Introduzione
Un mondo nascosto dietro le quinte

Per capire quanto l'universo della ricettività di alta gamma sia intriso di cultura ed emozioni, basta ascoltare le storie di chi lo vive ogni giorno. Chef di fama internazionale, restauratori, artisti e ospiti illustri hanno contribuito nel tempo a creare atmosfere uniche, un patrimonio immateriale composto di valori, identità e memoria.

Queste storie rafforzano il legame tra l'hotel, il luogo e la comunità: molti alberghi di lusso sono diventati i custodi delle tradizioni locali, sostenendo iniziative culturali e progetti di valorizzazione del territorio. Le persone che lavorano in questo settore raccontano, spesso più nei gesti che a parole, la passione, la formazione e il rispetto per le radici culturali, rendendo gli hotel non solo luoghi di soggiorno, ma veri incubatori di patrimoni condivisi.

Gli ospiti di un albergo cinque stelle ne percepiscono solitamente solo la parte visibile: il lusso delle camere, i servizi esclusivi, l'atmosfera di charme. Dietro questa facciata si nasconde però un mondo complesso, poco conosciuto e talvolta impenetrabile, paragonabile alla magia del teatro: il palco, gli attori e tutto ciò che accade dietro le quinte. Come uno spettatore a teatro, l'ospite assiste allo spettacolo senza vedere il lavoro necessario affinché esso possa andare in scena e replicarsi ogni giorno con la stessa qualità.

Chi lavora all'interno di tali strutture ricettive si muove secondo regole, prassi e logiche che spesso sfuggono allo sguardo degli ospiti, ma che sono fondamentali per un'esperienza di soggiorno

di altissimo livello. L'operatività di un cinque stelle si fonda su una rete articolata di ruoli, competenze, tecnologie e processi. La cucina, per esempio, non è solo il luogo della preparazione dei pasti, ma un laboratorio di cultura, tradizione e innovazione, regolato da stringenti norme igienico-sanitarie, di sicurezza e di sostenibilità. La gestione dei rifiuti, l'ottimizzazione delle forniture e il rispetto delle risorse sono parte integrante di questo equilibrio.

Il personale di sala, capace di evocare una creazione gastronomica prima ancora che venga assaporata, segue percorsi di formazione continui ed è spesso animato da una passione autentica. Ed è proprio qui che si coglie la differenza: la passione si percepisce, si apprezza e accompagna ogni momento del soggiorno. Ma, naturalmente, vale anche il contrario.

Anche il reparto tecnico e di manutenzione opera costantemente dietro le quinte per garantire affidabilità, sicurezza e comfort. È il vero motore dell'hotel: senza manutentori eccellenti, anche il miglior servizio di sala può trasformarsi in un fallimento.

L'idea che il grande pubblico ha di un albergo cinque stelle deriva, oltre che dall'eventuale sua frequentazione come ospite, anche da alcuni film che nel passato ci hanno concesso di dare una sbirciatina dietro le quinte, come per esempio *Un amore a 5 stelle* che racconta la storia d'amore della cameriera, Jennifer Lopez, e del candidato alla Casa Bianca, Ralph Fiennes, o *Pretty Woman*, il famosissimo film con Richard Gere e Julia Roberts ambientato in un hotel cinque stelle, oppure da qualche serie televisiva, come *White Lotus* e da alcune altre, ma nessuno ha mai raccontato la vera vita di questo mondo unico e davvero speciale e anche i riferimenti culturali più diffusi ne hanno fornito solo un'immagine parziale.

La sua complessità rimane quindi sconosciuta. La realtà è molto più articolata e affascinante: dietro ogni grande hotel ci sono storie di artigiani e professionisti che lavorano giorno e notte per mantenere standard di eccellenza.

Durante un audit in uno dei cinque stelle della collezione Rocco Forte, rimasi colpito da un dettaglio apparentemente semplice:

nei lunghi corridoi del «back», che conducono alle aree gestite dalla governante e dal team di housekeeping, le pareti sono costellate di specchi. Fu Sir Rocco Forte in persona a volerli, affinché ogni membro dello staff in divisa potesse controllare il proprio aspetto prima di entrare nelle aree frequentate dagli ospiti. Una scelta simbolica e potentissima, che racconta meglio di mille parole la cura maniacale dei dettagli, coinvolgendo positivamente tutti i collaboratori a tutti i livelli. L'attenzione continua ai dettagli, unita a un pizzico di originalità e creatività, è ciò che fa la differenza tra un hotel e un'esperienza.

Per questo racconterò, anche con aneddoti inaspettati di alcuni dei protagonisti dell'hôtellerie internazionale, i retroscena di come queste «macchine», fatte di donne e uomini appassionati, siano in grado di fornire quel delicato ed efficiente servizio che inizia con il check-in e si conclude con il check-out.

Ospitalità e sostenibilità

La percezione che l'eleganza e l'esclusività siano incompatibili con la sostenibilità sta cambiando. Questo libro nasce dall'intento di raccontare come gli hotel di alta gamma siano oggi protagonisti di una rivoluzione culturale, economica e sociale. Oltre a offrire momenti di coccole e relax, queste strutture stanno diventando esempi di innovazione sostenibile, capaci di generare valore duraturo per le comunità locali e non solo.

Da una recente survey di Havas emerge che l'83% degli ospiti di un hotel che sono stati intervistati apprezza ed è molto sensibile agli aspetti sociali tenuti in considerazione o influenzati dall'albergo[1].

---

[1] Havas CSA Consumer Science Analitycs, *Havas Prosumer Report 2024 Travel & Tourism*.

Gli ospiti delle strutture ricettive di alta gamma appartengono a un pubblico diversificato, ma con un denominatore comune: il desiderio di vivere esperienze uniche. Il nostro paese, con circa il 25% di clienti italiani, attrae turisti e viaggiatori che investono non solo in servizi di qualità, ma anche in un «valore culturale», desiderosi di scoprire la storia, l'arte e le tradizioni del territorio[2].

Questo target ha un forte impatto economico: si stima che i clienti dei cinque stelle generino fatturati miliardari, contribuendo notevolmente alle economie locali e nazionali. Si tratta di persone spesso consapevoli, che pongono attenzione alla sostenibilità, all'inclusione e alla responsabilità sociale. La loro scelta di soggiornare in hotel di massimo livello si lega quindi al desiderio di sentirsi parte di un mondo che rispetta le diversità e valorizza le eccellenze locali, creando un circolo virtuoso tra domanda e offerta sostenibile.

Non è un caso che l'aspetto sociale della sostenibilità sia rappresentato dalla lettera centrale della sigla mondiale che la identifica: ESG. Dove «E» sta per Environmental: misura l'impatto ambientale dell'organizzazione, per esempio i consumi energetici, le emissioni di CO_2, la gestione dell'acqua, quella dei rifiuti, la tutela della biodiversità, lo smaltimento di sostanze inquinanti e l'utilizzo di energie rinnovabili a fronte del cambiamento climatico. «S» sta per Social: riguarda il rapporto con le persone e gli stakeholder, per esempio le condizioni di lavoro, salute e sicurezza, la formazione, l'inclusione, i diritti umani (anche del personale dei fornitori), la relazione con la comunità locale e i clienti. «G» sta per Governance: riguarda il sistema di gestione e controllo dell'organizzazione, per esempio l'etica aziendale, la trasparenza comunicativa, la lotta alla corruzione, la conformità normativa, la gestione dei rischi, il whistleblowing e la responsabilità degli organi decisionali.

---

[2] Scenari Immobiliari, Castello Sgr, *Rapporto 2026 sul mercato immobiliare alberghiero*.

In queste pagine spiegherò come gli hotel siano dei «social hub» che rispecchiano l'evoluzione sociale degli ospiti provenienti da ogni paese: più che luoghi, generatori di valore e di ricchezza locale e diffusa, valorizzatori di tradizioni, culture e prodotti che in alcuni casi si sarebbero persi per sempre. Ecco perché il concetto di Impatto Zero, che in generale non condivido concettualmente, non può essere applicato agli hotel perché, se gestiti correttamente e in modo sostenibile, sono a Impatto Positivo, non Zero. Dove l'obiettivo non è cercare di contenere l'impatto negativo, tranne che ovviamente per gli aspetti puramente ambientali, come per esempio la gestione dei rifiuti, ma anzi di incrementare il proprio impatto benefico. Come un sasso gettato in uno stagno le cui onde si propagano tutto intorno, così una struttura alberghiera influisce sul luogo che la circonda.

Cercherò inoltre di sfatare alcuni miti e mostrerò come il lusso degli hotel cinque stelle possa essere anche etico, responsabile e un vero motore di crescita. Un percorso che vuole rivelare come il nuovo paradigma dell'hôtellerie sostenibile possa contribuire a un mondo più giusto, connesso e consapevole, senza rinunciare alla magia autentica degli alberghi cinque stelle.

L'impatto che ha un hotel sulla comunità del territorio, sull'economia locale, sulle catene di fornitura e sulle persone con le quali interagisce è estremamente importante. L'albergo è generatore di ricchezza, di sicurezza, di indotto, di benefici per le famiglie, di valorizzazione degli artigiani locali, dei prodotti tipici locali e delle bellezze naturali dell'area. Così, tra le ricadute positive possiamo considerare anche le possibilità di lavoro offerte per le guide e la loro formazione, la creazione di nuove professioni, e quindi, non ultimo, il fatto che contribuisce a mantenere nel territorio quei talenti e quelle risorse che diversamente avrebbero cercato altrove la propria strada, depauperandolo di persone, prodotti e tradizioni.

Inoltre, le grandi strutture alberghiere di lusso spesso contribuiscono alla tutela del patrimonio culturale e creano opportuni-

tà di inclusione sociale. La loro presenza porta anche al miglioramento delle infrastrutture. Penso alle storie di individui speciali che ho conosciuto personalmente, come quella di un ragazzo con disabilità intellettiva che oggi lavora in un grande hotel cinque stelle di Milano, o come quella di Giovanni, che dopo un grave ictus è riuscito a tornare a ricoprire un ruolo manageriale in un resort di lusso in Sardegna.

Un grand hotel non è dunque solo un'attività commerciale, ma un elemento capace di rigenerare un territorio. Come nel caso di Stefano, che in un piccolo paese umbro ha dato vita a un borgo ricettivo capace di riportare vita, lavoro e giovani in un territorio destinato allo spopolamento. Si potrebbe quasi affermare che un modo per far rinascere (o nascere) una località sia quella di «installarvi» un hotel cinque stelle.

In ciò consiste il concetto di «Sostenibilità Generativa» degli hotel: non limitarsi a ridurre gli impatti, ma creare valore duraturo per le comunità. Concetto che trova la sua massima espressione nei cinque stelle ma che si declina anche in tutte le altre categorie di strutture ricettive, di ogni dimensione e caratteristica.

Lo scenario

L'«hotel» ha un'origine lontana nel tempo. Già gli antichi romani avevano i loro *hospitium*, che in realtà erano solo luoghi di sosta per i viaggiatori. Nel tempo locande e taverne si sono attrezzate per dare ospitalità ai commercianti e pellegrini che percorrevano l'Europa in lungo e in largo, i primi per vendere le loro merci, i secondi per raggiungere monasteri, luoghi di culto e, non ultima, Roma, il cuore della cristianità. Tra i viaggiatori possiamo anche annoverare studiosi e artisti che si spostavano da un centro culturale all'altro. In pratica l'albergo era un luogo di sosta, dove passare per lo più una notte o ripararsi dal maltempo. Il concetto di vacanza come lo intendiamo oggi non esisteva.

Il primo hotel al mondo è il Nishiyama Onsen Keiunkan, situato nella prefettura di Yamanashi, in Giappone. Riconosciuto dal Guinness World Records, è in attività dal 705 d.C. ed è gestito ininterrottamente da 52 generazioni della stessa famiglia[3]. Per quanto riguarda l'Europa, le fonti sonno varie e discordanti: il primo hotel registrato in Inghilterra sembrerebbe essere il Royal Clarence Hotel di Exeter (aperto nel 1769-1770)[4] ma strutture come l'Old Bell Hotel di Malmesbury risalgono addirittura al XII secolo[5].

Ma la svolta, o forse potremmo dire la nascita di una vera e propria industria alberghiera, avviene nell'Ottocento. La Rivoluzione industriale ha portato con sé un'invenzione innovativa, il treno. Diventa così più facile spostarsi e l'aristocrazia in particolare affolla località balneari e termali. Nasce la villeggiatura e nascono i Grand Hotel.

L'attività alberghiera è ormai una realtà ben consolidata e, come ogni cosa, soggetta al mercato, alle mode e alle tendenze. Così, per esempio, negli ultimi anni i grandi marchi della moda, come Armani, Bulgari, Philipp Plein e tanti altri, ne hanno fatto un'estensione dei loro brand. Vedremo più avanti quello che sarà l'hotel del futuro, sulla base delle tendenze più attuali e dell'ingresso dell'intelligenza artificiale anche in questo campo.

Gli alberghi – e così sarà, in prospettiva, almeno fino al 2028 – non rappresentano più semplicemente un luogo in cui dormire o cenare o realizzare un evento, ma sono diventati dei veri e propri asset class globali[6]. Oggi non sono più sufficienti il brand, la famiglia proprietaria, la posizione, la capacità dell'albergatore di sviluppare e presidiare il mercato. Nella gestione di un hotel è

---

[3] E. Burchia, «Aperto dal 705: benvenuti nell'albergo più antico del mondo. In Giappone», *Dove*, https://viaggi.corriere.it/ 6 febbraio 2017.

[4] «The Royal Clarence Hotel, Cathedral Close», www.exetermemories.co.uk, gennaio 2024.

[5] «The Old Bell Hotel», www.athelstanmuseum.org.uk

[6] Presentazioni di CBRE e PwC alla ITHIC - Italian Hospitality Investment Conference, Roma 2025.

diventato necessario tenere in considerazione aspetti come il rischio urbanistico, quello igienico-sanitario e quello di greenwashing (in particolare in Europa), valutare i contratti di locazione, gli investimenti necessari, e così via. Pensate che esistono ormai molti fondi specializzati solo in hotel, specialmente negli Stati Uniti, in Europa e in Asia.

L'hôtellerie del segmento alto di gamma in numeri

Prima di accompagnarvi dietro le quinte di un hotel cinque stelle lusso, vale la pena fermarsi un momento a comprenderne le dimensioni reali. Per molte persone un albergo è semplicemente il luogo in cui si dorme durante un viaggio o si soggiorna durante una vacanza. In realtà è molto di più: è una macchina organizzativa di straordinaria complessità, capace di funzionare ventiquattr'ore al giorno, sette giorni su sette, senza mai interrompersi. Dietro una reception impeccabile, una suite perfettamente preparata o una cena servita con apparente naturalezza operano centinaia di professionisti appartenenti ai mestieri più diversi.

Si tratta di un mercato che sia a livello globale sia a livello italiano è molto significativo e ha potenzialità di crescita ancora molto importanti.

In Europa gli hotel sono più di 212.000 con più di 7 milioni di camere, e in Italia al momento sono 33.370 con oltre 1,1 milioni di camere. Nel nostro paese, inoltre, l'offerta extra-alberghiera è cresciuta in modo significativo in termini di numero di strutture (88% delle strutture ricettive) ma in termini di posti letto, essendo molto più piccole, rappresenta «solo» il 58% dell'offerta totale[7].

A livello globale il turismo cresce in modo strutturato e significativo, infatti nel 2025 c'è stato un incremento rispetto al 2024

---

[7] Scenari Immobiliari, Castello Sgr, *Rapporto 2026 sul mercato immobiliare alberghiero*.

di +8,6% arrivato a toccare 1,52 miliardi di arrivi con una previsione per il 2026 di 1,57 miliardi di arrivi. L'Europa si posiziona a 790 milioni di arrivi nel 2025 (+ 6% rispetto al 2024) e l'Italia in linea con il 2024 arriva a 138 milioni di arrivi nel 2025[8].

In Italia nel 2025 le presenze complessive sono state pari a 477 milioni (+2,3% rispetto al 2024)[9].

Si consideri che gli hotel cinque stelle hanno mediamente uno o due dipendenti/collaboratori per camera, il che significa che un albergo con cento camere ha normalmente circa centocinquanta/duecento dipendenti. In alcuni casi il rapporto arriva a cinque dipendenti per camera[10], come per esempio nel caso di uno degli alberghi più lussuosi in Italia, Le Sirenuse, che ha ben 280 dipendenti per 58 camere[11]. Ciò consente un servizio estremamente profilato di assoluta eccellenza. Accanto al personale dell'hotel lavorano una moltitudine di imprese esterne: lavanderie industriali, manutentori, artigiani, fioristi, aziende agricole, pescatori, cantine, guide turistiche, trasportatori, consulenti, tecnici, professionisti e fornitori specializzati. In alcuni grandi alberghi fino all'80% dei servizi può essere affidato a partner esterni, creando una rete economica che coinvolge direttamente il territorio circostante[12].

Il fatturato, compreso normalmente tra 10 e 80 milioni di euro, con eccezioni come Villa d'Este che supera abbondantemente i 100 milioni di ricavi annui, rappresenta una componente rilevante dell'economia territoriale e alimenta un indotto che coinvolge ristoratori, artigiani, agricoltori, guide turistiche, professionisti e imprenditori, generando di fatto ricchezza nel territorio circostante[13].

---

[8] *Ibidem*.
[9] *Ibidem*.
[10] Dato di settore comune, dati Dream&Charme (https://dca-cert.com).
[11] Dati Dream&Charme.
[12] *Ibidem*.
[13] Dati di bilancio, verificabili su Registro Imprese e CBRE (www.cbre.it).

Gli hotel di alta gamma in Italia sono poco più del 2,5% dell'offerta alberghiera (834 su un totale di circa 33.370 alberghi a luglio 2026) e fatturano circa 7 miliardi di euro all'anno, una cifra che rappresenta oltre un quarto del totale delle revenue, cioè il 26% sul fatturato complessivo del comparto alberghiero che nel 2025 è stato superiore ai 26 miliardi[14].

Un miliardo di euro è generato dai primi 29 hotel per revenue[15] e il valore medio dell'EBITDA margin dei cinque stelle nel 2024 si aggirava intorno al 20%[16]. I cinque stelle, inoltre, sono passati dai 686 del 2023 agli 834 di oggi[17].

Il 35% degli hotel cinque stelle è di proprietà, mentre il 50% è ripartito in parti uguali tra lease e contract management e il 15% è in franchising[18]. In genere gli alberghi più grandi, strutture che hanno in media 161 camere[19], sono gestiti attraverso accordi di management. È interessante anche la suddivisione attuale tra 5, 4, 3, 2 e 1 stella che è rispettivamente del 2,5%, 21%, 45%, 32% (2 e 1 stella) da cui si desume che gli hotel 3 stelle in Italia sono ancora i più numerosi[20].

Suddividendo per regione il numero dei cinque stelle, la maggior parte degli alberghi di lusso si trovano in Toscana, a cui seguono Campania, Lazio, Lombardia e Veneto[21]. Facendo invece una classifica per città, il maggior numero di «chiavi» nel 2023 era a Roma (5.347 stanze), seguita da Milano (3.376), Venezia (2.390) e Firenze (1.748)[22].

---

[14] Scenari Immobiliari, Castello Sgr, *Rapporto 2026 sul mercato immobiliare alberghiero*.

[15] *Ibidem*.

[16] Dati Dream&Charme.

[17] Dato ministeriale (Ministero del Turismo, statistiche ufficiali).

[18] Dati EHMA- European Hotel Manager Association (www.ehma-italia.it).

[19] *Ibidem*.

[20] Dati strutturali (Ministero del Turismo, Istat).

[21] MiTur.

[22] Presentazione di Thrends alla ITHIC - Italian Hospitality Investment Conference, Roma 2025.

A livello di mercati, il cliente principale dei cinque stelle in Italia proviene dagli Stati Uniti (21,5%), a cui seguono Germania (10,5%), Regno Unito (6,7%), Francia (4,5%) e Svizzera (3,5%). Il 75% dei pernottamenti negli hotel lusso della Penisola è costituito da stranieri, il 25% da italiani[23].

Nel 2026 si prevede l'apertura di altri 61 hotel di alta gamma in Italia, di cui 13 a Roma, 11 a Milano, 7 a Venezia, 5 a Forte dei Marmi e 4 a Cortina D'Ampezzo[24].

In base ai dati del Ministero del Turismo del primo semestre 2026 il turismo continua a crescere: a giugno 2026 si registra +13,4% di prenotazioni tramite le OTA (Online Travel Agencies) rispetto al 2025[25]. Proprio le OTA, come Booking.com, sono molto più utilizzate rispetto a Spagna e Francia per effettuare le prenotazioni. In relazione alla preferenza per strutture ricettive sostenibili non si tratta solo di intenzioni: dati pubblicati di recente mostrano che, nel 2025, su Booking.com i viaggiatori hanno prenotato 100 milioni di pernottamenti presso strutture dotate di una certificazione di sostenibilità rilasciata da un ente terzo indipendente[26].

Il turismo italiano continua, dunque, a registrare risultati positivi e che guardano alla crescita. Ma il dato più interessante è che gli arrivi rispetto allo stesso mese del 2025 crescono del 20,6% (36,2 milioni di presenze in aprile), più di Germania e Grecia, e che il 63,9% delle presenze complessive è straniera, con una permanenza media di 2,8 notti[27].

---

[23] Elaborazione su base ISTAT.

[24] Presentazione di Thrends alla ITHIC - Italian Hospitality Investment Conference, Roma 2025.

[25] Ministero del Turismo, dati del primo semestre 2026.

[26] Booking Holdings, *2025 Sustainability Report*, www.bookingholdings.com, 2026.

[27] Ministero del Turismo, dati del primo semestre 2026.

Uno spettacolo teatrale

Questo libro nasce proprio con l'obiettivo di aprire le porte normalmente riservate al personale, raccontare ciò che accade quando gli ospiti non guardano e mostrare il lavoro, le persone, gli aneddoti e le curiosità che rendono possibile l'esperienza di un grande hotel. Perché dietro ogni soggiorno indimenticabile esiste una storia ancora più affascinante: quella di chi lo rende possibile.

Per raccontare questo mondo ho scelto una struttura teatrale: ho suddiviso l'esperienza dell'ospite in atti, come in una rappresentazione. Entreremo nel «backstage», percorreremo corridoi, scale, montacarichi e passaggi nascosti, ci soffermeremo in cucina e nelle camere. Lo faremo anche grazie alle testimonianze di alcuni grandi protagonisti dell'ospitalità, con l'obiettivo di permettere al lettore di comprenderne il funzionamento e apprezzarne appieno l'esperienza.

Ho voluto arricchire il racconto con qualche aneddoto personale, tra i tanti che, in oltre venti anni di lavoro negli alberghi di alta gamma, ho vissuto in tutto il mondo o che ho raccolto dalla viva voce dei General Manager dei più grandi hotel cinque stelle.

In queste pagine focalizzerò l'attenzione su alcuni aspetti che molto difficilmente possono essere conosciuti dagli ospiti, affinché il lettore, al termine della lettura del libro, possa valutare diversamente un hotel, consapevole del lavoro di tutte le persone nei vari reparti, con le loro logiche, complessità, prassi e vincoli. Spero quindi che possa guardare e valutare un albergo con occhi nuovi, forte di una capacità di giudizio più completa, e che sia in grado di apprezzare o godere di ogni suo elemento nella consapevolezza dello studio, del tempo, dell'impegno e delle difficoltà che ci sono dietro ogni piccolo particolare. Perché ogni dettaglio è studiato affinché l'ospite possa vivere un momento di vero relax, di rigenerazione, di benessere meritato, coerentemente anche con il prezzo economico pagato per vivere questa esperienza. Vorrei dunque dare al lettore ospite degli hotel nuovi strumenti e para-

metri per apprezzare la «magia» di un hotel e in particolare di un cinque stelle, che in realtà è composta da migliaia di componenti, tenute in armonia e coordinate giorno e notte dall'appassionato e instancabile lavoro del Direttore e del suo team, affinché questa magia abbia luogo.