



Ospitalità, è tempo di cambiare

Quaderno dell'incontro

Rimini, 5 ottobre 2026 · Hotel Corallo Rimini · Business & Sea Hotel

1. Presentazione

Questo Quaderno nasce da una mattinata, quella di lunedì 5 ottobre 2026, e da una domanda che ci accompagnava da tempo: Rimini sta cambiando con la stessa velocità dei suoi ospiti?

Ce la siamo posta prima di tutto in casa. Negli ultimi anni l'Hotel Corallo Rimini ha ripensato il proprio modello: da una struttura con una forte componente ristorativa e una clientela fedele di lungo periodo a un Business & Sea Hotel aperto tutto l'anno, pensato per chi viaggia per lavoro e per chi cerca il mare di Rimini in ogni stagione. Ce ne siamo accorti davvero quando abbiamo messo mano al sito internet: raccontava un hotel che non c'era più. Il cambiamento era già avvenuto dentro, nelle scelte di ogni giorno, nel lavoro dello staff, negli ospiti che arrivavano. Alla comunicazione restava il compito di raccontarlo.

Da quell'esperienza è nata l'idea dell'incontro. Una trasformazione come la nostra porta con sé domande che riguardano molti, a Rimini: come si sceglie oggi un hotel, cosa cerca chi arriva, cosa deve cambiare in chi accoglie. Ci è sembrato più utile metterle sul tavolo insieme ad altri che tenerle per noi. Così abbiamo aperto le porte ad albergatori, operatori della spiaggia e del turismo, istituzioni e associazioni di categoria, e abbiamo chiesto a Mauro Santinato di aiutarci ad allargare lo sguardo dal nostro caso all'intera destinazione.

La sala piena e la ricchezza del confronto ci hanno convinto a fare un passo in più. Le parole dette in una sala hanno vita breve se nessuno le raccoglie. Con questo Quaderno vogliamo dare loro una seconda vita: riportare con ordine i temi emersi, affiancarli a dati e fonti di riferimento e lasciare a chi c'era, e a chi non ha potuto esserci, uno strumento da consultare e da discutere.

Il Quaderno non ha la pretesa di offrire risposte definitive. Raccoglie una diagnosi, alcune proposte e molte domande ancora aperte. Le consegniamo a chi ogni giorno lavora per l'ospitalità di questa città, con la convinzione che sia una partita da giocare insieme.

Grazie a tutti coloro che hanno reso possibile quella mattinata e a chi vorrà proseguire il confronto.

Direzione Hotel Corallo Rimini

2. L'incontro in breve

La mattina di lunedì 5 ottobre 2026 la sala dell'Hotel Corallo Rimini, in viale Vespucci, si è riempita poco dopo le 10:30. Sono arrivati albergatori di Rimini e della riviera, operatori della spiaggia e del turismo, rappresentanti delle istituzioni e delle associazioni di categoria. C'erano l'assessore alle Attività economiche del Comune di Rimini Juri Magrini, Marco Polazzi, presidente di CNA Rimini,

Stefano Bonini e Coralie Delaubert di VisitRimini, Ferruccio Masucci (consigliere AIA), Roberto Del Savio di Compagnia delle Opere Rimini con una folta rappresentanza di Compagnia delle Opere Turismo Emilia-Romagna, Marco Baroni di Titanka e i referenti di Booking.com per l'area di Rimini. Erano presenti anche alcuni consulenti alberghieri.

Ad aprire la mattinata è stato Fabio Rivi, proprietario dell'hotel, che ha raccontato la trasformazione del Corallo in Business & Sea Hotel attraverso le quattro lenti che oggi ne descrivono l'identità: Business, Sea, Hospitality, By the Shore.

Ha preso poi la parola Patrizio Negro, direttore dell'hotel, che ha ringraziato i presenti e aperto il dialogo con Mauro Santinato, albergatore a Rimini con DEMO Hotel e MODE e fondatore di Teamwork Hospitality.

Il dialogo è stato il cuore della mattinata. A partire dalle domande di Negro, con alcuni interventi di Rivi, Santinato ha allargato lo sguardo dal caso dell'hotel all'intera destinazione. Ha proposto una lettura diretta, spesso severa, dell'offerta alberghiera riminese e del suo rapporto con il mercato e con gli investitori. Ha chiuso però con un messaggio di fiducia nelle potenzialità della città.

Sullo sfondo, le tre domande che avevano accompagnato la preparazione dell'incontro: se Rimini stia cambiando abbastanza velocemente rispetto ai suoi clienti, che cosa debba cambiare in un hotel quando cambia il cliente, e se il mare possa diventare un'esperienza oltre che una postazione.

Nell'ultima parte la parola è passata alla sala. Sono intervenuti, tra gli altri, Marco Polazzi sul piano strategico della città e l'assessore Magrini sulle novità normative legate al Condhotel. Dal pubblico sono arrivate domande e riflessioni sugli investimenti, sui contratti di gestione, sul futuro delle spiagge e sulla classe imprenditoriale.

La mattinata si è chiusa con il rinfresco del ristorante Lingua, partner gastronomico dell'incontro, che ha proposto un menu gourmet in abbinamento ai vini di Tenuta Sant'Aquilina. Attorno ai banchi il confronto è andato avanti ancora a lungo, tra una conversazione e l'altra.

3. Il caso Hotel Corallo Rimini

Dall'intervento di Fabio Rivi, proprietario dell'Hotel Corallo Rimini

Da dove si partiva

Per molti anni l'Hotel Corallo Rimini ha seguito il modello che ha fatto la fortuna della riviera: un albergo costruito attorno alla stagione estiva, con una forte componente ristorativa, l'animazione e una clientela fedele che tornava anno dopo anno, spesso per lunghi soggiorni. Nei momenti di punta il team superava le quaranta persone.

Era un modello che funzionava e che, proprio per questo, dava poche ragioni per guardare altrove. Fuori la domanda turistica di Rimini stava cambiando, ma da dentro era difficile accorgersene: l'hotel continuava a parlare agli stessi ospiti, che continuavano a sceglierlo per le stesse ragioni.

La svolta

A interrompere questa continuità è stato il Covid. Con la pandemia il team si è ridotto a poche persone, i collaboratori più fedeli, e il vecchio modello non era più sostenibile. L'hotel ha dovuto ripensare da capo cosa offrire e a chi.

Da quella necessità è nata una scelta: semplificare.

Il nuovo modello

La ristorazione tradizionale e l'animazione hanno lasciato spazio a un'offerta più essenziale e curata. Al centro c'è una colazione ampia e prolungata, la Colazione Aperta, servita dalle 7:00 alle 12:00, dolce e salata, anche da asporto con PICNIC & CO. L'hotel è aperto tutto l'anno. Lo staff, più piccolo, si dedica all'accoglienza e alla cura dell'ospite invece che alla gestione della sala ristorante.

Con l'offerta è cambiata anche la clientela. Sono arrivati professionisti in trasferta per fiere e congressi, aziende con accordi corporate, coppie adulte, spesso con animali al seguito, accolti senza supplemento e senza limiti di taglia. Erano ospiti che il vecchio Corallo non attirava, e che il nuovo ha cominciato ad attirare in modo naturale.

Le quattro lenti

Il nuovo modello si legge attraverso quattro lenti, che insieme spiegano cosa significa per l'Hotel Corallo Rimini essere un Business & Sea Hotel.

Business. La praticità come prerequisito invisibile. Chi viaggia per lavoro ha bisogno che le cose funzionino senza doverci pensare: fibra stabile in tutto l'hotel, una sala meeting riservata con

proiettore e audio, fatturazione aziendale e tariffe corporate, collegamenti comodi con Rimini Fiera e il Palacongressi.

Sea. Il mare come reset e come vicinanza concreta. L'hotel è sul fronte mare di Marina Centro, a pochi passi dal Parco del Mare, e il mare diventa un valore quotidiano, da vivere in ogni stagione: una passeggiata dopo una giornata di lavoro, la terrazza panoramica con solarium e vasca relax, la piscina ad acqua salata.

Hospitality. Uno staff umano e attento, reso possibile proprio dalla semplificazione del modello. Gli ospiti di oggi sono diversi da stagione a stagione e chiedono di essere letti uno per uno, più che serviti secondo un protocollo.

By the Shore. Tutta la logistica risolta a piedi. Dall'hotel si raggiungono il centro, la spiaggia e i servizi senza bisogno dell'auto, con il garage adiacente per chi arriva in macchina, le linee di autobus 11 e 10 e la fermata del Metromare a breve distanza. L'hotel diventa così una base comoda per il lavoro e per il tempo libero.

Una trasformazione nata dentro

Il momento in cui tutto questo è diventato evidente è arrivato più tardi. Quando l'hotel ha deciso di rifare il sito internet e di rivedere la propria comunicazione, ci si è accorti che il sito raccontava un hotel che non esisteva più: parlava agli ospiti di un tempo e non a quelli che, nel frattempo, avevano cominciato a scegliere il Corallo.

Era la prova che il cambiamento era già avvenuto: nelle scelte di gestione, nel lavoro dello staff, nella clientela. La comunicazione è arrivata dopo, come la ciliegina sulla torta. Rimettere in fila identità, prodotto e comunicazione è stata la parte più impegnativa del percorso, ma anche quella che ha reso il cambiamento visibile a chi guarda l'hotel da fuori.

È la stessa dinamica che Mauro Santinato ha descritto più avanti nel corso della mattinata: nel turismo è l'offerta che crea la domanda. Al Corallo è successo esattamente questo. L'hotel ha cambiato ciò che offriva, e la clientela è cambiata di conseguenza.

Il contatto umano, «il nuovo petrolio»

Rivi ha chiuso il suo intervento guardando avanti. L'intelligenza artificiale è ormai uno strumento necessario per le strutture ricettive, e non solo per loro: aiuta nella gestione delle prenotazioni, nella comunicazione, nell'organizzazione del lavoro. Il punto, secondo Rivi, è come usare il tempo che fa recuperare. Quel tempo va restituito agli ospiti, perché nei prossimi anni sarà il contatto umano a fare la differenza: sarà, ha detto, «il nuovo petrolio».

4. Il dialogo con Mauro Santinato

Patrizio Negro, direttore dell'Hotel Corallo Rimini, in dialogo con Mauro Santinato, albergatore a Rimini con DEMO Hotel e MODE e fondatore di Teamwork Hospitality

Il punto di vista di chi gestisce

A guidare il dialogo è stato Patrizio Negro. La scelta non era scontata. Per un incontro come questo si sarebbe potuto chiamare un moderatore esterno, un giornalista o un consulente. L'Hotel Corallo Rimini ha preferito affidare il confronto a chi ogni giorno gestisce l'hotel, ne conosce i conti, lo staff e gli ospiti, e ha vissuto in prima persona il passaggio dal vecchio al nuovo modello.

Questo ha dato al dialogo un taglio preciso. Le domande di Negro sono partite dalla realtà concreta di chi gestisce una struttura e l'hanno riportata più volte lì: i margini, le persone, le scelte da fare il lunedì mattina. Prima di entrare nel dialogo, Negro ha ricordato cosa ha significato il cambiamento sul piano operativo. Lavorare tutto l'anno vuol dire accogliere ospiti diversi da stagione a stagione. A reggere questo cambiamento è stato lo staff, chiamato a leggere le esigenze di chi arriva per lavoro e di chi arriva per il mare, senza protocolli rigidi.

Da lì il confronto si è allargato all'intera destinazione.

4.1 Un'offerta costruita per un altro mercato

Santinato è partito dai numeri dell'offerta alberghiera, quelli che lui stesso ha citato in sala e che il Quaderno mette a confronto con i dati ufficiali nella parte terza.

Secondo Santinato il 90% degli alberghi di Rimini ha meno di 50 camere e solo quattro o cinque superano le cento: una dimensione che nessuna catena o gruppo alberghiero prende in considerazione per una gestione. Gran parte delle strutture, a suo dire, è stata costruita prima degli anni Settanta, per un turismo che oggi non c'è più. Nel 1977 le licenze alberghiere erano 1.640; oggi gli alberghi attivi sono circa 920, e una parte delle strutture chiuse continua a risultare attiva sulla carta.

Il problema, per Santinato, è strutturale. Riquilificare davvero una pensione di trenta camere significa spesso dimezzarle: allargare i bagni, ripensare gli spazi, ridurre la capacità per alzare la qualità. Costa caro, oggi tra i 2.000 e i 2.500 euro al metro quadro secondo la sua stima. Così molti scelgono di non farlo.

Per questo Santinato ha rovesciato la prospettiva corrente: «Nel turismo è sempre l'offerta che crea la domanda». Fare più promozione non basta se il prodotto resta quello di cinquant'anni fa. Le

località che hanno investito sull'offerta, come l'Alto Adige, oggi lavorano tutto l'anno e possono garantire ai collaboratori condizioni di lavoro stabili.

4.2 Il pubblico investe, il privato si è fermato

Uno dei passaggi più netti ha riguardato gli investimenti. Santinato ha descritto Rimini come una città «bipolare». Da una parte l'amministrazione pubblica ha fatto investimenti importanti: la fiera, il Palacongressi, il lungomare, il Parco del Mare, il centro storico. Dall'altra l'impresa privata si è fermata. Il contenitore è stato rinnovato, ma il contenuto, cioè la somma di alberghi, locali, negozi e servizi, fatica a seguirlo.

Secondo Santinato il segnale più evidente è che pochissimi alberghi hanno partecipato ai bandi regionali per la riqualificazione o hanno usato i fondi del PNRR. Ha proposto un sondaggio ideale: quanti albergatori di Rimini sono disposti a investire un milione di euro nei prossimi cinque anni? La risposta, secondo lui, sarebbe vicina allo zero.

Alla base c'è anche il modello di gestione. Molte strutture sono date in gestione con contratti brevi, spesso di un anno, che non danno a chi gestisce né il tempo né l'interesse per investire. Il tema è stato ripreso anche dalla sala.

4.3 Rimini e gli investitori

Santinato ha portato in sala anche lo sguardo degli investitori del settore alberghiero. A un recente evento milanese che riuniva oltre 1.500 investitori, ha raccontato, l'interesse si concentrava su Puglia, laghi, città d'arte. La riviera adriatica, ha detto, oggi è percepita come un'area a bassa redditività, e quindi a basso interesse.

Il confronto con altre destinazioni è stato diretto: le cifre in gioco per un singolo albergo sul lago di Como o a Venezia, il valore degli immobili a Jesolo, le aperture dei grandi marchi internazionali in Puglia. Rimini resta fuori da queste rotte. Senza catene, gruppi, ristoranti e locali di richiamo internazionale, una destinazione perde posizione anche nei mercati in cui oggi è forte.

Da qui una delle domande di Negro, rivolta al ruolo dei singoli: cosa può fare il singolo albergatore? Ha una visione d'insieme di una Rimini che può crescere, oppure si ferma alle quattro mura del proprio hotel?

Santinato ha risposto con franchezza. Negli ultimi trent'anni, ha detto, si è creata una zona di comfort che ha portato a «raccontarcela», e si è persa la capacità di innovare e di lavorare insieme che aveva caratterizzato la Rimini degli anni Settanta e Ottanta: i primi charter dal Nord Europa, la promozione alberghiera comune, la nascita del turismo congressuale. Mancano il ricambio generazionale e una visione condivisa.

4.4 Riqualficare conviene? I casi concreti

A questa diagnosi Santinato ha affiancato la propria esperienza di albergatore. Ha acquistato e trasformato una pensione da trenta camere in nove suite, con un modello di gestione completamente diverso: niente ristorazione, nessuna colazione, un solo collaboratore. Oggi fattura molto più di quanto fatturasse la gestione precedente.

Ha citato anche alcune strutture della riviera seguite nel suo lavoro di consulente. Sono hotel che, pur in posizioni considerate difficili, hanno investito, cambiato modello e oggi lavorano tutto l'anno con ottime recensioni. La sintesi è in una frase che ripete spesso a chi gli chiede se convenga investire: «Se ristrutturati hai il 50% di probabilità di lavorare. Se non ristrutturati hai il 100% di probabilità di non lavorare».

È un passaggio che si lega direttamente al caso raccontato da Fabio Rivi in apertura. Anche al Corallo il cambiamento dell'offerta ha portato con sé una clientela nuova.

4.5 Le proposte

Dal dialogo sono emerse alcune proposte concrete:

- **Gli stessi controlli a ogni cambio di gestione.** Quando una struttura cambia gestore dovrebbe essere sottoposta agli stessi controlli previsti per una nuova licenza, per far emergere le strutture che non hanno più i requisiti.
- **Aiutare chi resta, accompagnare chi esce.** Chi vuole investire va sostenuto, incentivato e premiato. Chi non vuole più restare nel settore va aiutato a uscirne in tempi rapidi.
- **Risposte più rapide dall'amministrazione.** Chi presenta un progetto di investimento ha bisogno di tempi certi e di interlocutori chiari.
- **Una stagione balneare con date certe.** Va fissato un periodo, per esempio da fine maggio a fine settembre, in cui le spiagge restano aperte e attrezzate, anche nelle settimane delle grandi fiere.
- **Un obiettivo per i prossimi vent'anni.** Trecento nuovi piccoli alberghi riqualificati, tra boutique hotel e design hotel, capaci di cambiare la percezione della destinazione e di innescare un effetto di emulazione.

Negro ha portato il discorso anche sulle spiagge e sulla direttiva Bolkestein, vista come possibile occasione di rinnovamento. Ha ricordato che il prodotto turistico è fatto insieme di alberghi e di spiagge, e che in entrambi i casi non tutte le imprese sono uguali. Santinato si è detto convinto che qualunque cambiamento sulla spiaggia sarà comunque un passo avanti rispetto all'immobilismo degli ultimi decenni.

4.6 Le potenzialità: «Rimini fatta per incontrarsi»

Nonostante il tono spesso severo, Santinato ha chiuso con un messaggio di fiducia. Rimini ha

potenzialità che poche destinazioni possono vantare: è baricentrica e accessibile, ha una fiera e un Palacongressi di livello internazionale, e quando ospita grandi eventi dimostra una capacità organizzativa che nessuno le contesta. Proprio fiere e congressi, secondo Santinato, hanno compensato negli ultimi anni le presenze perse in estate.

Ha ricordato uno slogan degli anni Novanta, «Rimini fatta per incontrarsi», come la sintesi migliore dello spirito della città: un luogo dove si viene per affari, per un evento, per passaggio. Ha aggiunto che Rimini può lavorare 365 giorni all'anno, «e non è uno slogan». E ha concluso: «Io credo in Rimini. Il cambiamento non porta sempre al meglio, ma il meglio viene sempre dal cambiamento».

5. La parola alla sala

Nell'ultima parte della mattinata il dialogo si è aperto al pubblico. Albergatori, operatori della spiaggia, rappresentanti di associazioni e istituzioni hanno portato domande, obiezioni ed esperienze dirette. Spesso hanno spostato il discorso dalla diagnosi agli strumenti: cosa si può fare, con quali regole, con quali risorse.

5.1 Il piano strategico e le aree della città

Marco Polazzi, presidente di CNA Rimini, ha richiamato il lavoro sul piano strategico portato avanti nell'ultimo anno e mezzo con associazioni e istituzioni, attraverso decine di incontri. Il piano prevede di leggere Rimini in quattro aree con vocazioni diverse: Marina Centro, Rimini Nord, Rimini Sud e i borghi. Nei prossimi mesi dovrà tradursi in risorse e progetti. La sua domanda era diretta: questa strada ha senso, e può essere un modo per cambiare?

Santinato ha preferito non entrare nel merito del piano, che non conosce nel dettaglio. Ha però espresso una convinzione generale: le vocazioni delle diverse zone difficilmente si decidono a tavolino. Sono il mercato e lo spirito delle singole imprese a determinare quali clienti una struttura riesce ad attirare, e dove.

5.2 La variante alberghi e il Condhotel

Il confronto più tecnico ha riguardato le novità urbanistiche, in particolare la possibilità di trasformare parte delle strutture in Condhotel.

Santinato si è detto scettico sull'applicazione di questo modello alla realtà riminese. Nel mondo i Condhotel sono grandi operazioni immobiliari, quasi sempre di fascia alta. Applicati a strutture già piccole rischiano di non risolvere il problema delle dimensioni, che è all'origine delle difficoltà di molti alberghi.

È intervenuto l'assessore alle Attività economiche Juri Magrini per chiarire un punto della norma. La quota destinata al Condhotel, ha spiegato, si calcola in aggiunta alla struttura ricettiva esistente,

anche attraverso l'acquisto di una struttura vicina, e non togliendo spazio all'albergo. Dalla sala è stato aggiunto che la norma nazionale ammette il Condhotel anche per le strutture a tre stelle, mentre a livello internazionale il modello riguarda soprattutto il segmento alto e di lusso.

Santinato ha ricordato anche altri strumenti, come le residenze turistico-alberghiere, e ha posto una domanda di fondo: qualunque formula si scelga, servono capitali importanti, e resta da capire chi farà gli investimenti.

5.3 I contratti di gestione

Un tema emerso con forza dalla sala è quello dei contratti con cui molte strutture vengono date in gestione. A Rimini, è stato osservato, prevale l'affitto d'azienda per periodi brevi, spesso di un anno. Chi gestisce per così poco tempo non ha interesse a investire e tende a sfruttare la struttura finché può. Chi è proprietario, a sua volta, non investe in un immobile gestito da altri. In altre realtà sono più diffusi contratti di locazione lunghi, come il 9+9, che permettono al gestore di programmare e di investire.

Santinato ha confermato il quadro e ne ha descritto le conseguenze. Una struttura passa da un gestore all'altro, perde via via i requisiti e alla fine viene chiusa. È uno dei meccanismi che, secondo lui, spiegano il numero di alberghi chiusi in città.

5.4 Coraggio, formazione, classe imprenditoriale

Cristian Paci, responsabile dello stabilimento balneare convenzionato con l'Hotel Corallo Rimini, ha portato il punto di vista di chi lavora sulla spiaggia. A Rimini, ha detto, manca il coraggio di investire. Il sistema si è bloccato, le norme non aiutano, e con camere vendute a 30 o 40 euro è difficile immaginare di rientrare da un investimento. Servirebbe una vera scuola imprenditoriale, e soprattutto più informazione sugli strumenti disponibili.

Un altro partecipante ha allargato il ragionamento. Rimini ha oggi un posizionamento forte su fiere e congressi, un entroterra di valore e un prodotto balneare su cui lavorare. Il Comune sta investendo e questo dà credibilità alla destinazione. Mancano però imprenditori capaci di leggere il proprio bilancio, avere una visione e investire nella direzione giusta. Pesano anche il problema del credito per le piccole imprese, i costi dell'energia e i tempi lunghi delle autorizzazioni, con molti enti diversi coinvolti. Il piano strategico, ha concluso, diventa realtà solo se ci sono imprenditori che lo mettono in pratica e un metodo di lavoro in cui ciascuno fa la propria parte.

Santinato si è detto d'accordo. Ha ribadito l'immagine di una città in cui il pubblico ha investito e il privato fatica a seguire. Per lui la spinta non può arrivare per decreto: nasce da una leadership capace di indicare una direzione e da imprenditori disposti a viaggiare, confrontarsi e sperimentare.

5.5 Lo sguardo alle altre destinazioni

Claudio Angiulli, direttore del Grand Hotel, ha portato in sala un confronto con Jesolo, appena visitata. Ha raccontato di una località per certi versi meno accessibile di Rimini, con un'offerta ricettiva non sempre migliore, che però riesce ad attirare molti più ospiti stranieri. La domanda era cosa noti di diverso un cliente internazionale.

Per Santinato il mare e la spiaggia sono simili. La differenza sta nella cultura dell'ospitalità internazionale: lingue, abitudine al servizio, attenzione all'ospite straniero. Rimini aveva queste qualità negli anni in cui lavorava con il mercato tedesco e del Nord Europa, e le ha perse progressivamente quando quei mercati si sono allontanati.

Un altro partecipante ha chiesto se sul rallentamento degli investimenti abbia pesato anche il venir meno di un contesto economico che in passato sosteneva il sistema. Santinato ha risposto che il resto del mercato italiano continua a muoversi. Il problema, ha aggiunto, è la bassa redditività percepita dagli investitori, che oggi tengono questa parte della costa fuori dalle loro rotte.

Le affermazioni riportate nella parte seconda sono state confrontate con i dati ufficiali disponibili a ottobre 2026. Dove i dati confermano, correggono o non permettono di verificare quanto detto in sala, il testo lo indica. Le fonti sono raccolte in appendice.

6. Rimini in cifre

Arrivi e presenze. Nel 2025 il Comune di Rimini ha registrato 1.961.597 arrivi e 7.167.669 presenze. La città torna così sopra i 7 milioni di pernottamenti, una soglia che non raggiungeva dal 2019. Non ha però ancora recuperato i volumi di allora.

Comune di Rimini	2019	2024	2025
Arrivi	1.914.731	1.865.238	1.961.597
Presenze	7.548.135	6.938.992	7.167.669
Presenze di stranieri	2.317.495	2.513.171	2.751.491
Quota stranieri sulle presenze	30,7%	36,2%	38,4%
Permanenza media (notti)	3,94	3,72	3,65

Fonte: Regione Emilia-Romagna, Servizio Statistica, dati definitivi. La permanenza media è calcolata come rapporto tra presenze e arrivi.

Rispetto al 2019 gli arrivi sono cresciuti del 2,4%, mentre le presenze sono calate del 5%. Si viene di più, ma per meno notti. Il calo riguarda i turisti italiani, passati da 5,2 a 4,4 milioni di presenze. Gli stranieri invece sono cresciuti del 18,7% e nel 2025 hanno raggiunto il 38,4% delle presenze, la quota più alta degli ultimi decenni. I dati provvisori dei primi otto mesi del 2026 confermano la tendenza: 6.022.359 presenze (+3,2%) e stranieri al 39,3%.

I mercati esteri. Nel 2025 il primo mercato straniero resta la Germania, con circa 543.000 presenze. Seguono la Polonia, con 265.000 presenze e una crescita del 13,9%, e la Svizzera con 196.000. In forte crescita anche il Regno Unito (+27,8%).

Il confronto con le altre regioni. In sala Santinato ha osservato che Rimini resta lontana dalle regioni più internazionali e ha citato il Veneto, con circa il 74% di turisti stranieri. Secondo l'ISTAT, nel 2024 la quota di presenze straniere era del 70,5% in Veneto, del 67,2% nel Lazio, del 62,0% in Trentino-Alto Adige e del 57,6% in Toscana. L'Emilia-Romagna si fermava al 29,9% e la media italiana era del 54,5%. Il dato veneto è un po' più basso di quello citato, ma la distanza indicata da Santinato è confermata. Rimini città, al 38,4%, fa meglio della media regionale ma resta molto sotto le destinazioni più internazionali.

Stagionalità. Non esiste un dato ufficiale sulla stagionalità del solo Comune di Rimini. A livello regionale, nel 2024 i mesi da giugno a settembre hanno raccolto il 66,1% dei pernottamenti, e il solo agosto il 21,5%.

Fiere e congressi. Nel 2025 Italian Exhibition Group, che gestisce la Fiera di Rimini e il Palacongressi, ha raggiunto 266,4 milioni di euro di ricavi (+6,6%). Nelle sue sedi si sono svolti 103 congressi. I dati pubblici non permettono di quantificare le presenze turistiche generate da fiere e congressi. L'affermazione di Santinato, secondo cui queste attività hanno compensato le presenze perse d'estate, resta quindi una valutazione qualitativa che i dati disponibili non smentiscono.

L'aeroporto. Nel 2025 il Federico Fellini ha registrato circa 413.000 passeggeri, con una crescita di circa il 30%. Il dato storico citato in sala (750.000 passeggeri nel 1967, più di Bologna) non trova riscontro nelle fonti disponibili, che per il 1966 indicano circa 393.000 passeggeri. Resta vero che negli anni Sessanta Rimini era tra i principali scali turistici italiani e che oggi viaggia su volumi simili a quelli di allora.

7. L'offerta ricettiva

Quanti alberghi. Secondo la Regione, nel 2025 il Comune di Rimini contava 1.026 strutture alberghiere: 921 alberghi e 105 residenze turistico-alberghiere (RTA). In tutto sono 34.378 camere e 67.180 posti letto.

Categoria (2025)	Strutture	Camere
5 stelle	2	170
4 stelle	78	4.535
3 stelle	580	21.787
2 stelle	190	4.793
1 stella	71	1.351
RTA	105	1.742
Totale	1.026	34.378

Fonte: Regione Emilia-Romagna, Servizio Statistica, dati consolidati 2025.

Le strutture a tre stelle sono oltre la metà del totale. I cinque stelle in città sono due, come ricordato in sala.

Quanti sono chiusi. Il censimento del Comune, svolto per la variante urbanistica del 2026 e aggiornato al 2025, conta 1.073 alberghi nella fascia turistica. Di questi 154 sono inattivi, circa il 14%. Il dato è riportato anche nell'analisi indicata da Santinato. Degli alberghi attivi, solo il 22% resta aperto tutto l'anno.

Come è cambiato il numero nel tempo. Le serie storiche disponibili usano fonti e definizioni

diverse e vanno lette come ordini di grandezza. Si passa da circa 1.525 alberghi alla fine degli anni Ottanta a 1.332 nel 2000, a 1.117 nel 2010, fino ai circa 920 attivi di oggi. Il picco di 1.640 licenze nel 1977, citato in sala, non trova conferma in una fonte ufficiale ma è coerente con questo andamento. Il dato di circa 800 alberghi attivi citato in sala è invece più basso dei dati ufficiali, che ne contano circa 920. Resta vero il senso dell'affermazione: in meno di cinquant'anni Rimini ha perso più di un terzo dei suoi alberghi.

Quanto sono grandi. La dimensione media di un albergo riminese è di 35 camere. Il censimento comunale divide gli alberghi in quattro classi: il 20% ha meno di 20 camere, il 26% tra 20 e 29, il 25% tra 30 e 39 e il 28% più di 40. I dati non permettono di verificare con precisione la quota sotto le 50 camere, indicata in sala al 90%, né il numero di alberghi sopra le 100 camere. Con una media di 35 camere, però, la prevalenza di strutture piccole è evidente.

L'età degli edifici. Non esistono dati pubblici sull'anno di costruzione degli alberghi riminesi. L'affermazione che quasi tutti risalgono a prima degli anni Settanta resta quindi una stima dell'esperienza di chi lavora nel settore.

8. Il quadro normativo in sintesi

La variante urbanistica del 2026. Nel giugno 2026 il Comune di Rimini ha adottato una variante al PSC e al RUE che sostituisce il vincolo «esclusivamente alberghiero» con un più ampio vincolo turistico, e l'ha riadottata ad agosto con modifiche. Oltre agli alberghi diventano ammessi RTA, Condhotel, ostelli, cohousing e coliving, residenze per studenti e personale stagionale, attività di benessere, sport, ristorazione e parcheggi. La città è divisa in tre zone con regole diverse, e la trasformazione in residenza libera resta limitata a pochi casi. La stampa parla di 26 ex alberghi tra Marebello e Bellariva. Per togliere il vincolo resta necessario dimostrare l'antieconomicità della struttura, con un modello costruito insieme alla Camera di Commercio della Romagna. A ottobre 2026 la variante attende ancora l'approvazione definitiva del Consiglio comunale.

Il Condhotel. Una norma nazionale del 2014, attuata con un decreto del 2018, permette agli alberghi di destinare a unità abitative vendibili fino al 40% della superficie delle camere. Servono almeno 7 camere, una classificazione minima di tre stelle, una gestione unitaria per almeno 10 anni e una portineria unica. L'Emilia-Romagna l'ha recepita con la legge regionale 3 del 2019, aggiungendo l'obbligo di apertura annuale. Come chiarito in sala dall'assessore Magrini, la quota residenziale si può ricavare anche acquistando strutture vicine. A cinque anni dalla legge regionale, in Emilia-Romagna risultava attivo un solo Condhotel.

Le concessioni balneari. In base alla legge 166 del 2024 le concessioni in essere restano valide fino al 30 settembre 2027 e le gare devono partire entro il 30 giugno 2027. Ad agosto 2026 il Consiglio di Stato ha chiarito che i Comuni possono bandire anche subito. Rimini ha avviato una

prima gara per 27 lotti a Rimini nord e attende il bando-tipo nazionale per le altre.

Gli incentivi alla riqualificazione.

- **Regione Emilia-Romagna.** Il bando EuReCa Turismo 2026 mette a disposizione 11 milioni di euro e finanzia interventi da 100.000 euro a 1,4 milioni, con contributi in conto interessi e a fondo perduto. Le domande si possono presentare fino al 30 ottobre 2026.
- **Fondi nazionali e PNRR.** Ci sono il Fondo rotativo turismo (180 milioni) e il credito d'imposta per la riqualificazione delle strutture ricettive (435 milioni).
- **Rimini.** Non sono disponibili dati pubblici su quante strutture riminesi abbiano usato questi strumenti. L'affermazione di Santinato sul ricorso molto basso agli incentivi non può quindi essere verificata.

9. Investimenti e mercato

Il mercato italiano. Nel 2025 gli investimenti alberghieri in Italia hanno raggiunto circa 2,5 miliardi di euro secondo EY, un valore record. Più della metà viene da capitali esteri. Si concentrano su Roma, Milano, Venezia e Firenze e su resort di fascia alta a Capri, sul lago di Como e a Forte dei Marmi. Nel primo semestre 2026 il volume è stato di circa 1,1-1,25 miliardi, a seconda della fonte. Nessuno dei principali report di settore cita la riviera romagnola tra le mete degli investitori. È una conferma indiretta di quanto detto in sala.

Le operazioni citate in sala. Le verifiche confermano gran parte degli esempi portati da Santinato:

- la vendita del Lake Como EDITION, 148 camere, a un gruppo thailandese, per oltre 200 milioni di euro;
- il restauro da 200 milioni del Grand Hôtel des Bains al Lido di Venezia;
- i 26 milioni di ricavi in poco più di cento giorni del Phi Beach in Sardegna;
- l'attico venduto a Jesolo per 6,5 milioni.

Il Four Seasons in Puglia è ancora un progetto. Il Grand Hotel di Riccione è stato aggiudicato all'asta nel settembre 2026 per circa 29 milioni a una società riminese controllata da capitale di Hong Kong. Anche in Riviera qualche capitale esterno comincia quindi a muoversi.

Prezzi e valori. Secondo Trademark Italia, nel 2025 il prezzo medio di una camera a Rimini è stato di circa 75 euro, contro una media nazionale di 154. Su 39 città monitorate solo Ravenna è più economica. Il tasso di occupazione è invece in linea con la media nazionale. Le ultime stime disponibili sul valore per camera, risalenti a qualche anno fa, collocavano la riviera romagnola intorno ai 70.000 euro a camera. Il lago di Como superava i 160.000, Firenze e Venezia i 220.000.

I conti di un albergo tipo. L'analisi indicata da Santinato (Investimenti Alberghieri, agosto 2026)

simula i conti di un tre stelle di 40 camere in seconda linea, aperto 150 giorni:

- circa 470.000 euro di ricavi;
- un margine operativo lordo del 19% circa;
- un valore teorico di circa 28.000 euro a camera.

Un riposizionamento da 40.000 euro a camera porterebbe ricavi e margini più alti. Il valore finale della struttura resterebbe però inferiore al capitale complessivamente investito, di circa 770.000 euro. È la difficoltà che Santinato ha descritto in sala: a Rimini oggi riqualificare costa più di quanto il mercato riconosca. Lo stesso studio stima che entro il 2030 tra il 15 e il 25% delle strutture attuali possa uscire dal mercato o cambiare radicalmente modello.

In sala Santinato ha richiamato anche un progetto per un nuovo albergo di lusso sul lungomare della riviera, il nuovo Hotel Vienna di Riccione: 84 camere a cinque stelle con spa e residenze annesse, presentato nel 2022. Secondo la sua esperienza, con i prezzi medi oggi praticati sulla costa, operazioni di questa portata faticano a reggersi sui soli conti alberghieri. È lo stesso nodo che emerge dalla simulazione appena descritta.

10. Cosa ci portiamo a casa

La mattinata del 5 ottobre non aveva l'obiettivo di arrivare a conclusioni condivise, e non ci è arrivata. Ha però messo in fila alcuni punti fermi, che i dati raccolti in questo Quaderno aiutano a leggere con più precisione.

1. La domanda cresce, ma è cambiata. Nel 2025 Rimini ha superato di nuovo i sette milioni di presenze, con quasi due milioni di arrivi. Si viene più spesso ma ci si ferma meno notti, e quasi quattro presenze su dieci sono straniere. È un ospite diverso da quello per cui gran parte dell'offerta è stata pensata.

2. L'offerta è piccola e si sta assottigliando. Un albergo riminese ha in media 35 camere. Nella fascia turistica quasi un albergo su sette è chiuso, e solo uno su cinque di quelli attivi resta aperto tutto l'anno. La struttura che ha fatto la fortuna della città negli anni del turismo di massa oggi fatica a reggere il confronto con le destinazioni concorrenti.

3. Il prezzo è il nodo. Rimini vende le sue camere alla metà della media nazionale. Margini così bassi rendono difficile investire, e senza investimenti il prodotto non cambia e i prezzi restano bassi. La sala ha descritto questo circolo da più punti di vista, e i numeri lo confermano.

4. Cambiare l'offerta cambia la domanda. Il caso dell'Hotel Corallo Rimini e gli esempi portati da Mauro Santinato dicono la stessa cosa: chi ha ripensato il proprio modello ha trovato ospiti nuovi. Nel turismo, come è stato ricordato più volte, è l'offerta che crea la domanda. Al Corallo il cambiamento è partito da dentro, dalle scelte di gestione e dalle persone. La comunicazione è venuta dopo.

5. Gli strumenti stanno arrivando, ma vanno usati. La variante urbanistica del 2026, il Condhotel, i bandi regionali per la riqualificazione e la riforma delle concessioni balneari stanno cambiando le regole del gioco. Resta da capire quanto le imprese riusciranno a usarli. Pesano anche fattori che nessuna norma da sola risolve: contratti di gestione troppo brevi, accesso al credito, tempi delle autorizzazioni.

6. Il pubblico ha fatto la sua parte, ora serve il privato. Negli ultimi anni la città ha rinnovato fiera, Palacongressi, lungomare e centro storico. Perché questi investimenti diano frutto serve che anche alberghi, spiagge, locali e servizi facciano un salto di qualità. E serve che chi lavora nell'ospitalità trovi più occasioni per ragionare insieme, anche quando ogni giorno è in concorrenza.

LE DOMANDE CHE RESTANO APERTE

Il confronto ha lasciato più domande che risposte. Le riportiamo perché pensiamo siano il punto di

partenza per i prossimi passi:

- Come si accompagnano le strutture che non hanno più prospettive a uscire dal mercato, senza lasciare edifici chiusi lungo la costa?
- Quali condizioni servono perché un albergatore torni a considerare conveniente investire un milione di euro sulla propria struttura?
- Come si costruisce un'offerta capace di lavorare tutto l'anno, oltre le settimane di fiere e congressi?
- Che ruolo può avere la spiaggia nel passaggio da una vacanza fatta di postazioni a una vacanza fatta di esperienze?
- Chi e in quali luoghi può tenere aperto, in modo continuativo, il confronto tra imprese, associazioni e istituzioni?

11. Dopo l'incontro

IL PORTALE DELL'INCONTRO

Il portale dedicato a «Ospitalità, è tempo di cambiare» resta attivo anche dopo il 5 ottobre. Raccoglie il programma della mattinata, i temi e le domande guida, il caso dell'Hotel Corallo Rimini raccontato attraverso le quattro lenti e i materiali per la stampa. Ospiterà anche questo Quaderno in formato digitale, così chi c'era e chi non ha potuto esserci può consultarlo e condividerlo.

Il portale è anche il punto di riferimento per chi vuole proseguire il confronto: proposte, osservazioni e contributi si possono inviare alla Direzione dell'Hotel Corallo Rimini.

evento5ottobre.hotelcorallorimini.com

direzione@hotelcorallorimini.com

12. Ringraziamenti

Un incontro come quello del 5 ottobre nasce dal contributo di molte persone. A tutte va il nostro grazie.

A Mauro Santinato, che ha accettato di portare in sala la sua esperienza di albergatore e di consulente. Ha avuto il coraggio di proporre una lettura diretta della destinazione, accompagnata da molti spunti e da un messaggio di fiducia nel futuro di Rimini.

A chi ha riempito la sala: albergatori di Rimini e della riviera, operatori della spiaggia e del turismo, rappresentanti delle associazioni di categoria e delle imprese dei servizi. In particolare ringraziamo il Comune di Rimini, con l'assessore alle Attività economiche Juri Magrini, CNA Rimini, VisitRimini, AIA, Compagnia delle Opere Rimini e Compagnia delle Opere Turismo Emilia-Romagna,

Booking.com e Titanka.

A chi ha preso la parola durante il confronto. Domande, obiezioni ed esperienze dirette hanno dato alla mattinata la concretezza che cercavamo, e a questo Quaderno buona parte della sua sostanza.

Ai giornalisti e alle testate che hanno seguito l'incontro e ne hanno raccontato i contenuti.

Al ristorante Lingua, partner gastronomico dell'incontro, e a Tenuta Sant'Aquilina, cantina ospite. Con il loro rinfresco hanno chiuso la mattinata e dato al confronto il tempo di continuare.

Allo staff dell'Hotel Corallo Rimini, che ha accolto i partecipanti e reso possibile ogni momento della giornata. Ogni giorno, con il suo lavoro, dà sostanza al cambiamento raccontato in queste pagine.

A chi ha curato l'organizzazione e la comunicazione dell'incontro e la redazione di questo Quaderno.

Direzione Hotel Corallo Rimini

13. Appendice · Le fonti

Nota sul metodo. I dati della parte terza vengono da fonti pubbliche consultate a ottobre 2026. Quando una stessa informazione compare in fonti diverse, abbiamo preferito i dati ufficiali di ISTAT, Regione Emilia-Romagna e Comune di Rimini. La stampa e i report di settore li abbiamo usati per completare il quadro o per verificare gli esempi citati in sala. Le permanenze medie e alcune percentuali sono calcolate dai valori assoluti delle fonti. Le affermazioni dei relatori sono riportate come tali e, dove possibile, confrontate con i dati disponibili.

SEZIONE 6 · RIMINI IN CIFRE

- Regione Emilia-Romagna, Servizio Statistica: Rimini, gennaio-dicembre 2025, dati definitivi sulla domanda turistica (e serie 2024 e 2019). statistica.regione.emilia-romagna.it
- Regione Emilia-Romagna: Rapporto annuale sul turismo in Emilia-Romagna 2024. statistica.regione.emilia-romagna.it
- ISTAT: Statistica Today, Turismo 2024, 9 marzo 2026. istat.it
- Camera di Commercio della Romagna: Report provincia di Rimini, 23 marzo 2026. romagna.camcom.it
- Altarimini: La Riviera riminese esulta per i dati turistici. A Rimini 4 turisti su 10 sono stranieri, 2 ottobre 2026. altarimini.it
- Altarimini: Rimini supera di nuovo i 7 milioni di presenze, 16 marzo 2026. altarimini.it
- Italian Exhibition Group: Relazione finanziaria annuale 2025. iegexpo.it
- Il Post: Aeroporto di Rimini, il progetto da 200 milioni di euro, 26 aprile 2026. ilpost.it

SEZIONE 7 · L'OFFERTA RICETTIVA

- Regione Emilia-Romagna, Servizio Statistica: Rimini, anno 2025, offerta turistica per categoria (con le serie 2022-2024). statistica.regione.emilia-romagna.it
- Comune di Rimini: Variante al PSC e al RUE, Allegato B, Elaborato B1, Quadro conoscitivo, maggio 2026. comune.rimini.it
- Riminiduepuntozero: Città turistica da ripensare: a Rimini sono stati chiusi 500 alberghi. riminiduepuntozero.it

- Investimenti Alberghieri (R. Necci): Turismo Rimini 2026: presenze in crescita, margini in calo e 154 alberghi chiusi, 1 agosto 2026. investimentialberghieri.it

SEZIONE 8 · IL QUADRO NORMATIVO

- Comune di Rimini: Guida alla lettura e FAQ, Variante agli usi, 25 agosto 2026. comune.rimini.it
- Comune di Rimini: Variante urbanistica, 12 agosto 2026. comune.rimini.it
- ANCE: I condhotel: le regole per trasformare le strutture alberghiere, settembre 2023. ance.it
- ANCE Emilia-Romagna: Nuova legge regionale per l'avvio e l'esercizio dei Condhotel e per il recupero delle colonie, 7 maggio 2019. emiliaromagna.ance.it
- Mondo Balneare: Rimini, 38 domande per le prime 27 concessioni balneari a gara, settembre 2026. mondobalneare.com
- ItaliaOggi: Balneari, via libera alle nuove concessioni. italiaoggi.it
- Regione Emilia-Romagna: Bando Turismo EuReCa, gennaio 2026. regione.emilia-romagna.it
- Ministero del Turismo: PNRR M1C3, Investimento 4.2.5, Fondo rotativo imprese. ministeroturismo.gov.it
- Ministero del Turismo: PNRR M1C3, Investimento 4.2.1, Tax credit. ministeroturismo.gov.it

SEZIONE 9 · INVESTIMENTI E MERCATO

- EY: Investimenti alberghieri in crescita in Italia nel 2025, febbraio 2026. ey.com
- JLL: Italian Hotel Investment Outlook and Strategy Survey, luglio 2026. jll.com
- Trademark Italia, Italian Hotel Monitor, ripreso da Newsrimini: A Rimini i prezzi più bassi, in albergo si paga la metà, 6 febbraio 2026. newsrimini.it
- CRIF Real Estate Services: Strutture alberghiere, l'attenzione degli investitori si focalizza su quelle di fascia alta. crif.it
- Il Sole 24 Ore: The Lake Como Edition catches the eye of Thai developer Sansiri, 18 giugno 2026. en.ilsole24ore.com
- COIMA: Deal with banks to unlock restoration of iconic Venice hotel, 16 giugno 2025. coima.com
- Il Resto del Carlino: Gioiello da 29 milioni venduto, 24 settembre 2026. ilrestodelcarlino.it
- La Piazza: Riccione, Hotel Vienna 5 stelle da 8mila metri quadrati, 6 giugno 2022. lapiazzarimini.it
- NII Progetti: Progetto per un nuovo hotel di lusso sul lungomare, luglio 2023. niiprogetti.it

Fonti consultate a ottobre 2026.