare l'offerta e supportare il personale, ma che le strutture medio-piccole hanno bisogno di formazione mirata e casi d'uso semplici, "pronti all'uso".

## I TRE MODULI FORMATIVI PER IL TURISMO

Sulla base di queste esigenze, Unioncamere ha sviluppato, con la preziosa collaborazione di Federalberghi, tre moduli e-learning dedicati al turismo, oggi disponibili sulla piattaforma EULEP: uno sull'uso dell'intelligenza artificiale per l'innova-



zione dei servizi turistici; uno sull'impiego della realtà virtuale per arricchire l'esperienza del cliente e il marketing; uno sull'innovazione sociale per rendere l'impresa più inclusiva, sostenibile e radicata nel territorio. I percorsi sono brevi, flessibili e pensati per chi lavora: permettono a imprenditori, manager e staff di aggiornarsi in modo modulare, con esempi tratti da contesti alberghieri reali.

## IL RUOLO DI FEDERALBERGHI E I BENEFICI PER LE STRUTTURE

Federalberghi ha collaborato alla diffusione dei risultati e alla sperimentazione dei contenuti, contribuendo a portare nel progetto il punto di vista delle imprese alberghiere italiane. Per il settore del turi-

simo, EULEP rappresenta un'opportunità concreta di formazione continua a costo zero, utile per rafforzare competenze digitali e innovative senza allontanare le persone dall'operatività.

## UNA PIATTAFORMA APERTA PER LA FORMAZIONE CONTINUA

La piattaforma EULEP (<https://elearning.eurochambres.eu/>) consente a imprese e lavoratori di costruire percorsi personalizzati, combinando moduli su IA, VR e innovazione sociale con altri contenuti sviluppati dai partner europei. Per gli alberghi significa poter integrare la formazione sulle tecnologie emergenti nei piani di sviluppo del personale, supportando nel tempo la competitività delle imprese e la qualità dell'ospitalità italiana.

Dal prossimo mese di gennaio, i moduli e-learning EULEP sul turismo saranno fruibili sulla piattaforma ufficiale di progetto, inviando una richiesta di accesso al Team Unioncamere ([progettoeulep@unioncamere.it](mailto:progettoeulep@unioncamere.it)).

Per approfondimenti è possibile consultare la sezione dedicata del sito istituzionale di Unioncamere



# La sfida della parità



La certificazione della parità di genere nella propria azienda può essere un potente driver per promuovere processi organizzativi sostenibili e resilienti

di Brunella Caiazza\*

**L**e aziende sono attori sociali complessi, la cui influenza travalica i confini dell'organizzazione interna per estendersi al tessuto territoriale e sociale in cui operano.

Ogni scelta strategica e ogni politica adottata contribuisce alla creazione di uno "spazio condiviso", che suggerisce una gestione responsabile ed eticamente orientata verso il futuro, anche con riferimento alle scelte di genere.

Questo nuovo percorso, nel suo svolgimento, intreccia una serie di fattori, quali i cambiamenti culturali e sociali nel mercato del lavoro, i processi e i metodi di gestione delle nuove tecnologie e la consapevolezza che l'etica aziendale non è neutrale rispetto al genere, tutti necessari per una trasformazione nella gestione delle policy aziendali.

Le strategie radicate nei valori della so-

stenibilità e resilienza, enucleati nei loro numerosi aspetti e nella cultura aziendale, diventano così elementi fondanti di un nuovo modello di sviluppo in vista delle future strategie di finanziamento delle imprese, che modificheranno i sistemi di richiesta di informazione e gestione da parte di banche e di investitori.

Si tratta di sfide che possono tradursi in elementi di performance per l'azienda e rafforzare la sua capacità competitiva.

In questo quadro, la certificazione della parità di genere, introdotta con la Legge 5 novembre 2021 n. 162 e regolata secondo la prassi di riferimento UNI 125:2022, s'inserisce come strumento cardine per orientare l'impresa verso una trasformazione profonda e strutturata, necessaria per tracciare un cambiamento sistemico nelle organizzazioni e per generare quella crescita economica di cui il nostro Paese ha bisogno.

La sua struttura si articola in due parti:

una prima identifica i requisiti normativi e le politiche attraverso l'elaborazione di piani strategici; una seconda che comprende la valutazione dei dati statistici raccolti in sei aree attinenti alle differenti variabili che possono contraddistinguere un'organizzazione, ossia: Cultura e strategia, Governance, Processi HR, Opportunità di crescita in azienda neutrali per genere, Equità remunerativa di genere, Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

Per attivare policy efficaci, la prassi di riferimento prevede una serie di indicatori percorribili, pertinenti, confrontabili e misurabili, in grado di rappresentare le suddette aree di valutazione con un metodo di natura qualitativa e quantitativa, identificando strumenti e meccanismi aziendali che traducano gli indici in risultati desiderati. A ciò si aggiunga che il nuovo corso di agevolazioni finanziarie previsto dagli investitori, in ordine a richieste di reporting,

è in linea con le previsioni della certificazione di parità, che traduce i suoi indicatori numerici in facilitazioni all'accesso al credito, all'ottenimento di un punteggio premiale nelle gare d'appalto e, non ultimo, ai vantaggi reputazionali che oggi rappresentano un asset strategico essenziale. Quest'ultimo aspetto, unito all'importanza di un mix di genere più omogeneo nella composizione della forza lavoro interna alle aziende, permette a una società di capire e attrarre la popolazione diversificata, potenzialmente cliente e può determinare l'apertura a nuovi mercati, tenendo altresì conto che le donne solitamente sono la componente che maggiormente influenza le scelte/acquisti in quanto parte determinante dei consumatori.

La certificazione di parità, dunque, è uno strumento con una considerevole forza trainante e ciò, del resto, è ravvisabile nei numeri delle organizzazioni che l'hanno adottata (a oggi oltre 8.900), e che hanno comportato una fiducia nello strumento che va oltre i vantaggi previsti dalla legge stessa, influenzando, come effetto indotto, sulla riorganizzazione aziendale rendendola virtuosa.

Tale forza non è da attribuire, come detto, ai soli benefici normati, ma ai molti effetti competitivi, quali sviluppo e produzione, riduzione di polizze assicurative e di fidejussione, accesso al credito, oltre agli sgravi contributivi e alle gare d'appalto. Le aziende certificate possono, infatti, avvalersi di un esonero dal versamento dei contributi previdenziali dei lavoratori – nella misura dell'1% e nel limite massimo di 50mila euro annui – previsto dall'articolo 5, comma 2 della Legge n. 162 del 2021.

Lo stesso articolo 5 prevede, inoltre, un punteggio premiale per la valutazione di progetti ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali. Anche il nuovo Codice Appalti riconosce la Certificazione della parità di genere come elemento premiale nella valutazione delle offerte, incidendo sull'attribuzione



---

*La parità di genere  
si configura sempre  
più come una leva  
trasversale delle  
politiche pubbliche,  
industriali  
e finanziarie*

dei punteggi e sulle garanzie richieste per la partecipazione alle procedure di gara. Pur non configurandosi come requisito di ammissione, la certificazione contribuisce a orientare le scelte delle stazioni appaltanti, rafforzando la qualità dell'offerta tecnica e la competitività delle imprese. In questo senso, la parità di genere si con-

figura sempre più come una leva trasversale delle politiche pubbliche, industriali e finanziarie, in linea con i principi ESG e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'integrazione sistematica delle politiche di genere nei modelli organizzativi consente alle imprese di rafforzare la propria capacità di governo dei rischi, di migliorare la qualità dei processi decisionali e di generare valore nel medio-lungo periodo.

È un percorso complesso che richiede pluralità di competenze e passione per le sfide da affrontare, nella consapevolezza che le politiche di genere, e la partecipazione femminile al mercato del lavoro, non devono essere considerate solo come fonte di sostentamento e di benessere familiare, ma come fattore di crescita per l'intero Paese.

*\* Auditor UNI PdR 125:2022  
e consulente per la certificazione  
di parità di genere*

# Crans-Montana: una lezione da ricordare



di *Gioacchino Giomi*

**L**a tragedia di Crans-Montana, che ha causato la morte di 41 giovani e ha coinvolto circa 110 feriti, rappresenta un evento di eccezionale gravità che impone una riflessione seria e duratura sul tema della sicurezza nei luoghi aperti al pubblico, comprese le strutture ricettive.

Cominciamo col dire che non si è trattato di un evento imprevedibile. Un episodio analogo si era infatti già verificato, nel 2024 in un locale simile situato a Lens, ma l'assenza di conseguenze per le persone presenti aveva impedito che venissero tratti i dovuti insegnamenti.

Il drammatico incendio di Capodanno ha, quindi, riportato il tema all'attenzione generale, ma il rischio è che l'interesse si esaurisca rapidamente. L'attenzione mediatica verso grandi incidenti è generalmente intensa, ma di breve durata, soprattutto per chi non è coinvolto di-

rettamente. L'esperienza indiretta tende a dissolversi velocemente e difficilmente si traduce in una consapevolezza stabile del rischio. Per questo è fondamentale che eventi di tale portata diventino occasione di crescita collettiva e di rafforzamento della cultura della prevenzione, coinvolgendo istituzioni, operatori economici, associazioni di categoria e cittadini. La sicurezza non è mai acquisita una volta per tutte: richiede attenzione continua, aggiornamento e responsabilità condivisa.

Nel settore dell'ospitalità, la sicurezza rappresenta un elemento essenziale della qualità del servizio. Le scelte dell'imprenditore – dalla progettazione degli spazi all'organizzazione della gestione, dalla manutenzione degli impianti alla formazione del personale – hanno un impatto diretto sulla tutela degli ospiti e dei lavoratori.

La protezione della vita e dell'incolumità delle persone deve essere considerata un valore prioritario, che precede e ac-

***Gioacchino Giomi, ingegnere, già Capo del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco, esperto in sicurezza. Autore di numerose pubblicazioni e articoli tecnico-scientifici nel settore della sicurezza antincendio e sicurezza nei luoghi di lavoro. Collabora, come direttore tecnico, con la società d'ingegneria Se.Al. s.r.l. (<https://sealingegneria.it>)***



compagna ogni valutazione economica. In questo senso, la sicurezza non è un costo, ma un investimento strutturale nella reputazione e nella sostenibilità dell'impresa. Le associazioni di categoria svolgono un ruolo strategico nel promuovere una cultura della prevenzione che vada oltre il semplice rispetto formale delle norme. Informazione, formazione continua e diffusione delle buone pratiche sono strumenti fondamentali per supportare gli operatori del settore. Parallelamente, è importante che anche gli ospiti, in particolare i più giovani, siano informati sui comportamenti corretti da adottare in caso di emergenza, affinché la sicurezza diventi un obiettivo condiviso.

All'indomani dell'incendio di Crans-Montana si è diffusa l'idea che un evento simile non avrebbe potuto verificarsi nel nostro Paese, grazie a un quadro normativo avanzato e a controlli rigorosi. Pur riconoscendo l'elevato livello del sistema italiano di prevenzione incendi, questa convinzione rischia di essere fuorviante e potrebbe portare ad abbassare il livello di attenzione.

In questo contesto è da valutare positivamente l'intervento del Ministero dell'Interno, che ha richiamato gli organi di controllo – Prefetture, Questure e Comandi dei Vigili del Fuoco – a una rigorosa applicazione delle norme di sicurezza, non solo nei locali di pubblico spettacolo ma anche negli esercizi pubblici. Infatti, norme efficaci e controlli rigorosi funzionano solo se accompagnati da una reale cultura della sicurezza.

Nei giorni successivi alla tragedia, termini come *flash-over*, reazione al fuoco dei materiali, tossicità dei fumi di combustione, vie di esodo e addetti antincendio sono entrati, seppur temporaneamente, nel linguaggio comune.

Il rischio è che, con il passare del tempo, anche queste conoscenze tornino nell'oblio. È invece importante, quindi necessario, che l'attenzione generata da eventi drammatici come quest'ultimo venga trasformata in conoscenza stabile e in comportamenti concreti.

## CHECK-LIST ESSENZIALE DI SICUREZZA ANTINCENDIO PER BAR E RISTORANTI

### INQUADRAMENTO ATTIVITÀ

- Attività prevalente di somministrazione
- Non soggetta ai procedimenti del D.P.R. 151/2011
- Verificate eventuali attività a servizio soggette (ad esempio: impianti termici >116 kW)

### MUSICA E INTRATTENIMENTO

- Musica accessoria e non prevalente
- Nessun ballo/spettacolo
- Karaoke non in sala dedicata
- Capienza ≤ 100 persone (Se NO: è possibile che il locale rientri nella casistica del "pubblico spettacolo")

### RISCHIO INCENDIO

- Valutazione rischio incendio effettuata (D.M. 3/9/2021)
- Applicato Codice di prevenzione incendi oppure Mini codice
- Misure di prevenzione e protezione definite

### AFFOLLAMENTO

- Considerati tutti gli occupanti (personale + pubblico)
- Valutate persone con esigenze speciali
- Affollamento compatibile con layout ed esodo

### EMERGENZA ANTINCENDIO

- Piano di emergenza presente se: ≥ 10 lavoratori; > 50 persone presenti
- Procedure chiare e inclusive

### ADDETTI ANTINCENDIO

- Addetti designati e formati
- Numero adeguato allo scenario
- Controllo comportamenti a rischio (fumo, fiamme)

### DVR

- DVR redatto (D.lgs. 81/2008)
- Considerato impatto del pubblico sull'organizzazione

### MANTENIMENTO SICUREZZA

- Condizioni di sicurezza mantenute
- Misure aggiornate in caso di modifiche

Le più recenti direttive del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco in materia di locali di pubblico spettacolo e di esercizi aperti al pubblico offrono indicazioni di grande interesse anche per le strutture turistico-alberghiere, pur essendo queste

disciplinate da una normativa specifica. Richiamare e valorizzare tali indicazioni significa rafforzare un approccio proattivo alla sicurezza, orientato al miglioramento continuo degli standard e alla piena tutela di ospiti e operatori.

# HeyLight porta nel turismo la flessibilità che i clienti richiedono

Le vacanze a rate sono sempre di più una tendenza: prenotazioni più facili e incassi senza problemi

## HeyLight

**N**el turismo, sempre più digitale, cresce la richiesta di soluzioni che rendano la spesa più sostenibile. Con i costi in aumento, molti viaggiatori cercano modalità di pagamento più leggere: il 26% degli italiani vorrebbe pagare il viaggio a rate e il 60% sceglierebbe servizi superiori grazie alla dilazione (*Osservatorio Travel Innovation - Politecnico di Milano - gennaio 2026*).

Nel 2025 il comparto dell'ospitalità ha raggiunto 38,7 miliardi di euro e l'e-commerce rappresenta il 57% delle transazioni (*HeyLight focus on Travel - ottobre 2025*).

La destagionalizzazione sostiene la domanda: nel terzo trimestre 2025 le presenze sono salite del 2,5% e la saturazione online a dicembre ha raggiunto il 45,1%, +6,8% sul 2024 (*Ministero del Turismo - Come va il turismo in Italia - dicembre 2025*).

Una vacanza di pochi giorni supera i 1.233 euro a persona e un italiano su quattro preferisce dilazionare la spesa. HeyLight, la soluzione Buy Now Pay Later di Compass, consente di suddividere importi fino a 5mila euro in 12 rate, con esito nella stessa sessione e prima rata dopo 30 giorni. Gli operatori incassano in 48 ore e migliorano conversioni e marginalità. Il servizio è multicanale: in agenzia, tramite SmartPOS o PC, online e con integrazione nel booking engine o a distanza tramite link inviato via e-mail o SMS. La soluzione dedicata all'accomodation dà la possibilità al cliente di prenotare subito e pagare gradualmente fino al check-in. Riduce così la necessità di sconti da parte degli operatori e incentiva le prenotazioni anticipate, attirando anche clienti internazionali attenti al budget.

I risultati lo confermano: chi usa la rateizzazione spende fino al 40% in più e genera incrementi di fatturato tra il 10%

e il 30%. Il 38% prenoterebbe solo grazie alla dilazione e il 94% è pronto a riutilizzare il servizio (*Osservatorio Compass Buy Now Pay Later - aprile 2025*).

**Per approfondire le soluzioni di pagamento HeyLight per il settore del turismo inquadra il QR code**



*Messaggio Pubblicitario con finalità promozionale. HeyLight è un marchio registrato di Compass Banca S.p.A. e identifica diverse soluzioni di pagamento rateale: A) La dilazione di pagamento gratuita concessa ai consumatori, previa valutazione, da venditori di beni e servizi con cui Compass Banca S.p.A. abbia stipulato un accordo per la cessione dei crediti pro-soluto (factoring). Le condizioni complete applicabili alla dilazione sono disponibili presso i venditori di beni e servizi. I Fogli Informativi relativi al contratto di factoring disponibili su [www.compass.it](http://www.compass.it), [www.heyhighlight.com](http://www.heyhighlight.com), presso le Filiali Compass Banca S.p.A. o presso gli agenti in attività finanziaria che operano in qualità di intermediari del credito monomandatari o con mandato in esclusiva di prodotto di Compass Banca S.p.A. Salvo approvazione di Compass Banca S.p.A. B) Il prestito finalizzato concesso ai consumatori, salvo approvazione, direttamente da Compass Banca S.p.A. Condizioni economiche e contrattuali disponibili sul sito [www.compass.it](http://www.compass.it), [www.heyhighlight.com](http://www.heyhighlight.com) e presso i venditori, convenzionati senza o in esclusiva con Compass Banca S.p.A. C) Il marchio HeyLight è stato concesso in licenza d'uso a Holipay S.r.l., società italiana con sede in viale Ortigara 7/9, Milano Marittima (RA), Registro Imprese di RA, Codice Fiscale e Partita Iva 16090851003. Il servizio tecnologico offerto da Holipay è pensato per le esigenze degli albergatori, al fine di automatizzare e ripartire calendarizzando il flusso degli incassi delle caparre attraverso un software as a service integrato con un servizio di gateway di pagamento. L'utilizzo del servizio è soggetto a termini e condizioni [www.heyhighlight.com/it/viaggi-turismo](http://www.heyhighlight.com/it/viaggi-turismo).*

# Housekeeping e tecnologia

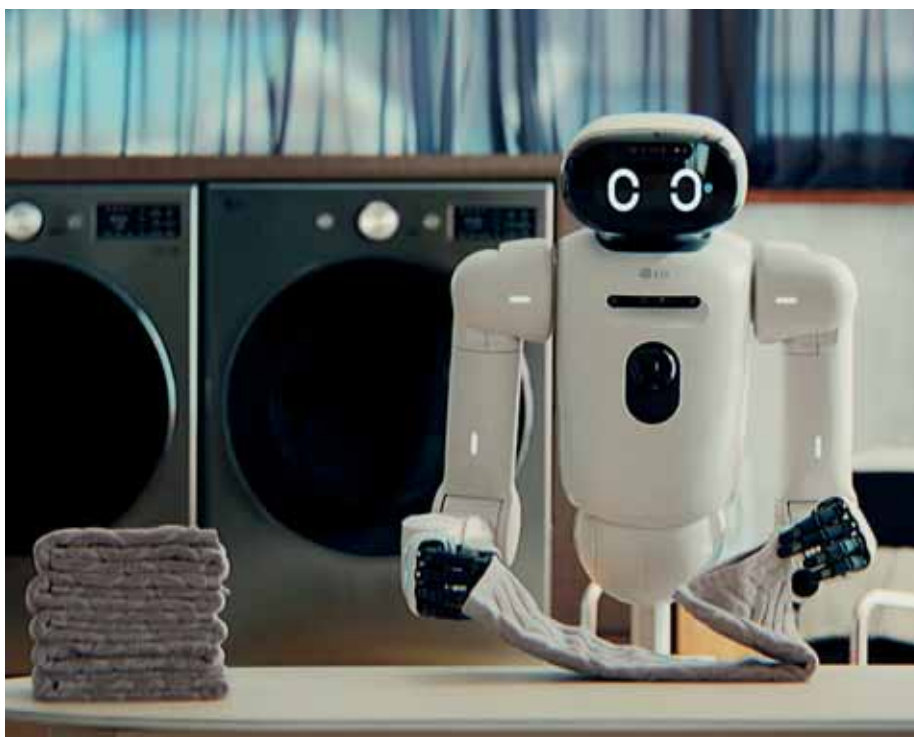
Tante le novità tecnologiche presentate all'ultima BTO. Scopriamo come la rivoluzione digitale invaderà presto anche il nostro settore

**D**a anni il dibattito è acceso: può un settore *labour intensive*, come il turismo, essere oggetto di uno sviluppo tecnologico? All'interno di questo settore, può un reparto alberghiero, quello dell'*housekeeping*, essere aiutato da strumenti innovativi?

Dimentichiamo le cameriere con il grembiulino e lo spolverino di piume: oggi le operazioni di rassetto delle camere possono contare su un supporto tecnologico. La stanza in cui il cliente dorme influenzerà notevolmente il giudizio complessivo dell'ospite. Allora perché non dare supporto al personale ai piani? Oltretutto, in un momento in cui è difficile trovare (e tenere) personale qualificato, la presenza di queste tecnologie può aiutare a far fronte ai picchi di domanda, che sono abituali in questo settore e per questa via migliorare la soddisfazione di clienti e dipendenti. Allora vediamo alcuni degli strumenti presentati durante l'ultima BTO (Be Travel Onlife).

Cominciamo dall'inizio del processo: l'addetto ai piani è fuori dalla porta della stanza da sistemare e non sa se il cliente sia ancora all'interno. La prassi vuole che la cameriera bussi tre volte alla porta e, se non ha avuto risposta, entri. Questo gesto può essere sostituito dai sistemi LED che indicano lo stato di occupazione: quando entri in camera e inserisci la smart key nel lettore per attivare la luce e l'aria condizionata, automaticamente si attiva il segnale "room occupied".

Un risultato analogo si può ottenere mediante sensori che rilevano i movimenti nella stanza, stabilendo la presenza o meno del cliente. Il vantaggio di questi strumenti non è tanto il risparmio del tempo necessario per bussare (cosa che potrebbe essere comunque opportuno fare almeno



una volta), ma la possibilità di programmare meglio il proprio lavoro.

Passiamo ora alla fase successiva: la cameriera è all'interno della stanza e può cominciare a riordinare la camera. Si troverà a sollevare oggetti pesanti e ad assumere posizioni innaturali. La soluzione più banale nel primo caso è quella di usare carrelli smart: ovvero motorizzati, che riducono il peso del trasporto e lo velocizzano. Nel secondo caso, la soluzione può essere rappresentata dagli esoscheletri: dispositivi indossabili che sostengono il corpo durante gli sforzi muscolari e le posizioni impegnative, prevenendo infortuni e lesioni e diminuendo la fatica. Un altro elemento ricorrente nel reparto è lo svolgimento di attività ripetitive con scarso valore aggiunto. In questo senso, gli operatori ai piani possono essere af-

fiancati da robot pulitori, utili anche per mantenere pulite le aree comuni.

Veniamo alla fine dell'intero processo: l'ospite nella sua stanza sta richiudendo il trolley per ripartire e, per errore, tra i suoi panni sporchi finisce un asciugamano dell'hotel. Varcando la porta dell'albergo, un segnale simile a un antitaccheggio risuona nella hall: nell'asciugamano è inserito un tag RFID (identificazione a radiofrequenza) che permette d'individuare l'asciugamano e quindi evitare di doverlo sostituire.

Come in altri settori, anche negli alberghi la tecnologia può essere usata per aumentare la produttività, far fronte a picchi di domanda e programmare meglio il lavoro. In questo modo la soddisfazione dei dipendenti aumenta e, di conseguenza, la loro permanenza in azienda. **A.C.O.**

**Rentokil**  
**Initial**

# L'OSPITALITÀ CHE FA LA DIFFERENZA:

*Qualità, sicurezza e identità sensoriale*

Affronta il periodo estivo con la serenità di un partner unico per il controllo degli infestanti, la gestione del rischio legionella e la profumazione professionale.

Inquadra il QR code e scopri le nostre soluzioni dedicate al settore hotellerie



# Rentokil Initial: l'ospitalità che fa la differenza

Un partner unico per il controllo degli infestanti, la gestione professionale del rischio legionella e identità sensoriale

**N**el settore dell'hôtellerie l'esperienza dell'ospite è tutto: comfort, sicurezza e qualità percepita devono convivere senza margini di errore. In questo contesto, Rentokil Initial – multinazionale leader mondiale nella fornitura di servizi per la gestione degli infestanti e soluzioni per l'igiene e il benessere – affianca le strutture ricettive con soluzioni integrate che tutelano la reputazione e valorizzano l'identità dell'hotel.

La protezione degli ambienti è il presupposto di ogni soggiorno perfetto. Rentokil offre un'ampia gamma di trattamenti di disinfestazione, derattizzazione e sanificazione degli ambienti. In particolare, interviene nella gestione e nel monitoraggio delle cimici dei letti con il trattamento ad alte temperature, che consente di agire tempestivamente anche solo sulla camera interessata e su quelle contigue, senza la necessità di isolare interi piani della struttura.

Il sistema porta gradualmente l'ambiente a 45-58°C, agendo su tutti gli stadi vitali degli infestanti e, essendo privo di sostanze nocive, garantisce anche il riutilizzo immediato degli spazi, tutelando la continuità operativa e la redditività dell'hotel.

L'integrità degli impianti è invece garantita dal servizio LFree di Initial per il monitoraggio e la gestione del rischio legionella, che rappresenta una sfida critica per le strutture ricettive. Initial interviene con un approccio proattivo che include la valutazione del rischio, campionamenti certificati e sanificazioni specifiche mirate, assicurando non solo il pieno rispetto delle normative vigenti, ma garantendo la sicurezza degli impianti proprio in vista del picco della stagione estiva. Oggi il valore dell'ospitalità si misura anche dalla capacità di coinvolgere i sensi e garantire una serenità assoluta in ogni ambiente. Initial trasforma gli spazi comuni in luoghi di be-



nessere grazie a soluzioni per l'igiene del bagno, dell'aria, delle superfici e piante per l'arredo indoor.

A queste si affianca il servizio di marketing olfattivo Premium Scenting che, attraverso fragranze esclusive, crea atmosfere memorabili capaci di elevare la qualità percepita degli ambienti.

Qualità, sicurezza e identità sensoriale si integrano così in un ecosistema di servizi. Con un unico partner strategico, l'hotel può contare su competenze specialistiche e soluzioni su misura, costruendo un'esperienza completa e impeccabile dal check-in al check-out.

# QUADRIFOR NON È SOLO FORMAZIONE È SCEGLIERE CHI VUOI DIVENTARE

Scopri di più su:  
[www.quadrifor.it](http://www.quadrifor.it)

+ 500 Corsi di formazione

+ 18.600 Aziende iscritte

+ 101.000 Quadri iscritti

# Quadri sempre aggiornati

Scopriamo Quadrifor, l'Istituto fondato per lo sviluppo personale e l'aggiornamento professionale di Quadri e aziende del Terziario

**Q**uadrifor è l'Istituto bilaterale per la crescita e la formazione di Quadri e Aziende del Terziario in Italia. Nasce nel 1995, sulla base dell'intesa contrattuale sottoscritta da Confcommercio e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, UilTucs-UIL, con l'intento di sostenere lo sviluppo personale e professionale permettendo di esprimere al meglio il proprio valore e potenziare quello dell'organizzazione.

Al fianco di oltre 95mila Quadri e 18.500 aziende, l'Istituto lavora con un ampio e consolidato network di partner esperti per anticipare i fabbisogni formativi del futuro.

## COSA OFFRE

Quadrifor mette a disposizione dei propri iscritti un'offerta formativa che pone al centro della progettazione l'ascolto delle esigenze, la flessibilità della fruizione dei corsi, la costruzione di progetti elaborati attorno ai nuovi bisogni di Middle Manager e Aziende, la realizzazione di iniziative per sostenere attivamente i processi di sviluppo del business e di valorizzazione del capitale umano.

In particolare, l'offerta completa è composta da un insieme di proposte diversificate nella tipologia e nelle modalità di fruizione:

- **Catalogo Soft Skills** (annuale), che include corsi pensati per acquisire competenze "trasversali", legate alla sfera comportamentale e relazionale, necessarie per gestire sé stessi e il team di lavoro;
- **Catalogo Technical Skills** (annuale), che include corsi pensati per acquisire competenze tecniche specifiche direttamente legate allo svolgimento del lavoro: competenze tecnico manageriali, gestione dei processi, gestione del business;



- **Catalogo+**, si tratta di una serie di iniziative formative "fuori dagli schemi" incentrate su argomenti d'attualità che nascono dalla collaborazione con partner d'eccellenza specializzate in tematiche e corsi ad alto impatto;
- **Iniziative di formazione interaziendale**, che vengono pianificate mensilmente e propongono format sempre nuovi e diversi. L'incontro con altre realtà rappresenta inoltre un'ottima opportunità di networking e di creazione di relazioni significative;
- **Quadrifor On Demand**, è la piattaforma di formazione online che dà accesso a una vasta selezione di approfondimenti e contenuti aggiuntivi, per ampliare le competenze e completare la formazione professionale di ciascun iscritto;
- **Progetti di Formazione Aziendale**, ciascuna azienda, con più di 20 Quadri iscritti, può richiedere gratuitamente un finanziamento per Progetti di Formazione Aziendale su misura per acquisire competenze tagliate sul pro-

prio contesto di business, immediatamente spendibili nella propria attività lavorativa;

- **Ricerche**, inerenti al campo della formazione professionale, al ruolo e alla figura del Quadro, alle competenze strategiche e alle esigenze formative.

## I VANTAGGI PER QUADRI E AZIENDE

L'offerta formativa Quadrifor è dinamica, concreta, personalizzabile. È possibile modulare i percorsi formativi secondo le esigenze del Quadro e dell'Azienda, scegliendo tra gli oltre 500 corsi disponibili in modalità aula, on demand o ibrida. Con il versamento della quota annuale di iscrizione all'Istituto prevista dal CCNL Turismo (pari a € 75, di cui € 50 a carico dell'Azienda e € 25 a carico del Quadro) l'Azienda può integrare la formazione Quadrifor all'interno del proprio piano formativo e avere a disposizione una formazione continua di qualità per le proprie risorse, accessibile in maniera semplice.

# In Liguria, la sfida della qualità

Il contrasto all'abusivismo, l'innovazione tecnologica e la qualità del lavoro al centro del confronto sul futuro del turismo nella Regione

Il Palazzo della Borsa di Genova ha ospitato il convegno "Legalità e Innovazione: le fondamenta per il futuro del turismo in Liguria". Il confronto, promosso dall'Ente Bilaterale Territoriale del Turismo di Genova e Provincia, ha registrato la partecipazione delle principali Istituzioni regionali e comunali, della Camera di Commercio e dei rappresentanti di Federalberghi, Confcommercio e delle organizzazioni sindacali dei lavoratori. L'iniziativa è arrivata in una fase di forte trasformazione per il comparto turistico ligure. I numeri degli ultimi anni confermano una crescita significativa dei flussi, trainata anche dal sistema portuale e crocieristico e da un'offerta sempre più orientata all'esperienza.

Una dinamica che rafforza il ruolo del turismo come asse portante dell'economia regionale, ma che impone, proprio per questo, un salto di qualità complessivo: regole chiare, strumenti di controllo efficaci, innovazione organizzativa e valorizzazione del lavoro devono procedere insieme, all'interno di una visione condivisa di sviluppo. In questo quadro s'inserisce il tema dell'abusivismo, fenomeno che incide sulla qualità dell'offerta e altera le condizioni di mercato. L'abusivismo nel settore extralberghiero e la proliferazione incontrollata di case vacanza irregolari rischiano, infatti, di trasformare interi quartieri in veri e propri "dormitori turistici". Senza residenti stabili viene meno il tessuto sociale che alimenta i negozi di vicinato: chi occupa un appartamento per pochi giorni non crea una relazione con il territorio, con il rischio concreto di assistere alla chiusura delle serrande e alla progressiva desertificazione commerciale, con quartieri che perdono anima e sicurezza.

Il tema non è solo urbanistico o commer-



ciale: l'irregolarità produce effetti diretti anche sul mercato del lavoro e sulla concorrenza tra imprese. L'abusivismo nel comparto extralberghiero porta con sé il ricorso a lavoro non regolare, alimentando un sistema che non crea sviluppo e rischia di distruggere occupazione di qualità, facendo perdere posti di lavoro veri, stabili e tutelati. Per questo il confronto non si è limitato al rafforzamento dei controlli, ma ha affrontato in modo organico la questione della qualità del lavoro e della correttezza contrattuale.

Un focus importante è stato dedicato alle azioni sinergiche contro il dumping contrattuale, ovvero l'applicazione dei cosiddetti "contratti pirata", che prevedono salari inferiori fino al 30% rispetto ai parametri

dei contratti leader, svalutando il lavoro e trasformando l'accoglienza in una corsa al ribasso che penalizza professionisti e territori. Contrastare queste pratiche significa tutelare le imprese sane e garantire condizioni di concorrenza leale.

Allo stesso tempo, qualità del lavoro significa investire in formazione, stabilità e qualificazione professionale, in un settore che continua a registrare difficoltà nel reperimento di personale.

Accanto ai temi della legalità e del lavoro, hanno trovato spazio anche l'innovazione e l'intelligenza artificiale come leve per migliorare efficienza e servizi, sostenere le imprese nella transizione digitale e rendere il sistema turistico ligure sempre più competitivo.

# Dalla parte della legalità

**Siglato da Federalberghi Calabria un importante Protocollo per il controllo amministrativo antimafia nel settore turistico-alberghiero**

**F**ederalberghi Calabria ha sottoscritto un Protocollo d'intesa per la prevenzione amministrativa antimafia nel settore turistico-alberghiero e della ristorazione, insieme al Comune di Pizzo, alla Camera di Commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia e a Confindustria Vibo Valentia. L'accordo mira a rafforzare in maniera strutturale gli strumenti di prevenzione contro riciclaggio, usura, estorsione e più in generale i tentativi di infiltrazione delle organizzazioni criminali nella filiera del turismo.

Il Protocollo nasce dalla consapevolezza che il comparto turistico-alberghiero e della ristorazione rappresenta un settore strategico per l'economia calabrese, ma anche un ambito particolarmente esposto al rischio di inquinamento mafioso, sia nell'acquisizione e gestione delle strutture, sia nella fornitura di beni e servizi. In un contesto reso più vulnerabile dagli effetti della recente crisi pandemica sulle imprese, l'intesa punta a coniugare rapidità e profondità dei controlli, superando la logica di verifiche sporadiche a favore di un sistema di monitoraggio mirato, continuo e basato sull'analisi dei profili di rischio reali.

Cuore dell'intesa è l'istituzione di un Osservatorio provinciale che coinvolgerà tutti i soggetti aderenti al Protocollo, chiamato a raccogliere dati, monitorare tendenze e fornire indicazioni strategiche sulla presenza di fenomeni anomali nel settore.

Grazie all'impiego di strumenti tecnologici avanzati, metodologie scientifiche, analisi statistiche e modelli predittivi, l'Osservatorio produrrà report periodici in grado di evidenziare indicatori di rischio utili a orientare l'azione di prevenzione antimafia e a supportare le decisioni del-



le autorità competenti.

Il Comune, da parte sua, s'impegna a richiedere sistematicamente la comunicazione antimafia per le attività private soggette a regime autorizzatorio, incluse quelle avviate tramite SCIA, con particolare attenzione alle nuove aperture, ai subingressi e alle variazioni societarie, così da intercettare tempestivamente eventuali tentativi di infiltrazione.

La Prefettura, attraverso il Gruppo interforze antimafia, curerà gli approfondimenti previsti dal Codice antimafia e condividerà gli esiti più rilevanti in sede di Comitato provinciale per l'ordine e la sicurezza pubblica.

Federalberghi Calabria, con la firma del Protocollo, ribadisce il proprio impegno

a favore di una vera filiera della legalità nel turismo, schierandosi al fianco delle imprese sane che operano nel rispetto delle regole.

La Federazione parteciperà ai lavori dell'Osservatorio, alle attività della cabina di regia e alle iniziative di formazione e sensibilizzazione previste dall'intesa, mettendo a disposizione esperienza, dati e competenze delle strutture associate per contribuire a un ambiente competitivo, trasparente e attrattivo per investimenti e flussi turistici di qualità. In questo modo, la lotta alle infiltrazioni criminali si conferma condizione essenziale per la crescita sostenibile del settore e per la tutela dell'immagine della Calabria sui mercati nazionali e internazionali.

**L'ospitalità è il tuo business.  
I pagamenti sono il nostro.  
epay ai pagamenti  
pensiamo noi.**

All about  
Tourism  
by  epay

- ✓ SmartPOS All in One
- ✓ Portale esercenti
- ✓ Efficienza nei pagamenti
- ✓ Conversione dinamica della valuta

**Speciale convenzione Federalberghi  
Chiedi alla tua Associazione territoriale**



**Euronet**



# Hospitality Cyber Security



di Laura Coppola

**F**ederalberghi Penisola Sorrentina, in collaborazione con Meginet, ha organizzato il secondo corso di sensibilizzazione “Hospitality Cyber Security”. Un appuntamento che ha richiamato albergatori, direttori d’hotel, manager e responsabili IT del territorio, confermando quanto la sicurezza informatica sia ormai una priorità strategica per il comparto turistico-ricettivo.

L’iniziativa s’inserisce in un momento particolarmente significativo per il territorio: proprio a Sorrento è stato aperto il primo Security Operation Center dedicato esclusivamente al mondo dell’hospitality, realizzato in convenzione con l’associazione. Un presidio innovativo che offrirà monitoraggio continuo, rilevamento avanzato delle minacce e risposta agli incidenti, con soluzioni modellate sulle specificità operative di hotel e resort.

“Il successo di questa strategia – commenta Costanzo Iaccarino, presidente di Federalberghi Penisola Sorrentina – è testimoniato dal cambiamento delle persone: più attenzione, più responsabilità, più capacità di riconoscere situazioni a rischio. Le simulazioni di phishing e i test pratici hanno reso la formazione immediatamente applicabile nella quotidianità delle strutture ricettive. Un passo decisivo verso un ecosistema turistico più sicuro e resiliente, in cui la tutela dei dati e la continuità operativa diventano elementi centrali della qualità dell’accoglienza.” Nell’aprire i lavori, Iaccarino ha sottolineato come “oggi la sicurezza digitale sia parte integrante della qualità del servizio: proteggere i dati dei clienti significa tutelare la loro fiducia”. Un concetto ribadito più volte nel corso dell’evento: “La tecnologia, da sola, non basta se non è accompagnata da una solida cultura della sicurezza condivisa da tutto il personale”.

I relatori hanno evidenziato come il settore dell’ospitalità, sempre più digitalizzato – tra gestionali, piattaforme di prenotazione, pagamenti elettronici e reti Wi-Fi per gli ospiti – sia diventato un obiettivo sensibile per gli attacchi informatici. Da qui la necessità di strumenti operativi adeguati e monitoraggio costante.

Il coordinamento scientifico è stato affidato a Vittorio Acampora, professionista con oltre quarant’anni di esperienza nel settore ICT e autore del volume “Framework AEIOU for IT Hospitality”, che propone un modello operativo per la gestione sicura delle reti nel settore alberghiero, in linea con gli standard ISO/IEC 27001:2022, il GDPR e la direttiva NIS2. Accanto ad Acampora sono intervenuti Irina Artioli, Verando Zappi, Andrea Corbino e Giuliano De Luca, approfondendo scenari di rischio, buone pratiche e casi concreti legati alla protezione dei dati e delle infrastrutture digitali.

 **BRITA**  
Drink better. Do better.



# Smart. Stylish. Sostenibili.

L'eleganza dell'acqua, sempre a disposizione con i water dispenser BRITA.  
Meno plastica. Più valore al tuo hotel.



# Il barometro del Turismo

Analisi dei dati provvisori dell'ISTAT per il 2025



di Anna Chiara Olini

**S**econdo le rilevazioni provvisorie dell'ISTAT, nel 2025 ci sono state 476,9 milioni di presenze, con un aumento del 2,3% rispetto al 2024. Tale variazione costituisce la risultante di una stabilità (0,0%) dei turisti italiani e di un incremento del 4,3% di quelli stranieri. Nel complesso, i dati provvisori evidenziano una prevalenza delle presenze dei turisti stranieri, che rappresentano il 55,5% del totale delle presenze. Allo stesso tempo, gli arrivi sono stati 138,4 milioni, in leggera diminuzione rispetto all'anno precedente (-0,9%). Quanto alla provenienza, gli arrivi degli stranieri sono aumentati dell'1,4%, mentre quelli dei connazionali sono diminuiti del 3,5%. La combinazione tra l'aumento delle presenze e la diminuzione degli arrivi ha portato a un leggero allungamento della permanenza media, passata da 3,3 a 3,4 giorni (3,5 giorni per gli stranieri e 3,3 per gli italiani).

Andando a vedere cos'è successo nei diversi comparti, nel 2025 negli esercizi alberghieri ci sono stati 288 milioni di pernottamenti (l'1,4% in più rispetto al 2024) e invece l'extralberghiero è aumentato del 3,6% che, in termini assoluti, equivale a oltre 6,5 milioni di pernottamenti aggiuntivi.

Non si tratta solo di un cambio di preferenze nella scelta dell'alloggio. A cambiare, nel 2025, è stata la legislazione: è stato introdotto il codice identificativo nazionale (CIN) per le strutture ricettive e questo ha favorito l'emersione di attività che prima operavano nell'ombra.

Stiamo parlando, quindi, non di nuovi strabilianti risultati, ma del conteggio di ciò che c'era anche prima. Basti pensare che già nel "Quattordicesimo rapporto sul turismo italiano" venivano stimate, per il 2003, oltre 729 milioni di presenze in case di proprietà e in affitto, che si andavano ad aggiungere alle 344,4 mi-

lioni nelle strutture ufficiali.

Andando ancora più indietro nel tempo, se si analizzano le statistiche ISTAT sulle presenze extralberghiere si vede che, tra il 1986 e il 1987, queste sono diminuite di 99 milioni, tra l'altro quasi tutte tra gli italiani (86,7 milioni). Non si tratta di un'annata particolarmente negativa, ma di un semplice e netto taglio nelle strutture censite dall'Istituto Nazionale di Statistica: dal 1987, dalla voce di struttura extralberghiera "alloggi in affitto" vengono esclusi gli "alloggi privati in affitto non iscritti al Rec" (Registro degli esercenti il commercio), ossia non gestiti in forma imprenditoriale. Ciò non vuol dire che il fenomeno sia scomparso, ma che semplicemente non è stato più rilevato.

Dal 1987 a oggi la storia è la stessa: ciò che è cambiato è stata la riemersione di un fenomeno apparentemente sparito da tutti i radar e che il CIN ha permesso di ricominciare a rilevare.

# L'evoluzione del turismo della salute e del benessere

La visione del presidente di Federalberghi Terme, intervenuto al convegno "Il rilancio del turismo termale italiano come driver di crescita del mercato", organizzato da Isnart e Unioncamere

di Emanuele Boaretto\*

Il "turismo della salute" non è uno slogan, ma una filiera organizzata che integra sanità, ospitalità, territorio e qualità della vita. Questa affermazione sintetizza efficacemente il senso dell'evoluzione che sta interessando il termalismo italiano e il suo ruolo nel sistema Paese.

Il turismo termale italiano costituisce oggi uno dei più efficaci strumenti di politica industriale e territoriale, capace di generare valore economico, occupazione qualificata e sviluppo sostenibile, in particolare nelle aree interne. Un settore che contribuisce in modo concreto alla destagionalizzazione dei flussi turistici e alla valorizzazione di territori spesso ricchi di risorse, ma fragili dal punto di vista economico e demografico.

Nel contesto post-pandemico, il Turismo della Salute e del Benessere si è affermato come un mercato in forte espansione. Non si tratta più di una domanda di nicchia, ma di una richiesta strutturale e trasversale che si manifesta durante tutto l'arco dell'anno. Anche nel 2025, le strutture termali italiane hanno registrato significativi tassi di occupazione, confermando la solidità del comparto.

Il legame tra salute e benessere è ulteriormente rafforzato da un dato distintivo del sistema italiano: circa il 90% delle strutture termali è accreditato con il Servizio Sanitario Nazionale. Questo rende il termalismo un hub naturale di sanità territoriale, capace di integrare prevenzione, cura e riabilitazione con l'offerta turistica, rafforzando i servizi nelle aree peri-



feriche e interne del Paese e contribuendo a un modello di sanità più vicino alle persone e ai territori.

L'evoluzione del turismo termale risponde a trend globali ben definiti. Il settore wellness a livello mondiale è in rapida crescita e l'Italia svolge un ruolo centrale in questa trasformazione: nel 2024 il mercato delle spa italiane ha raggiunto un valore stimato di circa 3 miliardi di euro, con previsioni di raddoppio entro il 2033. Questa dinamica impone un'evoluzione del prodotto termale e delle strutture alberghiere. Le terme non sono più soltanto luoghi di cura, ma destinazioni integrate, capaci di combinare cure termali, programmi personalizzati di salute e prevenzione, spa di alta gamma, benessere olistico e ospitalità qualificata, in contesti naturali e urbani. In questo scenario, il turismo della salute deve essere riconosciu-

to come un prodotto strutturato, fondato su un disciplinare condiviso che definisca standard, protocolli e qualità dell'esperienza.

Non si tratta solo di servizi interni alle strutture, ma di un vero e proprio ecosistema che coinvolge urbanistica, norme edilizie, mobilità dolce, accoglienza, nutrizione, attività fisica, eventi, informazione e modalità di erogazione delle cure. Un sistema integrato che trasforma il turismo della salute in uno stile di vita consapevole e sostenibile.

Il rilancio del turismo termale italiano è quindi una realtà concreta e misurabile: contribuisce alla destagionalizzazione delle presenze, stimola investimenti nelle infrastrutture ricettive, genera valore economico diffuso e rafforza la competitività dei territori. L'Italia dispone di tutte le condizioni per essere leader globale nel Turismo della Salute e del Benessere: risorse naturali uniche, competenze sanitarie consolidate, imprese alberghiere evolute e territori straordinari. Perché questo potenziale possa esprimersi pienamente, è però necessario accompagnare l'evoluzione del settore con politiche pubbliche coerenti, strumenti normativi adeguati e una visione condivisa di sistema, in grado di riconoscere il turismo della salute come una filiera strategica per il Paese. In questo percorso, il dialogo avviato con le Istituzioni e il Parlamento rappresenta un passaggio fondamentale per dare continuità e prospettiva a un settore che può contribuire in modo significativo alla crescita economica.

\*Presidente Federalberghi Terme

# Destination Wedding

I dati più recenti confermano un'espansione significativa del settore, diventato un motore di valore per l'hôtellerie italiana

di Carlotta Ferrari\*

**L**Osservatorio Destination Wedding in Italy, realizzato da Convention Bureau Italia e dalla sua divisione Italy for Weddings dal 2018, ci aiuta a leggere e comprendere dimensioni, trend e prospettive di uno dei segmenti turistici più dinamici e ad alto valore aggiunto per il nostro Paese.

Nel 2025 si stimano oltre 16.700 matrimoni di coppie straniere celebrati in Italia, con un incremento del 9,8% rispetto all'anno precedente, un fatturato complessivo che supera 1,1 miliardi di euro e circa 3 milioni di presenze turistiche generate. Il budget medio per evento è di circa 67mila euro, evidenziando il posizionamento del segmento su fasce di spesa elevate e premium.

Numeri che confermano il destination wedding come un driver per il sistema dell'ospitalità di fascia alta: eventi con una media di circa 65 invitati, con permanenze multiple e una forte domanda di servizi personalizzati, location iconiche e strutture ricettive di qualità.

Si tratta di un turismo ad alta capacità di spesa e con un forte effetto moltiplicatore: ogni matrimonio diventa infatti un potente strumento di promozione, grazie al passaparola della clientela internazionale e alla visibilità generata sui canali digitali. Dal punto di vista geografico, il fenomeno mostra una distribuzione sempre più equilibrata. Se il Centro Italia mantiene una quota rilevante, emerge con forza la crescita del Sud e delle Isole, che nel 2025 conquistano oltre il 30% degli eventi. Questo trend evidenzia come nuove destinazioni stiano rafforzando la propria competitività grazie alla valorizzazione di paesaggi, patrimonio culturale e



autenticità esperienziale.

Per gli hotel quattro e cinque stelle il segmento rappresenta una straordinaria opportunità di business: non solo per l'elevata redditività diretta legata all'evento, ma anche per la capacità di generare soggiorni prolungati, servizi ancillary e fidelizzazione di una clientela internazionale di alto profilo.

In questo contesto, il destination wedding si conferma non solo come un segmento in crescita, ma una leva strategica per rafforzare l'attrattiva dell'offerta turistica di alta gamma del Paese.

La ricerca dell'Osservatorio si inserisce in un quadro molto più ampio di attività promosse da Convention Bureau Italia: iniziative di promozione dedicate al segmento wedding e alla valorizzazione delle destinazioni, missioni internazionali per il posizionamento dell'Italia nel

mercato MICE, programmi specifici per l'attrazione dei congressi internazionali e iniziative come Italy at Hand, il principale evento nazionale dedicato alla promozione della destinazione Italia nella meeting industry globale.

\*Presidente Convention Bureau Italia



Convention Bureau Italia, network nazionale nato per volontà di Federalberghi e delle altre principali associazioni di categoria del settore turismo, riunisce 160 soci e rappresenta oltre 3.000 imprese della meeting e wedding industry.



# WOLF HAUS

Prefabbricazione in legno  
per ogni progetto

Costruzioni ex novo  
Ampliamenti  
Sopraelevazioni  
Strutture open air  
Case Mobili

© Andrea Marzadonna

Wolf System Srl  
39040 Campo di Trens (BZ)  
T. +39 0472 064000

[wolfhaus.it](http://wolfhaus.it)

Hotel ARIA Retreat & SPA  
Cima di Porlezza (CO)



## L'azienda

Con oltre 60 anni di esperienza nel settore delle costruzioni in legno, Wolf Haus si distingue per la realizzazione di edifici antisismici, ecosostenibili e che garantiscono un comfort abitativo unico.

Tempi di costruzione rapidi, ridotto impatto delle lavorazioni durante il cantiere, massimo risparmio energetico e totale personalizzazione delle forme dal design raffinato.

## Referenze

Chalets Camping Anstiz Gamp - Chiusa [↑](#)

Hotel Aethos Monterosa - Champoluc [↗](#)

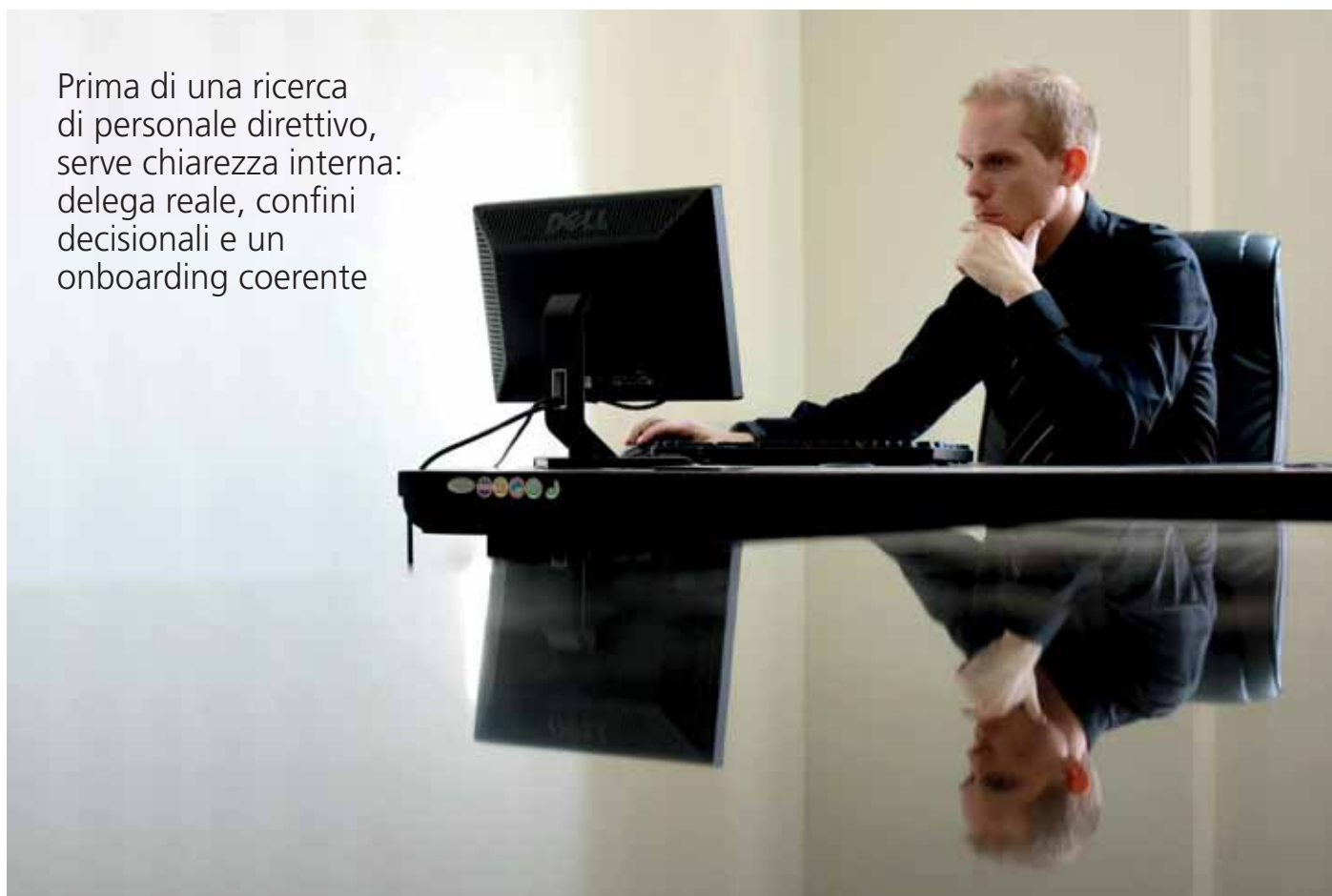
Riviera Resort Hotel - Lignano [→](#)



Scopri altre realizzazioni  
**wolfhaus.it**

# AAA - Direttore cercasi...

Prima di una ricerca di personale direttivo, serve chiarezza interna: delega reale, confini decisionali e un onboarding coerente



di Michele Sambaldi

**C'**è una scena che in tanti hotel si ripete con regolarità. Dopo stagioni gestite con abitudini consolidate, riunioni tese e soluzioni tampone che diventano permanenti, arriva la frase: “Serve un manager esterno”. Spesso è detta con speranza, come quando si chiama uno specialista: qualcuno che rimetta ordine e, possibilmente, in tempi rapidi. Parte la selezione del profilo ideale: esperienza in strutture comparabili, metodo organizzativo, sensibilità commerciale, competenze trasversali su revenue, persone e digitale.

Il direttore generale entra con aspettative alte. Eppure, non è raro che, dopo pochi mesi, venga percepito come “la soluzione che non ha funzionato”. Più che un problema di curriculum, però, spesso è un problema di contesto.

## **METTERE ORDINE, SENZA SPOSTARE GLI EQUILIBRI**

Il mandato implicito più frequente è semplice da pronunciare, ma complesso da realizzare: mettere ordine. Tradotto: rivedere turni, processi, standard, comunicazione tra reparti, talvolta anche risultati economici. Tutto legittimo. Il punto è che, in molte aziende, questa richiesta convive con un'altra, non dichiarata: far-

lo senza toccare meccanismi storici, senza disturbare figure “di fiducia”, senza smentire convinzioni sedimentate. In pratica: cambiare molto, ma senza cambiare ciò che tiene in piedi gli equilibri.

Nasce così una figura in bilico: sulla carta responsabile di molto, nella pratica autorizzata a poco. Può proporre una nuova organizzazione finché non sfiora determinate suscettibilità di chi “ha sempre fatto a modo suo”. Può lavorare su tariffazione e canali finché non contraddice l'intuito di chi “ne sa più di lui”. Il perimetro non è scritto, ma si percepisce. E quando qualcosa inevitabilmente s'incepisce, la persona più facile da mettere in discussione è proprio lui.

## IL PARAFULMINE PERFETTO E LA DOMANDA: CHI DECIDE?

Il direttore esterno tende a diventare un parafulmine per tre ragioni molto pratiche:

- 1) non è “di famiglia”, quindi può essere etichettato come “quello che non ha capito lo spirito della casa” quando prova a professionalizzare ciò che per anni è stato gestito “di pancia”;
- 2) ogni scelta impopolare (standard più chiari, responsabilità ridefinite, richieste più esigenti) può essere raccontata come “decisione del direttore”, mentre la proprietà resta al riparo e, se necessario, può anche prendere le distanze;
- 3) è visibile. Staff, fornitori e ospiti lo riconoscono: diventa il volto dell’organizzazione, ma non sempre ha il controllo delle leve più pesanti (investimenti, politiche del personale, scelte di posizionamento, eccezioni “di famiglia”).

È un mix che lo mette in prima linea quando le cose vanno male e un passo indietro quando vanno bene.

Qui s’innesta la dinamica più corrosiva: l’ambiguità decisionale. Formalmente il direttore guida la gestione; nella quotidianità la proprietà continua a intervenire su microdecisioni. Lo staff lo comprende rapidamente e si orienta di conseguenza: al direttore si portano problemi e decisioni scomode; “di sopra” si chiede la deroga. Quando le indicazioni diventano discordanti, la frase che blocca tutto è sempre la stessa: “Ha detto la proprietà”.

## IL MANDATO CHE MANCA: RESPONSABILITÀ SÌ, AUTORIZZAZIONE NO

Molti hotel inseriscono un manager esterno senza un mandato definito. “Responsabile della gestione” può restare una formula vuota se non diventa un patto concreto su tre punti: cosa il direttore decide in autonomia; su cosa deve confrontarsi con la proprietà; quali sono i confini non negoziabili (valori, identità, scelte patrimoniali, elementi che la famiglia vuole preservare). Senza questo accordo, ogni decisione diventa una trattativa e il direttore vive nel “posso/non posso”, con un inevitabile



## *Molti hotel inseriscono un manager esterno senza un mandato*

consumo di energia e credibilità.

Prima della selezione conviene quindi un confronto interno alla proprietà dell’albergo, a porte chiuse. Primo: vogliamo davvero delegare? Secondo: chi rappresenta la proprietà nel quotidiano? Un solo referente o più voci che chiamano separatamente con indicazioni diverse? Terzo: quali “non detti” possono esplodere? Persone “intoccabili”, reparti governati da equilibri storici, tensioni tra generazioni. Se questi temi non vengono affrontati prima, emergeranno dopo, spesso nel modo peggiore.

## ONBOARDING E TEMPO: DUE FATTORI SOTTOVALUTATI

L’ingresso di un nuovo direttore manda un messaggio potente allo staff. È un cambiamento importante, ma presentarlo con una e-mail o una riunione di dieci minuti spesso comunica, anche senza volerlo: “Vediamo come va”. Servono invece segnali coerenti: la proprietà che dichiara pubblicamente che le decisioni operative passano dal direttore; la scelta di non contraddirlo davanti al team; un supporto esplicito quando introduce cambiamenti necessari ma impopolari. Senza questi segnali, il sottotesto diventa: “Ascoltate-lo finché non intervengo io”.

C’è poi l’aspettativa sul tempo. Riorganizzare processi, responsabilità, cultura interna e risultati non si misura in poche settimane. Se un’azienda vive da anni di equilibri informali, un orizzonte realistico è di due-tre anni per vedere effetti strutturali. Valutare un direttore come fosse un esperimento stagionale accelera l’epilogo più frequente: “Non era la persona giusta”, quando magari mancavano le condizioni giuste.

Quando ha senso introdurlo? Quando la famiglia vuole davvero uscire dall’operatività; quando la seconda generazione preferisce concentrarsi su sviluppo e investimenti; quando la complessità richiede una regia quotidiana dedicata.

Quando è meglio aspettare? Quando la direzione strategica non è condivisa; quando ci sono conflitti aperti tra eredi; quando il fondatore non è pronto ad accettare decisioni non sue. In questi casi il manager rischia di diventare un diversivo elegante rispetto al nodo vero: decidere il futuro dell’azienda.

Un manager esterno può portare metodo, qualità e sostenibilità nel tempo. Ma nessun curriculum sostituisce tre condizioni: una proprietà che abbia scelto davvero la delega, un mandato chiaro e rispettato e un contesto che riconosca il direttore come riferimento operativo. E allora la domanda finale cambia tono: da “Troveremo il manager giusto?”, a “Siamo pronti a sostenerlo davvero?”.

# Ristoranti stellati in hotel

Cucina d'autore durante un soggiorno al top.  
Per una clientela sempre più preparata ed esigente



**È** sempre più di tendenza concedersi una cena, come clientela esterna ma soprattutto come graditi ospiti, in una struttura up level che, al suo interno, dispone anche di un ristorante stellato con uno chef famoso a livello internazionale.

Non si tratta solo del cibo fine a sé stesso, ma dell'esperienza multisensoriale che il cliente cerca e l'hotel offre: gustare un menu ad hoc in un contesto curato e accogliente, magari dopo un massaggio con oli essenziali o una gita alla scoperta del territorio. E non solo nelle grandi città: la tendenza, ormai, riguarda anche i centri più piccoli. La valorizzazione dei borghi, di cui si parla da tempo, parte anche da qui. I clienti che cercano un'esperienza stellata si affidano spesso alla Guida Michelin, della cui autorità in materia si fidano. Detta anche "la rossa" dal colore della copertina, la guida è nata in Francia nel 1900 come semplice vademecum per viaggiatori – l'editore è lo stesso dei famosi pneumatici – ma in Italia è apparsa per la pri-



Antonino Cannavacciuolo

ma volta nel 1956, molto diversa da come è strutturata ora.

Il nostro Paese oggi è al secondo posto nel mondo, dopo la Francia, per numero di stelle: per il 2026 ne conta 394, una in più rispetto al 2025. Di questi, i ristoranti stellati all'interno di hotel a cinque, ma anche a quattro stelle, sono circa 160, il 40%

dei locali che hanno ottenuto da uno a tre *macaron*, altro nome del premio Michelin. Sono tutti locali di alto livello, per location e cucina, diversi tra loro, apprezzati anche da ospiti stranieri.

Oggi un albergo non è solo un luogo dove ci si ritira per dormire, ma un presidio del territorio, tra natura, cultura, servizi aggiuntivi e, non ultima, la gastronomia con i prodotti freschi e locali. È un dialogo costruttivo e continuo tra hotel, ristorante, produttori locali e, naturalmente, clienti. In molte strutture ricettive c'è la possibilità di provare più ristoranti, con cucina locale o internazionale, per una maggiore libertà di scelta.

L'attivazione di un ristorante stellato dentro un hotel, per vari motivi, può prestarsi meglio di altre location alla sperimentazione, alla ricerca e all'innovazione. Ma proprio per questo niente è lasciato al caso: ogni dettaglio è curato con precisione millimetrica, dagli ingredienti di prima scelta alla cucina con le infrastrutture ad hoc e i criteri di igiene rispettati al massi-

mo, insieme alla capacità di soddisfare le esigenze degli ospiti. Innalzare la qualità fa diventare il ristorante stellato quasi un brand a sé stante, l'attrazione principale che diventa anche una strategia di marketing per tutto l'hotel. Ma cosa cerca quel cliente che vuole provare un'esperienza letteralmente immersiva in un ristorante stellato, all'interno di un hotel nel quale usufruisce anche di altri servizi up level?

In realtà non esiste una risposta univoca, richieste e aspettative sono variegata, così come lo sono le proposte delle varie strutture alberghiere. Dipende dal territorio e dalla percezione che ognuno ha del buon relax, dal contesto naturale al piccolo borgo al centro città.

Le stelle si guadagnano, si perdono, si mantengono o si raddoppiano. Quel che non cambia è il fatto che si tratta di strutture ricettive e ristoranti che, seppure diversi per tipologia, investono continuamente per un'offerta sempre al top, tra tradizione e innovazione. Qualunque sia il numero di *macaron*, dietro la sua conquista c'è sempre un grande lavoro di squadra e una visione lungimirante.

In tutta Italia si parte dal territorio per esplorare nuovi mondi sensoriali, dei quali l'alta cucina di un albergo è un veicolo importante. Parliamo di strutture di livello molto alto di cui sarebbe difficile fare un elenco completo, ne citiamo qualcuna quale esempio per contestualizzare i vari tipi di offerta a una clientela sempre più alla ricerca di emozioni integrate. Partiamo da I Portici Hotel di Bologna, l'ex Palazzo Maccaferri di fine Ottocento, dove dopo un attento restauro sono tornati alla luce oltre 1.500 mq di pitture Liberty nei saloni e sui soffitti dei cinque piani dell'edificio. Oggi il ristorante Portici, una stella Michelin, ha al comando lo chef Nicola Annunziata. Oltre ai "menu esperienza", con l'iniziativa "Bologna in Natura" Annunziata, insieme all'etnobotanico Carmine Lupia, propone il *foraging*, ossia la ricerca intorno alla città di

---

## L'Italia è al secondo posto nel mondo, dopo la Francia, per numero di ristoranti stellati

erbe, foglie e frutti spontanei da raccogliere e reinterpretare: un percorso che, dalle colline bolognesi, unisce natura e cucina, sapere antico e tecniche contemporanee. Altro esempio è la stella conquistata nel 2026 dal ristorante Ineo all'interno dell'Anantara Palazzo Naiadi, affacciato su Piazza della Repubblica a Roma. L'hotel, architettura in marmo risalente a fine Ottocento, sorge su quelle che erano le terme di Diocleziano, III sec. d.C., le cui fondamenta con mosaici e piscine sono visibili al piano inferiore. Qui lo chef Heros De Agostinis propone agli ospiti il menu degustazione "Roma e dintorni", antiche ri-

cette romane rivisitate e realizzate partendo dai prodotti del territorio. Ristoranti stellati si trovano anche dentro ottimi alberghi a quattro stelle.

Un caso per tutti: Milano Verticale di Una Esperienze, dallo stile architettonico elegantemente urban-design. Uno dei suoi ristoranti, Anima, aperto da Enrico Bartolini e gestito dallo chef Michele Cobuzzi,

detiene una stella Michelin. Cobuzzi è pugliese, cresciuto in campagna, e reinventa con il suo staff la cucina italiana con due percorsi di degustazione, attraverso la stagionalità degli ingredienti, tra sapori nostrani e incursioni in Oriente.

Oltre alle rosse, Michelin conferisce anche le stelle verdi, il premio alla sostenibilità per quei ristoranti che pongono particolare attenzione all'ambiente. Nella premiazione 2026, per il terzo anno, è tornato anche Passion Dessert, riconoscimento per quei ristoranti che propongono dolci di altissima qualità.



## TENDENZE

E visto che parliamo di strutture stellate negli alberghi, va ricordato che Michelin premia questi ultimi con le chiavi, da una a tre, per quegli hotel che offrono soggiorni al top. Anche qui gli ispettori in incognito valutano secondo cinque criteri: l'hotel come porta d'accesso alla destinazione; l'eccellenza nel design e nell'architettura; qualità e coerenza del servizio, comfort e manutenzione; coerenza tra livello dell'esperienza e prezzo pagato; unicità, autenticità e personalità. Nel mondo gli hotel con chiavi sono oltre 7mila, di cui 2.457 in Italia: oggi nel no-

stro Paese gli alberghi che hanno ricevuto una chiave sono 1.742, 572 due chiavi e 143 tre chiavi. Al momento ci sono quattro hotel italiani con tre chiavi che ospitano un ristorante stellato, undici con due chiavi e ventidue con una chiave.

Un mondo variegato, in continua evoluzione: c'è chi ha solo stelle, chi solo chiavi, chi entrambi.

Sull'isola di Ischia, ad esempio, il Botania Relais & Spa offre ai clienti un percorso relax tra erbe officinali, alberi da frutto e olivi. La struttura è stata insignita di una chiave Michelin nel 2024.



L'anno prima un suo ristorante, il Mirto, con cucina prettamente vegetariana e vegana, ha ottenuto la stella verde Michelin grazie allo chef Tommaso Luongo. Il resort è stato realizzato dagli stessi imprenditori del Therasia Resort Sea & Spa che, alle Eolie, sull'isola di Vulcano, vanta ben due ristoranti stellati: il Cappero con una stella e i Tenerumi, con due stelle Michelin rosse e una verde. La cucina vegetale è curata dallo chef Davide Guidara, che segue il motto: "Cook More Plants", verdure in tavola con drink fermentati e analcolici.

A Serralunga d'Alba, nel cuore delle Langhe patrimonio Unesco, il Boscareto Resort, immerso tra i vigneti, ospita il ristorante La Rei Natura, la new entry tre stelle Michelin del 2026, guidato da Michelangelo Mammoliti. Un percorso nel territorio attraverso spezie, radici, erbe aromatiche e vegetali coltivate personalmente dallo chef insieme al suo staff nell'orto e nella serra. Il fine è far rivivere, attraverso la natura, una memoria gustativa lontana, un ricordo da rielaborare.

Sul lago d'Orta, nello stile moresco unico di Villa Crespi, tre stelle confermate per lo chef Antonino Cannavacciuolo, che nel ristorante dell'hotel combina odori e sapori dal nord al sud, dal Piemonte alla Campania, proponendo ai clienti, tra innovazione e tradizione, un viaggio in Italia come fosse un Gran Tour.

Altra tipologia è l'hotel Eala a Limone del Garda, che nel 2026 ha ottenuto due chiavi Michelin e il cui ristorante Senso, gestito dallo chef Alfio Ghezzi, sempre quest'anno è stato insignito di una stella e del premio Passion Dessert per la pasticceria.

E, per terminare la panoramica con un solo altro esempio, tre chiavi per il San Domenico Palace di Taormina, un ex convento restaurato che detiene anche una stella con il ristorante Principe Cerami, dove lo chef Massimo Mantarro rielabora piatti della tradizione siciliana con tecniche avanguardistiche.

Tante le tipologie proposte, per tutte le sensibilità, ma un solo fine: tra soggiorno e cibo, quello dell'esperienza assoluta. **Gi.Fe.**



# S.ANTONIO

\*COMO

*Dalle montagne del Triangolo Lariano,  
l'acqua minerale che sgorga  
a 18km da Como*



Il nuovo volto della bottiglia S. Antonio non è soltanto un redesign: è un modo innovativo di raccontare valori autentici e senza tempo. La sua riconoscibilità è immediata grazie alla forma distintiva, impreziosita dal vetro cannettato e dal testo in rilievo, elementi che la rendono unica e iconica. Acqua S. Antonio nasce da una sorgente profonda, situata a Caslino al Piano, in provincia di Como, e che per anni scorre attraverso le rocce alpine. Questo processo le dona una composizione equilibrata e leggera, ideale per accompagnare ogni momento della giornata. La nuova bottiglia, progettata dallo studio Matteo Thun&Antonio Rodriguez Design, riflette l'essenza del territorio: Como, con la sua eleganza autentica e raffinata, diventa il simbolo di un design che unisce tradizione e modernità. Acqua S. Antonio è stata premiata come "migliore del test" da Altroconsumo (n. 401 maggio 2025). Prossimamente nei tuoi ristoranti preferiti.

# “Entusiasmo e flessibilità”

Fabio Ferrari, capo ricevimento dell'Hotel Bertelli di Madonna di Campiglio, ci racconta come si svolge il suo lavoro e le qualità che servono per farlo al meglio

di Angelo Candido

**S**e, come si racconta, l'opinione che ci facciamo sulle cose avviene nei primi sette secondi, allora possiamo dire che il ricevimento, appena entriamo in un albergo, ci dà l'immagine che poi conserveremo più a lungo di quella stessa struttura. Quindi, il ricevimento è particolarmente importante in una struttura ricettiva, perché è come se fosse il suo biglietto da visita.

Ne parliamo con Fabio Ferrari, capo ricevimento dell'Hotel Bertelli di Madonna di Campiglio.

**Fabio, qual è stato il tuo percorso all'interno del mondo turistico-ricettivo-alberghiero?**

Una volta finita la scuola ho lavorato in più attività turistiche, non subito in albergo. Poi, dopo essere stato impegnato all'ufficio turistico di Madonna di Campiglio e Vinzolo, ho inviato il curriculum all'Hotel Bertelli. A essere sinceri, era un lavoro che non avevo mai fatto, ma mi era stato detto che cercavano del personale da uno dei capi dell'azienda del turismo di allora e ho provato. Era aprile 2018, ormai sono sei anni. Sono partito come normale impiegato alla ricezione e poi pian piano, nel tempo, sono diventato capo ricevimento.

**Qual è la cosa che ti appassiona di più del tuo lavoro?**

Sicuramente il fatto che si è a contatto con la gente, ogni giorno e con persone diverse. È anche bello conoscere tante culture: anche se solo per pochi giorni, mi piace avere un confronto con diversi tipi di turisti che arrivano da varie parti del mondo. Ed è bello perché ci sono momenti più formali e altri dove si scambia qual-



*“Flessibilità, sorriso ed empatia, sia tra colleghi sia con la clientela, per sé stessi e per la riuscita del lavoro, che è far stare bene l'ospite”*

che parola, fino a diventare quasi “amici” degli ospiti. E questa è indubbiamente la cosa che mi piace di più.

**Per questo contatto giornaliero con persone anche lontane dalla nostra**

**quotidianità, a tuo avviso quali competenze particolari bisogna avere? E su cosa bisogna puntare nella propria formazione?**

Penso che bisogna essere anche un po' portati caratterialmente per stare in mezzo alla gente, non tutti riescono a essere aperti. Bisogna essere il più possibile flessibili perché poi, logicamente, gli ospiti hanno tante richieste e magari alcune non rientrano nelle competenze di quello che è prettamente l'ambito lavorativo e, quindi, bisogna essere capaci di accontentare un po' tutti. Di conseguenza, a volte è necessario avere anche tanta pazienza e cercare di far andare le cose nella migliore maniera possibile, sempre pensando alla soddisfazione del cliente.

**Pazienza e capacità di essere flessibili, cioè problem solving. Hai qualche aneddoto da raccontare, qualcosa di particolare o significativo che ti è capitato in questi anni?**

Non è proprio un racconto in sé, ma un insieme di piccoli aneddoti, nel senso che, con la moltitudine di persone che si conoscono bisogna essere, a mio avviso, anche capaci di captare un po' le opportunità, magari conoscendo gente che lavora pure in diversi ambiti, con diverse passioni. Ma la capacità di crearsi contatti è una cosa secondo me molto interessante. Mi è successo di avere contatti anche al di fuori del lavoro, avere stretto delle amicizie oppure aver avuto delle opportunità lavorative anche in altri ambiti. Può piacere o meno, ma questo lavoro porta anche queste possibilità.

**Questa intervista è diretta principalmente a un pubblico di ragazzi che si**

**affacciano per la prima volta nel mondo del lavoro, che vogliono capire bene di cosa si tratti. Dalla tua esperienza – nonostante la giovane età sei un capo ricevimento – che consiglio daresti a un coetaneo per seguire la tua strada?**

Mi baso su quello che dicevo prima. Sicuramente, essere flessibile perché il mio non è un lavoro schematico, c'è sempre qualcosa di inaspettato. Ed essere capace di gestire soprattutto i tempi perché, anche se i due reparti possono essere separati, ci si occupa sia di front office che di back office e bisogna essere capaci di controllare le tempistiche perché poi, comunque, si sa che l'imprevisto è sempre dietro l'angolo. Ed essere entusiasta e curioso e, se capita di doversi fermare al lavoro oltre il proprio orario, va fatto perché è importante. Ricapitolando: flessibilità, sorriso ed empatia sia tra colleghi sia con la clientela, per sé stessi e per la riuscita del lavoro, che è far stare bene l'ospite.

**Quindi, disponibilità. Se tu dovessi descrivere il tuo percorso, dagli inizi a oggi, come definiresti il tuo ruolo di capo ricevimento, molto importante nelle aziende alberghiere?**

La prima fase è sicuramente l'apprendimento: io ho cercato di imparare il più possibile da colleghi con molta più esperienza. E poi, molto semplicemente, come negli altri lavori, darsi da fare cercando di metterci passione. Come dicevo prima, è un lavoro per cui secondo me bisogna essere portati, non tutti riescono a stare in mezzo alla gente. E io anche con passione ed entusiasmo sono arrivato ad avere questo ruolo.

**Oggi ci sono nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale, i software che vi aiutano a fare quello che prima erano mansioni svolte personalmente con il cartaceo e che ora necessitano di conoscenze informatiche. Pensi che il tuo lavoro, nell'era sempre più digitale, possa cambiare? E come?** Parlando anche con il mio capo, che mi spiegava come si è evoluto il lavoro anche negli anni Novanta e decisamente dal Duemila in poi, c'è stato un bel cambiamento, a cominciare dall'invio dei preventivi rispetto a una volta, quando si faceva tutto al telefono. Ma anche il planning era tutto cartaceo. Lui mi ha sempre detto che, senza dubbio, è cambiato molto il modo di lavorare, però si creano nuovi compiti. Oggi, ad esempio, non c'è più bisogno di mandare le schede manualmente alla questura però, comunque, ci sono altre mansioni che richiedono questi nuovi strumenti. E una figura come la nostra sarà sempre importante, perché il contatto umano, secondo me, è una di quelle cose che all'ospite resta più impresso una volta tornato a casa. Quelle quattro parole al check-in o in un momento della vacanza sono più incisive di quanto, magari, sia "tecnologico" l'albergo. Quindi, sicuramente e specialmente in località turistiche, una figura umana alla reception credo che rimarrà un punto fondamentale.

# I vostri versi

*Il portiere di notte nel buio lavora silenzioso  
con lo sguardo attento e con spirito coraggioso,  
procede con passo fermo ma senza alcuna fretta  
certo che un lungo e impegnativo lavoro lo aspetta.  
Di notte le ombre danzano sui muri  
fra progetti in fieri e tempi oscuri  
lui sarà una sentinella discreta  
e si augura che la notte trascorra quieta.  
Ode tutti i passi e ogni lieve suono  
ma talvolta il silenzio è interrotto da un frastuono  
sarà forse un ospite o un forestiero  
o forse il vento o un pericolo vero.  
Ogni tanto per la hall fa un giro  
e lui è attento e presente senza respiro  
e quando il sole lentamente si desta,  
va a casa, chiude gli occhi e il riposo è la sua festa.*

Raffaele Crispo  
Elvis Ronzoni



Nuovo impianto Daikin?

**sconto immediato fino al 65%**

tramite mandato irrevocabile all'incasso grazie al Conto Termico 3.0



Sostituisci il tuo impianto di climatizzazione con sistemi Daikin. L'intervento può accedere all'incentivo Conto Termico 3.0, con un **contributo fino al 65% delle spese** ammissibili!

Previa verifica dei requisiti previsti dalla normativa

Le informazioni relative all'incentivo hanno scopo puramente indicativo e si riferiscono all'importo massimo teoricamente ottenibile in base alla tipologia di intervento. L'effettivo accesso all'incentivo è subordinato alla verifica, a cura dell'utente, del possesso di tutti i requisiti soggettivi e oggettivi previsti dalla normativa vigente, nonché al rispetto delle modalità, dei termini di presentazione delle istanze e dei criteri e delle regole di istruttoria ed erogazione stabiliti dal GSE per il Conto Termico 3.0.

# Quando i numeri contano

**T**roppo spesso si pensa ai numeri come a qualcosa di freddo, astratto e alieno. Quando si parla di statistiche, in tanti reagiscono dicendo: “Per carità, non fanno per me”.

Un bel saggio di Linda Laura Sabbadini, pioniera nella statistica sociale e di genere, ribalta questo pregiudizio e ci porta dentro il mondo affascinante dei dati, svelandone il ruolo cruciale nella nostra società.

I numeri possono brillare, irradiare luce su aspetti rilevanti e oscuri della nostra vita e di quella del nostro Paese. Eppure, quando si parla di statistiche, molti si ritraggono impauriti, immaginando tabelle sterili e grafici indecifrabili. Inoltre, la scienza dei numeri è di importanza vitale per le decisioni politiche e istituzionali. I numeri non sono mai neutrali: possono rendere visibile l'invisibile, rivelare ingiustizie, smascherare luoghi comuni.

Il decisore pubblico ha bisogno di dati per poter basare le proprie scelte su elementi concreti. E chi intende perorare una causa deve a sua volta fornire dati a supporto delle proprie istanze.

“Misurare significa riconoscere – scrive Sabbadini – e ciò che non si misura, spesso non esiste nel dibattito pubblico. Non entra nelle agende politiche. Non viene visto, non viene ascoltato. Ho creduto,

Linda Laura Sabbadini

**Il Paese che conta**

Come i numeri raccontano la nostra storia



ogni giorno, che la statistica dovesse essere uno strumento di giustizia, cittadinanza e democrazia”.

Con scrittura brillante e coinvolgente, l'autrice – che è stata direttrice dell'Istituto Nazionale di Statistica – ricostruisce la storia recente dell'Italia da una prospettiva unica, restituendoci il ritratto di un Paese per molti aspetti diverso da quello che immaginavamo di conoscere: dove gli

uomini si diletano nel ricamo e le donne preferiscono l'enigmistica, ma anche dove più di sei milioni di italiane hanno subito violenza fisica o sessuale almeno una volta nella vita.

Percentuali alla mano, ci mostra come la statistica non sia affatto una fredda disciplina, ma una bussola per orientarsi nel presente, un'arma per tutelare i diritti dei più deboli, il pilastro di una democrazia da difendere contro chi utilizza “fake numbers” per piegare la verità ai propri interessi. È il racconto, visto dall'interno, di una delle più autorevoli istituzioni del Paese, l'ISTAT; è la testimonianza di una vita dedicata a dare voce alla realtà che si scopre con i dati; è un invito a superare le diffidenze e a comprendere che dietro ogni numero c'è una storia che merita di essere conosciuta. Perché i numeri sono il riflesso di chi siamo e di chi possiamo diventare.

Tra le tante storie raccontate ce n'è anche una che ci riguarda da vicino, iniziata negli anni Sessanta: quella delle grandi trasformazioni nel campo delle vacanze, inizialmente un lusso riservato ai ricchi, poi diventato accessibile anche al ceto medio, con una crescita continua del numero di italiani che hanno avuto accesso al mercato del turismo e una progressiva riduzione dei divari tra il Nord e il Sud del Paese.

## Federalberghi offre ai propri soci

una tutela a 360° che comprende rappresentanza istituzionale, relazioni sindacali, consulenza, informazione, opportunità di business, convenzioni per ottenere sconti e agevolazioni, finanziamenti per la formazione, studi e ricerche, sicurezza sul lavoro, assistenza sanitaria, previdenza complementare ... e tanto altro.



Vuoi saperne di più sul sistema Federalberghi?  
Rivolgiti con fiducia ad una delle 149 associazioni territoriali e regionali degli albergatori aderenti a Federalberghi.  
I recapiti sono disponibili sul sito [www.federalberghi.it](http://www.federalberghi.it)



Serafina at Table, Fiji, 2023 © Nick Brandt

# NICK BRANDT THE DAY MAY BREAK

LA LUCE ALLA FINE DEL GIORNO

**18.03 - 06.09.2026**

Gallerie d'Italia – Torino  
Piazza San Carlo, 156

[GALLERIEDITALIA.COM](http://GALLERIEDITALIA.COM)

GALLERIE D'ITALIA  
TORINO



INTESA  SANPAOLO  
BANKING PREMIUM PARTNER

L'ACCOGLIENZA  
NON È SOLO  
IN RECEPTION.



## NUOVA FIAT TOPOLINO

COMPATTA, 100% ELETTRICA, IDEALE PER LA CITTÀ  
E PERFETTA PER GLI SPOSTAMENTI DI OSPITI E STAFF.

OGGI, PER TUTTI I SOCI DI FEDERALBERGHI,  
**1.000€ DI SCONTO SU TOPOLINO, IN PRONTA CONSEGNA,**  
**CON IL CODICE: TOPOHOTEL\***  
SCOPRILA SUBITO IN CONCESSIONARIA E ONLINE.

FIAT

\*SCONTO VALIDO FINO AL 30/04.

Consumo di energia elettrica gamma Topolino (kWh/100km): 8 - 7,2; emissioni CO<sub>2</sub> (g/km): 0. Autonomia veicolo 75 km. Valori omologati in base di ciclo misto WMTC aggiornati al 28/02/2025 e indicati a fini comparativi. I valori effettivi di consumo di energia elettrica possono essere diversi e possono variare a seconda delle condizioni di utilizzo e di vari fattori.