



Progetto
"Analisi dei fabbisogni formativi del settore Turistico-Alberghiero"

Rapporto conclusivo

Progetto realizzato per il Comitato settore Commercio-Servizi-Turismo/Logistica-Spedizioni-Trasporti di FONDIR con la partecipazione di



FEDERALBERGHI
Federazione delle Associazioni
Italiane Alberghi e Turismo

e il contributo di



INDICE

CAPITOLO 1

PRESENTAZIONE DEL PROGETTO3

- 1.1. GLI OBIETTIVI E LE ATTIVITÀ DEL LAVORO..... 3
- 1.2. L'APPROCCIO METODOLOGICO ADOTTATO 5
 - Analisi quantitativa*.....5
 - Analisi qualitativa*.....7
- 1.3. LA LOGICA DI SVILUPPO DEI CONTENUTI 8

CAPITOLO 2

LA FORMAZIONE E LA PROFESSIONALIZZAZIONE NEL SETTORE ALBERGHIERO ITALIANO 10

- 2.1. INTRODUZIONE..... 10
- 2.2. IL RUOLO DELLA PROFESSIONALIZZAZIONE DEL PERSONALE COME *DRIVER* DELLA QUALITÀ E DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE 14
- 2.3. I BISOGNI FORMATIVI MANIFESTATI DAL *PANEL* DI IMPRENDITORI E DIRIGENTI DEL SETTORE ALBERGHIERO ITALIANO INTERVISTATI..... 16
- 2.4. *FOCUS* SULLA FORMAZIONE DI BASE E SULLA FORMAZIONE PERMANENTE NEL SETTORE TURISTICO-ALBERGHIERO ITALIANO..... 17
- 2.5. LE PRINCIPALI EVIDENZE DALL'INDAGINE EMPIRICA: LA PROFESSIONALITÀ NEGLI ALBERGHI ITALIANI..... 31
- 2.6. LA CENTRALITÀ DELL'ASPETTO RELAZIONALE NEL RAPPORTO CON IL CLIENTE 36

CAPITOLO 3

LINEE GUIDA D'INDIRIZZO PER MIGLIORARE IL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ NEL SETTORE ALBERGHIERO ITALIANO 39

CAPITOLO 1

PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

1.1. Gli obiettivi e le attività del lavoro

Il presente rapporto **“Analisi dei fabbisogni formativi del settore Turistico-Alberghiero”**, sviluppato da The European House-Ambrosetti per il **Comitato settore Commercio-Servizi-Turismo / Logistica-Spedizioni-Trasporti di FONDIR**. Il lavoro si inserisce all’interno del più ampio progetto **“La qualità del sistema alberghiero italiano: modello e sistemi di applicazione”**, promosso da **Federalberghi** con la partecipazione di **EBNT, FONDIR e Rimini Fiera**.

Il progetto si è posto i seguenti obiettivi:

- a) **Rilevare i fabbisogni formativi dei dirigenti del settore turistico-alberghiero** all’interno dell’analisi delle reali valenze qualitative dell’offerta alberghiera italiana.
- b) Esplicitare il **ruolo** e le **aspettative dei manager** del settore turistico-alberghiero rilevandone i bisogni attuali e prospettici.
- c) Fornire alcune **Linee Guida** in grado di supportare FONDIR nella programmazione di interventi formativi di base e di aggiornamento in grado di garantire la professionalità dei dirigenti del settore e rafforzare quindi la competitività dell’offerta turistico-alberghiera del Paese.
- d) Riassumere i risultati della ricerca in un **quadro di sintesi** efficace e facilmente utilizzabile e comunicabile.

Per la realizzazione degli obiettivi sopra descritti, il progetto – che è durato **oltre un anno** ed ha coinvolto **più di 300 strutture alberghiere italiane** – è stato realizzato secondo una serie di attività tra loro successive e

strettamente interrelate, avente ciascuna una specifica finalità:

1. **Composizione di un campione di aziende rappresentativo dell'offerta turistico-alberghiera italiana.** Il sistema ricettivo italiano è stato di conseguenza segmentato e clusterizzato secondo le principali tipologie di offerta (1-2 stelle¹, 3 stelle, 4 stelle e 5 stelle)².
2. **Interviste a *manager dell'hôtellerie italiana*** finalizzate a valutare e approfondire alcuni temi chiave nel settore. L'obiettivo delle interviste è stato quello di evidenziare le politiche formative di queste aziende, di comprendere quanta attenzione viene rivolta alla formazione per i dirigenti, come e se è prevista un'attività di concertazione per la formazione, anche per valorizzare le iniziative di FONDIR.
3. **Messa a punto e somministrazione di un questionario di rilevazione** che è stato somministrato ai dirigenti alberghieri associati a FONDIR secondo modalità *on-line*.
4. Composizione dei risultati emersi dalle interviste *one-to-one* e dall'indagine empirica *on-line*, al fine di **evidenziare i bisogni formativi manifestati dai dirigenti del settore turistico-alberghiero e le aree-chiave d'intervento.** Secondo questa prospettiva l'obiettivo è stato di fare emergere i fabbisogni formativi, attuali e prospettici, del settore turistico-alberghiero all'interno dell'analisi delle reali valenze qualitative dell'offerta italiana al fine di programmare gli interventi per rispondere al meglio a tali esigenze.

¹ Ai fini della chiarezza del quadro strategico, è stato ritenuto preferibile considerare congiuntamente le evidenze emerse per le categorie a 1 e 2 stelle. Questa scelta è unicamente di carattere espositivo, dal momento che le identità di entrambe le categorie così come le connesse particolarità e specificità sono riconosciute come un punto fermo nell'analisi e nella strutturazione della ricerca.

² Si veda per un approfondimento specifico di questo tema il capitolo 3 del presente rapporto

5. Alla luce di quanto sopra, **elaborazione di alcune Linee Guida d'indirizzo per FONDIR** al fine di predisporre avvisi che tengano conto dei risultati emersi e di rendere più agevole l'accesso ai finanziamenti da parte delle imprese del settore turistico-alberghiero.
6. Redazione di un **rapporto finale** di progetto.
7. Presentazione dei risultati del progetto in occasione di un evento *ad hoc* durante la 58° edizione di SIA Guest, il Salone Internazionale dell'Accoglienza (22-25 novembre 2008).

1.2. L'approccio metodologico adottato

A fronte della complessità del tema affrontato, al fine di assicurare la massima coerenza in termini di metodologia d'analisi, si è deciso di utilizzare un **approccio multilivello** caratterizzato da un'analisi di tipo quali-quantitativo e da un'attività di ricerca *desk*.

L'approfondimento del ruolo strategico della formazione/professionalizzazione del personale come "pilastro" della qualità del settore alberghiero italiano è stato realizzato attraverso **due strumenti**: la rilevazione empirica condotta presso gli alberghi italiani e un ciclo di interviste con gli *stakeholders* del settore turistico-alberghiero.

Tali strumenti hanno permesso di condurre una riflessione attenta e puntuale sullo "stato dell'arte" della formazione e della professionalità degli occupati dell'*hôtellerie* italiana, attraverso la comprensione dei bisogni attuali e prospettici del settore e l'individuazione di possibili azioni necessarie ai fini della sua crescita e del suo sviluppo nel mutato contesto competitivo.

Analisi quantitativa

Finalità

L'obiettivo di questa fase di ricerca è stato effettuare una **ricognizione della qualità dell'offerta delle strutture ricettive italiane** che permettesse di valutare il **gap latente tra qualità attesa e qualità erogata**, così da

individuare le aree di criticità su cui sviluppare un piano di intervento mirato e concretamente realizzabile, anche sul fronte della professionalizzazione della classe dirigente e delle funzioni esecutive.

La rilevazione è stata condotta in un arco di quattro mesi, tra luglio e ottobre 2008, mediante la somministrazione *on-line* di un questionario semi-strutturato, composto da 160 domande relative a **6 diverse aree di indagine**, tra cui quella relativa alla **selezione e alla formazione del personale**³.

Il questionario è stato somministrato ad **oltre 8.000 imprese alberghiere** in Italia.

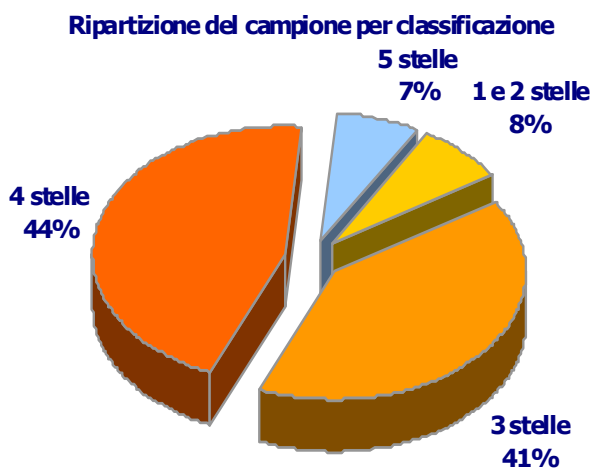


Figura 1. Composizione del campione⁴ per categoria di struttura alberghiera
(Fonte: indagine empirica The European House-Ambrosetti
– Federalberghi, ottobre 2008)

³ Le altre 5 aree d'indagine del questionario sono state:

- a) Caratteristiche della struttura e dei servizi in essa erogati.
- b) Caratteristiche del prodotto e metodologie di erogazione dei servizi.
- c) Caratteristiche della camera.
- d) Caratteristiche delle parti comuni.
- e) Rilevazione della soddisfazione del cliente e strategie di fidelizzazione.

⁴ Il campione di indagine, rappresentativo dell'offerta italiana, è stato composto da circa 300 strutture alberghiere italiane, segmentate per localizzazione e classificazione.

Analisi qualitativa

Finalità

Questa fase della ricerca ha permesso di comprendere, **approfondire e delineare con chiarezza le problematiche, le criticità, ma anche i casi di eccellenza dell'hôtellerie italiana.**

Composizione del campione della rilevazione

Tra luglio e ottobre 2008 sono state condotte **oltre 200 visite a strutture alberghiere italiane** e **oltre 60 interviste one-to-one** con un *panel* di protagonisti e *stakeholder* del settore turistico-alberghiero italiano, suddivisi in cinque categorie:

- **Imprenditori** (pari al 42% del campione).
- **Manager** (pari al 36% del campione).
- **Opinion leader** (pari al 12% del campione).
- **Rappresentanti sindacali** (pari al 5% del campione).
- **Responsabili/direttori di scuole e istituti di formazione** (pari al 5% del campione).

Le interviste hanno voluto approfondire alcuni temi-chiave di importanza centrale per il settore alberghiero nazionale, quali: *trend* attesi, scenario di riferimento, qualità dell'offerta alberghiera, rilevazione della soddisfazione del cliente e strategie di fidelizzazione, managerialità nella gestione alberghiera, professionalizzazione del ruolo, prospettive, ecc..

Si è voluto approfondire, in particolare, il rapporto che intercorre tra **imprenditoria indipendente, varietà dell'offerta** ed **opportunità di valorizzazione delle differenze** in un tale contesto.

Particolare attenzione è stata riservata al tema della **formazione del personale alberghiero**. Nello specifico, sono state discusse le **necessità** e le **esigenze formative** relative alle diverse figure professionali impiegate, dai ruoli manageriali a quelli più operativi, ed alle ricadute che la professionalizzazione del personale può avere sul grado di qualità percepita dal cliente.

1.3. La logica di sviluppo dei contenuti

Nel **Capitolo 2** del presente rapporto viene sviluppato il tema della **formazione e della professionalizzazione nel settore turistico-alberghiero**.

In considerazione dell'evoluzione del settore e delle professionalità richieste, l'attivazione di percorsi formativi specifici rappresenta non solo un elemento strategico per il rilancio del comparto, ma si rivela allo stesso tempo – come hanno contribuito ad evidenziare le interviste e l'indagine empirica condotta presso un campione significativo di strutture ricettive italiane – un "pilastro" della qualità del settore alberghiero del Paese.

Le analisi realizzate sono state finalizzate ad individuare ed approfondire i bisogni formativi degli imprenditori e dei dirigenti del settore alberghiero italiano, nell'ottica di delineare, di conseguenza, alcune possibili linee d'intervento.

Dopo aver esaminato le ragioni per cui oggi è sempre più necessario che gli operatori del settore alberghiero-turistico aggiornino costantemente le proprie competenze, tecniche e personali, la prima parte del Capitolo 2 affronta le esigenze manifestate dal *panel* di *stakeholder* intervistati. Particolare attenzione viene riconosciuta al ruolo della formazione di base e su quella permanente: è stata infatti manifestata la necessità di intervenire sulla struttura e sulla tipologia di offerta del sistema formativo nazionale, tanto della scuola media superiore quanto nella formazione universitaria e *post*-universitaria. Si è provveduto quindi ad individuare le principali criticità dell'istruzione destinata al settore turistico-alberghiero e a delineare **7 possibili aree prioritarie d'intervento**.

La seconda parte del Capitolo 2 illustra le principali evidenze dell'indagine empirica condotta presso gli alberghi italiani sulla formazione del personale, sulla capacità di utilizzare le nuove tecnologie e sulla conoscenza delle lingue straniere posseduta dai dipendenti, sulla tipologia e sui contenuti degli interventi formativi realizzati dalle

strutture alberghiere, nonché sulle principali modalità di ricerca e selezione del personale.

Le interviste hanno anche messo in luce la crescente **importanza riconosciuta all'elemento relazionale** nel rapporto con il cliente. Occorre quindi investire nel preparare gli operatori a sviluppare la capacità di porsi nel modo giusto, di parlare alla clientela e di interfacciarsi con questa per soddisfare le sue esigenze: si tratta di alcune caratteristiche del c.d. **"culto delle relazioni"**.

Il rapporto si conclude con il Capitolo 3, nel quale vengono presentate alcune **Linee Guida d'indirizzo per migliorare il livello di professionalità nel settore alberghiero italiano**: le proposte di intervento prevedono, tra l'altro, l'erogazione di specifici corsi formativi mirati a tutti i livelli della scala gerarchica, che siano in grado di coniugare – soprattutto nel caso di imprenditori e dirigenti alberghieri – argomenti teorici e pratici.

Attraverso una incisiva azione di professionalizzazione e di crescita formativa nel settore turistico-alberghiero italiano sarà dunque possibile non solo aumentare la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente ma essere maggiormente competitivi sul mercato del lavoro in un periodo di grande discontinuità.

CAPITOLO 2

LA FORMAZIONE E LA PROFESSIONALIZZAZIONE NEL SETTORE ALBERGHIERO ITALIANO

2.1. Introduzione

Le determinanti della qualità percepita dai clienti di un albergo possono essere ricondotte a due tipologie di fattori: una componente *hardware* – le caratteristiche della struttura ricettiva, ovvero il “prodotto” – ed una componente *software*, rappresentata dalla modalità di erogazione del servizio. Le caratteristiche professionali e personali degli addetti del settore alberghiero possono essere ricondotte a quest’ultima categoria.

Migliorare la professionalità degli addetti del settore alberghiero significa agire sul *know-how* e sulle caratteristiche comportamentali del singolo soggetto

In particolare, il percorso di **professionalizzazione del personale** costituisce un fondamentale *driver* che consente ad ogni settore economico – e ancor più nel caso di quello turistico-alberghiero, alla luce dello stretto legame con la componente intangibile della **soddisfazione del cliente** – di potenziare la competitività delle proprie imprese rispetto ad altri sistemi territoriali (regionali e stranieri), influenzando positivamente sulla competitività ed attrattività del Sistema Italia nel suo complesso.

È quindi possibile intervenire sulla qualità del servizio offerto dai dipendenti del comparto turistico-alberghiero agendo non solo sulla **preparazione professionale** del singolo operatore, ma anche su aspetti legati al **comportamento** e al **modo di interfacciarsi con il cliente**.

La sfida verso il miglioramento professionale passa attraverso una evoluzione di natura culturale e comportamentale che deve interessare **tutti i livelli della scala gerarchica**, dall’addetto all’accoglienza degli ospiti (il cosiddetto “*welcome operator*”) e dal *receptionist* fino al direttore d’albergo.

Gli operatori dell’albergo, in qualità di principali interlocutori del cliente al momento dell’arrivo e durante

l'“esperienza” del soggiorno, rappresentano anche uno dei **principali fattori per la fidelizzazione** di quest'ultimo. La professionalità di tali soggetti si traduce pertanto in via quasi automatica nella qualità del servizio.

Negli ultimi anni le caratteristiche di professionalità nel sistema alberghiero moderno hanno subito un profondo cambiamento

Negli ultimi decenni **il profilo del personale addetto ai servizi alberghieri** – a livello sia operativo che dirigenziale – **ha cambiato fisionomia**. Essendo a contatto con una clientela sempre più esigente, con dimensioni e problemi su scala globale, con nuovi strumenti di lavoro, gli operatori del settore alberghiero devono possedere un *background* specifico, flessibilità ed apertura mentale ed una visione sufficientemente internazionale.

Emergono nuove figure professionali con specifiche responsabilità

Allo stesso tempo, la crescente informatizzazione di servizi e processi che ha interessato il settore alberghiero sta determinando la nascita di **nuove figure professionali**, per le cui responsabilità e ruolo occorre non solo aver conseguito lauree specifiche (come, ad esempio, economia, scienze statistiche, discipline matematiche o finanziarie) ma anche vantare già una buona esperienza “sul campo”.

Le caratteristiche richieste qualche decennio fa al profilo del **direttore d'albergo** (o *general manager* nelle strutture di maggiori dimensioni) hanno subito una progressiva evoluzione: si è passati dal ruolo di “padrone di casa” a quella di *manager* a 360 gradi: oggi infatti, soprattutto nelle strutture ricettive di maggiori dimensioni e di alta gamma (4 e 5 stelle), il direttore d'albergo è un professionista dotato di una **formazione universitaria, cultura internazionale e competenze multidisciplinari** che vanno dalla *business strategy* alla statistica, dalla finanza al *marketing* e alle risorse umane.

La necessità di **aggiornare le proprie competenze, tecniche e personali**, interessa non solo i soggetti con responsabilità manageriali, ma anche quelli cui sono affidate mansioni di tipo operativo.

Il forte cambiamento che sta interessando il comparto turistico-alberghiero è testimoniato dalla diffusione di profili che richiedono *skill* e capacità specifiche. Tra le nuove

professionalità o quelle che nel corso degli anni hanno subito una particolare evoluzione si segnalano, in particolare:

- il *Revenue Manager*, cui è attribuito il compito di stabilire giorno per giorno – o, talvolta, anche ora per ora – i prezzi delle camere⁵;
- l'*Internet Distribution Manager* o *E-commerce Manager*, che grazie alle proprie competenze di informatica e di *marketing* ha il compito di progettare ed implementare l'architettura del sito *web* dell'*hotel* o della catena alberghiera, perfezionarla, aggiornarla e renderla attraente per il mercato;
- il *Six Sigma Manager*⁶, che si occupa della produzione di ricavi aggiuntivi – ad esempio, individuando le offerte adatte per particolari tipi di clientela – e dell'ottimizzazione dei costi;
- il Responsabile delle Risorse Umane, la cui tradizionale funzione amministrativa si è ampliata fino a includere compiti che spaziano dalla selezione del personale alla sua formazione, fino alla gestione dei servizi esternalizzati; oggi le sue responsabilità consistono anche nella progettazione di formazione *on the job* ai dipendenti e nella definizione del numero di personale necessario al buon funzionamento della struttura;
- il Responsabile degli Eventi, che si occupa dell'organizzazione di eventi, quali *business meeting* e convegni, servizio sempre più importante per le strutture dotate di sale convegni e *business centre*;

⁵ Spesso viene utilizzato il programma "Yield Management": tale sistema, nato originariamente negli USA per vendere i posti allo stadio, è oggi diffuso nel settore alberghiero come sistema finalizzato ad incrementare la vendita delle camere e a massimizzarne il prezzo di collocamento. Attraverso l'analisi di fattori quali l'occupazione delle camere o il prezzo medio di vendita, è possibile ottimizzare la vendita delle camere, aumentando così la redditività della struttura ricettiva.

⁶ Tale figura è così denominata dal nome del programma statistico utilizzato, nato nell'industria di produzione a ciclo continuo e oggi esteso anche al settore alberghiero.

- il *Front Office Manager*, punto di riferimento per le attività di *check-in*, *check-out*, e più in generale dell'accoglienza e gestione della clientela alla *reception*;
- l'*Housekeeping Manager*, che ha "ereditato" il ruolo e le funzioni della governante;
- il *Food & Beverage Manager*, responsabile dei servizi di ristorazione.

In particolare, queste ultime tre figure professionali sono essenziali all'interno dell'albergo per garantire la soddisfazione del cliente. Se infatti il *conciierge* ha il compito di tenere sotto controllo il rispetto delle modalità di accoglienza degli ospiti, l'attività della governante influisce sulla gestione dei costi attraverso la maggiore o minore efficienza nella gestione della pulizia e manutenzione delle camere. Infine, ai responsabili dell'area *food & beverage*, e ancor più al *maitre/chef*, si richiedono competenze relazionali non solo nei confronti della clientela, ma anche la capacità di saper gestire le risorse assegnate (il c.d. "*people management*"). Infatti, da un lato, è decisiva la capacità di convincere il cliente a consumare la colazione, il pranzo e la cena all'interno della struttura alberghiera in cui alloggia o ad utilizzare il bar dell'*hotel*⁷; dall'altro, soprattutto nelle strutture di maggiori dimensioni, la soddisfazione dei dipendenti è in grado di trasformarsi in soddisfazione dei clienti.

La soddisfazione professionale agisce positivamente sulla *customer satisfaction*

In generale, numerosi studi empirici condotti in ambito sociologico ed organizzativo confermano che, quando i dipendenti dell'albergo operano in un ambiente di lavoro che genera malumori e frustrazione, ciò determina effetti negativi sulla resa del servizio e, quindi, in ultima analisi sul livello di soddisfazione del cliente. Proprio sulla scia della consapevolezza che dipendenti soddisfatti del proprio lavoro offrono un servizio migliore, numerosi *manager* hanno iniziato ad orientare la propria strategia di servizi per la cliente verso la **soddisfazione dei propri**

⁷ Una delle capacità dei *barman* di maggiore esperienza è, ad esempio, quella di riuscire ad attirare clienti all'esterno dell'*hotel*, convincendoli ad entrare e ad usufruire del bar della struttura stessa.

dipendenti⁸, anche per favorire il ricambio tra i propri addetti e creare affiatamento nel gruppo.

Tuttavia l'impressione è che il sistema alberghiero italiano non tenga sempre in dovuta considerazione l'importanza della fidelizzazione del personale, non riuscendo così a cogliere l'impatto di quest'ultima sulla qualità del servizio percepita dal cliente. Soprattutto negli esercizi stagionali, la possibilità di ritrovare di anno in anno lo stesso personale dipendente, contribuirebbe ad **instaurare una relazione di fiducia tra personale alberghiero e cliente**, e a **migliorare così la fidelizzazione dell'ospite.**

Se nelle posizioni di *leadership* e di relazione con il cliente (come nel caso del direttore, del *maitre*, ecc.) la scuola italiana mantiene livelli di eccellenza, al contrario nelle mansioni di natura operativa si assiste ad un **progressivo impoverimento** non solo della professionalità ma, più in generale, della "cultura del servizio": se un tempo infatti lavorare in un grande *hotel* rappresentava motivo di orgoglio, oggi tale valenza sembra essere ridotta.

2.2. Il ruolo della professionalizzazione del personale come *driver* della qualità e della soddisfazione del cliente

Le interviste realizzate confermano che il *management* alberghiero deve essere destinatario di una incisiva azione di professionalizzazione

Alla luce della consapevolezza circa la criticità della formazione e della professionalizzazione per il rafforzamento del sistema alberghiero italiano, il presente lavoro ha approfondito la percezione di tale tema attraverso due strumenti.

Da un lato, è stata effettuata una **serie di interviste one-to-one**: il campione degli intervistati è stato suddiviso in sei sotto-categorie (imprenditori, dirigenti, Enti del

⁸ L'importanza dell'ambiente di lavoro "sano", oltre al ruolo centrale della formazione, è sottolineato da un recente studio realizzato dalla Cornell University. Si veda a tal proposito: *Cornell University (School of Hotel Administration - Center for Hospitality Research), "Questioning conventional wisdom: is a happy employee a good employee, or do other attitudes matter more?"*, marzo 2008.

Turismo⁹, *opinion leader*, sindacati, scuole ed istituti di formazione) al fine di delineare una fotografia a 360° sui punti di forza, su quelli di debolezza e sulle aspettative del sistema alberghiero nazionale.

Dall'altro, è stata realizzata in parallelo una **indagine empirica** rivolta ad un campione rappresentativo dell'offerta turistico-alberghiera italiana, finalizzato a comprendere quale sia l'attenzione dedicata dagli alberghi italiani a tale aspetto. Il questionario, inviato a un *panel* di imprese formato dalle aziende alberghiere associate a Federalberghi, è stato compilato secondo modalità interattiva *on-line* tra luglio e ottobre 2008.

La professionalizzazione del settore è centrale per la qualità del settore alberghiero

Sia le interviste che la rilevazione empirica condotta presso gli alberghi italiani hanno confermato il **ruolo strategico della formazione e della professionalizzazione** del personale come "pilastro" della qualità del settore alberghiero italiano.

I due strumenti utilizzati hanno permesso di condurre una riflessione attenta e puntuale sullo "stato dell'arte" della formazione e della professionalità degli occupati dell'*hôtellerie* italiana, attraverso la **comprensione dei bisogni** attuali e prospettici del settore e l'**individuazione di possibili azioni** necessarie ai fini della sua crescita e del suo sviluppo nel mutato contesto competitivo. In tal modo, tanto i dirigenti quanto il personale del settore saranno in grado di scegliere e fare le giuste mosse prima di venire scavalcati ed entrare a far parte della storia passata.

⁹ Sono stati intervistati i responsabili degli Enti del Turismo spagnolo, inglese, francese e tedesco basati in Italia.

2.3. I bisogni formativi manifestati dal *panel* di imprenditori e dirigenti del settore alberghiero italiano intervistati

Le interviste condotte confermano che le competenze di professionalità e la formazione nella conduzione delle strutture ricettive costituiscono un elemento cruciale per la crescita delle qualità manageriali delle risorse.

Uno dei principali elementi di debolezza del sistema ricettivo italiano è la **non sempre adeguata preparazione del personale alberghiero**.

In particolare, è la stessa fascia dirigente del sistema alberghiero (quale "cerniera" tra la proprietà e i collaboratori delle strutture) a dichiarare di necessitare per prima di **appositi programmi formativi** e di **aggiornamento permanente**.

Le carenze formative dei dirigenti degli alberghi italiani riguardano allo stesso tempo una **scarsa definizione dei compiti connessi al ruolo di Direttore** (dovuta alla frequente assenza di un elenco di attività per i *manager*), la necessità di appositi **programmi formativi focalizzati sulle modalità di comportamento nei confronti della clientela e di gestione delle risorse umane** (saper impostare un lavoro di squadra e riuscire a conquistare un ruolo di *leadership*, possedere i giusti atteggiamenti, definire l'immagine di sé proiettata all'esterno).

Occorre agire tanto sul fronte delle competenze tecnico-organizzative quanto su quello dei comportamenti

La crescita della carriera professionale nelle strutture alberghiere è spesso legata a **fattori esperienziali** e al **consolidamento di competenze di natura tecnica**. Occorre quindi, da un lato, favorire l'integrazione delle conoscenze possedute dal dirigente alberghiero con quelle tipiche di altri comparti e, dall'altro, rafforzare le **capacità di tipo organizzativo**.

Da più fronti viene fatto osservare che la formazione non deve fermarsi nelle scuole, ma deve continuare durante lo svolgimento delle normali attività lavorative.

In assenza di un sistema efficiente ed integrato di formazione e aggiornamento permanente, i lavoratori

vengono spesso inseriti nelle strutture alberghiere senza seguire specifici percorsi di formazione o addestramento e imparano “sul campo” in modo **non strutturato**.

Spesso il percorso di crescita professionale resta affidato al titolare dell’impresa che, al momento dell’assunzione, illustra alcuni aspetti critici e il modo di risolverli: un simile approccio al problema non favorisce la crescita professionale degli operatori del settore alberghiero, soprattutto di quelli più giovani.

Un’azione incisiva di professionalizzazione del personale con mansioni operative permetterebbe di migliorare la qualità media degli alberghi italiani

La maggior parte degli imprenditori e dei direttori d’albergo intervistati concorda sul fatto che il **livello del personale** impiegato negli alberghi italiani sia **in diminuzione**: il personale dipendente ha infatti bisogno di formazione per migliorare il rapporto con il cliente.

L’importanza della formazione degli addetti con mansioni operative è fondamentale perché spesso è chi pulisce le camere o porta i bagagli a stare a più stretto contatto con il cliente e a trasmettere l’immagine di tutto il personale impiegato nella struttura alberghiera.

2.4. Focus sulla formazione di base e sulla formazione permanente nel settore turistico-alberghiero italiano

Al fine di comprendere lo “stato di salute” del sistema alberghiero nazionale in materia di formazione e professionalità è opportuna una breve *overview* sull’offerta del sistema scolastico italiano sui temi relativi al turismo e alla gestione alberghiera.

Formazione d’ingresso e formazione continua

La formazione ricopre infatti un ruolo centrale nel percorso che porta alla professionalizzazione dei lavoratori. Occorre premettere che si possono individuare due tipi principali di formazione:

- la **formazione d’ingresso**: si tratta della formazione di base, insegnata nelle scuole e sviluppata all’interno dei singoli *curricula*. Queste competenze si acquisiscono sui banchi di scuola e rappresentano le conoscenze *core* dei futuri operatori alberghieri, influenzando l’empatia

dell'individuo e la sua capacità di identificarsi con il cliente;

- la **formazione continua**: tale attività formativa, connessa alle iniziative di corsi di aggiornamento e/o specialistici presso apposite scuole di Alta Formazione, trova la propria ragion d'essere a condizione che sia stata definita e implementata una adeguata formazione di base che veicoli le competenze necessarie per operare nel settore turistico-alberghiero. Si tratta di **adeguarsi costantemente in modo dinamico alle rapide evoluzioni del mercato**. Tale attività deve rivolgersi indistintamente a lavoratori di tutti i livelli, a partire da quelli con ruoli operativi e tanto nelle piccole strutture ricettive quanto in quelle medio-grandi.

Oggi nel sistema turistico italiano, e ancor più nel settore alberghiero e della ristorazione, il tema della formazione rappresenta un "nodo" da risolvere al più presto.

In Italia l'offerta formativa nel settore turistico appare molto frammentata

L'assenza di un intervento deciso implica il rischio che il grado di professionalizzazione nel settore sia inferiore al livello ottimale. Tale situazione è complicata anche da fatto che nella politica italiana degli ultimi anni **l'indirizzo turistico ha stentato a trovare una propria collocazione all'interno dei curricula scolastici**.

L'offerta formativa alberghiera ad indirizzo turistico risulta infatti **frammentata** in numerosi percorsi simili e al tempo stesso differenti. Ad esempio, provvedono alla formazione e alla preparazione tecnica di personale qualificato e specializzato per i vari servizi d'albergo, della ristorazione e del turismo sia gli Istituti Professionali di Stato per i Servizi Alberghieri e della Ristorazione (IPSSAR) che gli Istituti Professionali statali per l'Industria e l'Artigianato e i Licei Linguistici ad indirizzo turistico-alberghiero, senza dimenticare gli Istituti Tecnici per il Turismo (ITT) e gli istituti privati ad indirizzo turistico-alberghiero.

Nel complesso, in Italia vi sono **oltre 476 istituti scolastici** (circa il 10% delle scuole medie superiori) che si occupano specificatamente di formare figure professionali per il settore turistico. Gli Istituti Tecnici di Stato per il

Turismo sono circa una quarantina e si concentrano soprattutto nel Nord Italia. Vi sono poi numerosi istituti tecnico-commerciali con sezioni turistiche e più di 200 Istituti Professionali Alberghieri, di cui un centinaio vantano una tradizione "storica".

Nel complesso, gli studenti iscritti ad istituti ad indirizzo alberghiero hanno rappresentato – nell'anno scolastico 2007/2008 – il **29% del totale degli iscritti ad istituti professionali**.

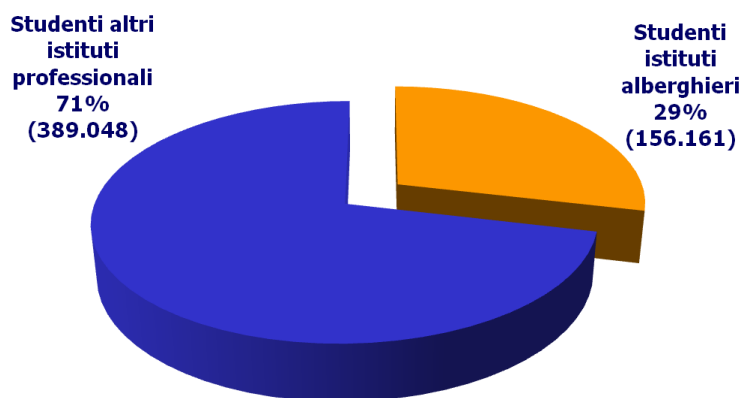


Figura 2. Studenti iscritti in Italia ad istituti professionali ed alberghieri nell'anno scolastico 2007/2008, valori assoluti e percentuali (Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Ministero dell'Istruzione, 2009)

Emerge quindi la **necessità di ricondurre ad unitarietà la modalità di formazione nel settore alberghiero**.

A tal proposito, sembra essere in corso un progressivo processo di semplificazione e rafforzamento dell'istruzione superiore secondaria, già a partire dal precedente Governo.

In particolare, nell'ambito della **riforma del Sistema di Istruzione Secondaria Superiore**, l'impianto per il riordino degli istituti tecnici presentato dall'attuale Ministero della Pubblica Istruzione riconferma l'identità degli istituti tecnici all'interno del secondo ciclo del sistema nazionale d'istruzione, ma con una configurazione articolata in due settori:

Il riordino degli istituti tecnici intende ricondurre ad unitarietà la formazione turistico-alberghiera nelle scuole secondarie superiori

1. settore economico, suddiviso in due indirizzi:
 - Amministrazione, Finanza e *Marketing*.
 - **Turismo**.
2. settore tecnologico, articolato in 9 indirizzi¹⁰.

SETTORE ECONOMICO	SETTORE TECNOLOGICO
1. Amministrazione, Finanza e Marketing 2. <u>Turismo</u>	1. Meccanica, Meccatronica ed Energia 2. Trasporti e Logistica 3. Elettronica ed Elettrotecnica 4. Informatica e Telecomunicazioni 5. Grafica e Comunicazione 6. Chimica, Materiali e Biotecnologie 7. Tessile, Abbigliamento e Moda 8. Agraria e Agroindustria 9. Costruzioni, Ambiente e Territorio

Figura 3. Il nuovo impianto organizzativo previsto dal riordino degli Istituti Tecnici: settori ed indirizzi (Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Ministero dell'Istruzione, 2009)

Il numero di corsi di laurea in materie turistiche hanno registrato una significativa crescita

Quanto al **sistema formativo universitario e post-universitario**, la situazione appare altrettanto eterogenea: negli ultimi anni l'attività formativa dedicata a turismo ed attività correlate ha conosciuto nelle Università italiane un vero e proprio *boom*.

¹⁰ Fonte: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, "La riforma del Sistema di Istruzione Secondaria Superiore: i nuovi Licei, i nuovi Istituti Tecnici", dicembre 2008.

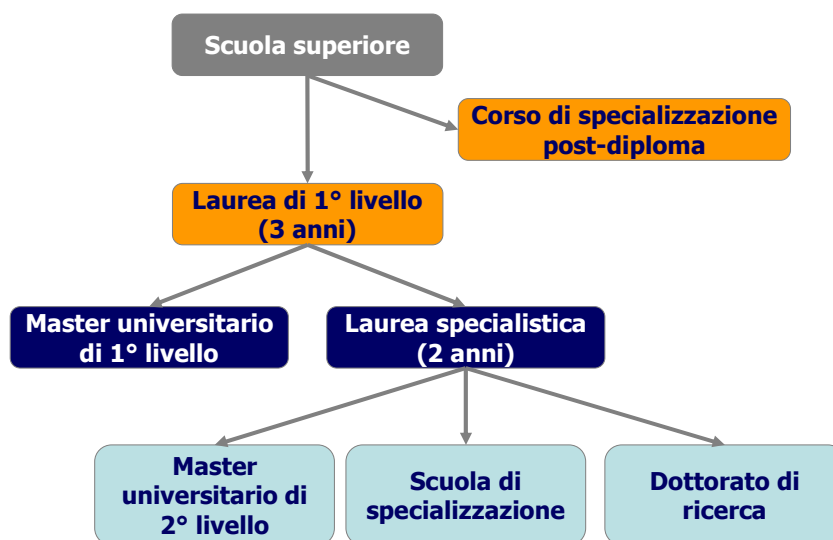


Figura 4. Il percorso formativo *post-diploma* nell'attuale ordinamento (Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati Touring Club Italiano, "La mappa della formazione turistica", 2008)

Si osserva infatti una forte crescita nell'offerta formativa in corsi di laurea e di specializzazione sul turismo: nell'anno accademico 2007/2008 si contano ben **74 corsi di laurea in turismo di 1° livello e 26 corsi di laurea in turismo di 2° livello.**

Tra il 2001 e il 2008 i corsi di laurea in turismo sono aumentati ad un tasso medio annuo composto¹¹ del 12%.

¹¹ CAGR: *Compound Annual Growth Rate.*

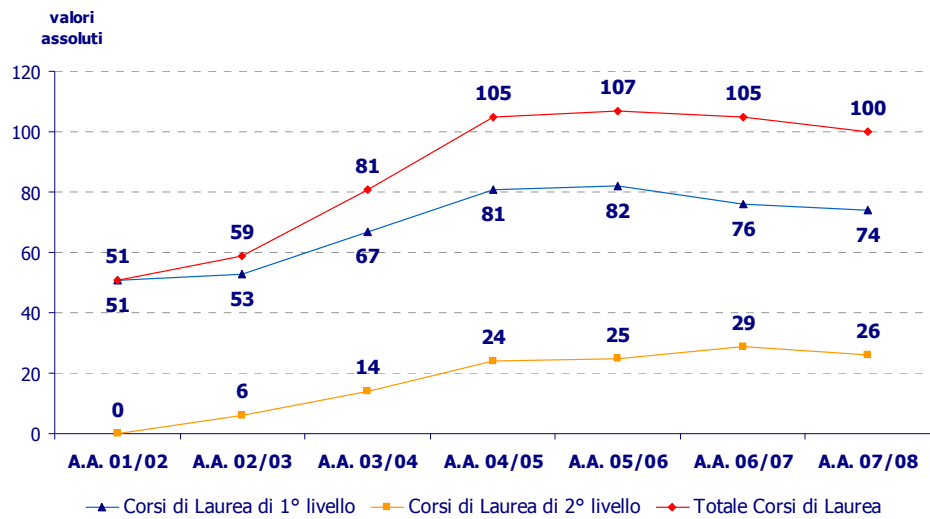


Figura 5. Evoluzione dei corsi di laurea di 1° e 2° livello in materie turistiche attivati in Italia, periodo 2001-2008 (Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati MIUR e Touring Club Italiano, 2009)

Le regioni con il maggior numero di iniziative formative dedicate al turismo sono Lombardia e Sicilia

Tra le regioni italiane, guidano la classifica per numero di corsi di laurea in materie turistiche di 1° e 2° livello la **Lombardia** (10 corsi di laurea di 1° livello e 4 di 2° livello) e la **Sicilia** (8 corsi di laurea di 1° livello e 4 di 2° livello). In terza posizione si posizionano, a pari merito, Campania e Lazio, con un totale di 12 corsi in materie turistiche.

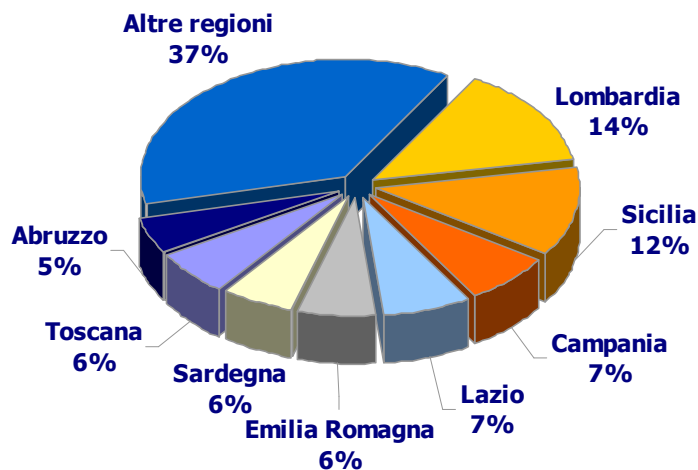


Figura 6. Ripartizione dei corsi di laurea in materie turistiche in Italia tra le regioni italiane, 2008 (Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati MIUR e Touring Club Italiano, 2009)

Tanti corsi ma un tasso di iscrizione ancora basso in Italia

A tali corsi si aggiungono **34 master del turismo** e **13 corsi di specializzazione**. Nel complesso, escludendo i corsi relativi ai beni culturali, si contano ben **147 iniziative formative** di qualità molto variegata.

Il numero di immatricolati a corsi di laurea di materie turistiche appare tuttavia ancora contenuto: **3.089 studenti nell'anno accademico 2007/2008**, pari ad appena **l'1% su tutti i corsi universitari in Italia**¹².

La componente femminile degli studenti tocca il **72%**, pur essendo in flessione del 12,2% rispetto ai dati riferiti all'a.a. 2006/2007.

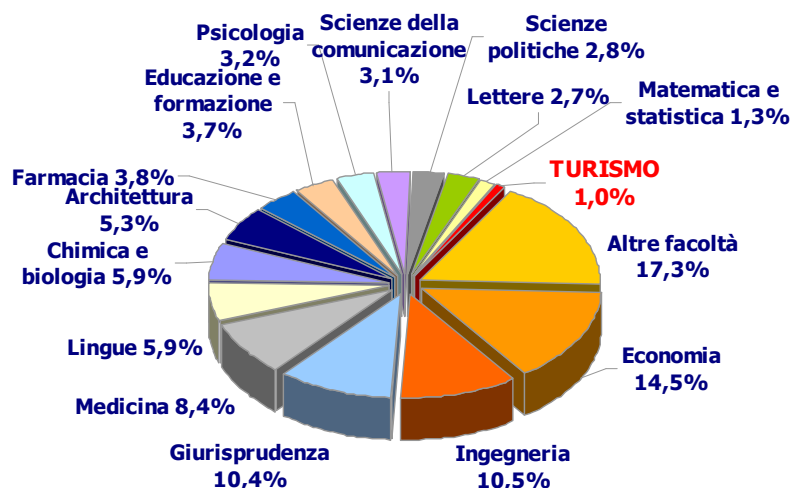


Figura 7. Percentuale di immatricolati nell'anno accademico 2007/2008 per principali facoltà in Italia (Fonte: rielaborazione The European House-Ambrosetti su dati MIUR, aggiornamento al 30 novembre 2007)

Al di fuori dei confini nazionali la situazione relativa alla diffusione di corsi di specializzazione *post*-laurea dedicati all'apprendimento di competenze manageriali specifiche dell'*hospitality industry* è molto diversa.

¹² L'aggregato comprende corsi di laurea, corsi di laurea specialistica a ciclo unico e corsi di studio del vecchio ordinamento.

Un possibile modello di riferimento è offerto dalla Cornell University, negli Stati Uniti

Un esempio di particolare interesse è fornito dall'attività formativa svolta dalla ***School of Hotel Administration*** della **Cornell University** ad Ithaca, nello Stato di New York (USA), che dal 1922 offre corsi formativi per la gestione alberghiera. Il *Master of Management in Hospitality* si svolge in tre semestri di insegnamento (per un totale di 10 settimane di attività *full time*) e complessivamente dura 12 mesi. Sono previsti alcuni insegnamenti di base ed uguali per tutti, sviluppati nell'ambito di quattro orientamenti:

1. **Gestione delle risorse umane.**
2. **Competenze di *marketing*.**
3. **Gestione di operazioni e ricavi.**
4. **Finanza e investimenti nel settore immobiliare.**

Ciascun orientamento è sviluppato attraverso una serie di corsi specifici. Tra gli insegnamenti obbligatori e comuni a tutti gli orientamenti vi sono materie quali, ad esempio, finanza d'impresa, sviluppo della *leadership*, comunicazione e gestione delle risorse umane¹³.

Esempi eccellenti si possono individuare anche in Europa

Anche in Europa è possibile individuare alcune eccellenti scuole di formazione alberghiera. Tra le esperienze di maggior prestigio, indicate da più intervistati ed emerse come punto di riferimento per le modalità di insegnamento e le tematiche al centro dei percorsi di formazione, si possono citare a titolo esemplificativo:

- *l'Ecole Hôtelière de Lausanne*, in Svizzera, di storica tradizione (è stata fondata nel 1893) e nota soprattutto per il corso di *Master in Hospitality Administration*.
- Il *Glion Institute of Higher Education*, in Svizzera, con oltre 40 anni di esperienza.

¹³ La Cornell University organizza anche un corso di laurea quadriennale in *Science in Hotel Administration* e un *General Managers Program* (GMP) finalizzato a fornire ai futuri direttori d'albergo le necessarie competenze per gestire un'impresa di medie dimensioni. Per maggiori informazioni si rinvia al sito Internet della *School of Hotel Administration* della Cornell University: www.hotelschool.cornell.edu.

- La *Fachhochschule* (scuola superiore specializzata) di Monaco di Baviera: è stata la prima università tedesca a proporre una formazione nel turismo e nella gestione alberghiera. Il programma di corsi offre una buona combinazione di teoria e pratica (due trimestri di pratica sono obbligatori).

Infine in ambito aziendale, le *best practice* del settore della formazione sono principalmente sviluppate da **grandi catene alberghiere internazionali** che prevedono corsi di formazione dedicate alla crescita del proprio personale¹⁴.

Se da un lato, quindi, nel nostro Paese si riscontra un crescente interesse per la formazione finalizzata all'inserimento nel settore alberghiero (aspetto testimoniato dalla significativa crescita delle iscrizioni ai corsi di laurea), dall'altro occorre intervenire per **risolvere alcune criticità di fondo** che contraddistinguono il sistema turistico-alberghiero nazionale.

Anche alla luce dei problemi del fenomeno della **stagionalità** e della **precarietà** dei lavori connessi al settore turistico-alberghiero (i giovani infatti sempre più tendono a considerare il lavoro nel settore alberghiero come un'occupazione transitoria in vista di un impiego definitivo), occorre facilitare l'accesso dei giovani neo-diplomati o neo-laureati nelle imprese turistico-alberghiere.

Attraverso quali leve, quindi, è possibile migliorare l'offerta formativa per il settore turistico-alberghiero italiano?

Il presente lavoro ha individuato **7 aree prioritarie d'intervento** per l'istruzione destinata al settore turistico-alberghiero:

1. Semplificare il quadro eccessivamente frammentato dell'offerta universitaria e post-universitaria ad indirizzo turistico-alberghiero.
2. Rivalutare, soprattutto nelle scuole secondarie superiori, le competenze tecniche.

¹⁴ È il caso di catene internazionali come Accor, Best Western, Hilton – solo per citarne alcuni.

3. Promuovere ulteriormente una stretta integrazione tra scuole alberghiere e mondo del lavoro.
4. Promuovere l'esperienza di tirocinio presso le strutture alberghiere come strumento di crescita professionale e di miglioramento della qualità offerta.
5. Valorizzare il ruolo dei *tutor* aziendali.
6. Selezionare gli insegnanti in base all'esperienza maturata "sul campo".
7. Aggiornamento delle competenze degli insegnanti.

1. Semplificazione dell'offerta formativa universitaria

Innanzitutto, occorre **semplificare il quadro eccessivamente frammentato dell'offerta universitaria e *post-universitaria*** ad indirizzo turistico-alberghiero. Infatti l'ampiezza e la varietà dei percorsi formativi presenti nel nostro Paese rischia di portare ad una eccessiva dispersione delle competenze professionali in ambito turistico-alberghiero che potrebbe non essere assorbita adeguatamente dal mondo del lavoro.

2. Rivalutazione delle "attività di laboratorio" per rafforzare le competenze tecniche

In secondo luogo, le interviste effettuate con gli operatori del settore ed i responsabili didattici hanno evidenziato che, soprattutto nelle scuole secondarie superiori, **occorre una rivalutazione delle competenze tecniche ed un più stretto legame con il mondo delle imprese.**

La formazione professionale alberghiera dovrebbe essere elevata per dignità e rispetto al livello dell'istruzione liceale. Secondo questa prospettiva le figure professionali in uscita dovrebbero essere riviste con l'obiettivo di allineare la formazione con le necessità del settore alberghiero e le sue innovazioni.

Durante il percorso formativo le attività di laboratorio (attività di segreteria, sala bar, cucina, ecc.) dovrebbero essere rivalutate ed equiparate alle altre attività curricolari dell'asse culturale, linguistico, tecnico-scientifico, non solo come mero addestramento.

Si segnala che la proposta del Ministero dell'Istruzione prevede, tra l'altro, la formazione negli istituti tecnici ad indirizzo turistico di "**Periti nel Turismo**"¹⁵.

Il Perito nel Turismo dovrebbe possedere competenze specifiche nel campo dei macrofenomeni economici nazionali ed internazionali, della normativa civilistica e fiscale, oltre a competenze specifiche nel comparto delle aziende del settore turistico. Tale figura professionale sarebbe in grado di operare nel sistema produttivo con particolare attenzione alla valorizzazione e fruizione del patrimonio paesaggistico, artistico, culturale, artigianale ed enogastronomico.

La formazione scolastica dovrebbe essere finalizzata a favorire l'integrazione delle **competenze dell'ambito gestionale e della produzione di servizi/prodotti turistici** con quelle **linguistiche e informatiche** per poter lavorare nel sistema informativo dell'azienda e contribuire sia all'innovazione sia al miglioramento organizzativo e tecnologico dell'impresa.

In particolare, i corsi scolastici dovrebbero rendere lo studente in grado di:

- esprimere le proprie competenze nella gestione organizzativa dei servizi secondo parametri di efficienza, efficacia e qualità;
- esprimere le proprie competenze nel lavoro organizzato e di gruppo con responsabilità e propositivo contributo personale;
- operare con flessibilità in vari contesti affrontando adeguatamente il cambiamento;
- operare per obiettivi e per progetti;
- documentare opportunamente il proprio lavoro;

¹⁵ Fonte: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, "*Profilo educativo, culturale e professionale dello studente a conclusione del secondo ciclo del sistema educativo di istruzione per gli istituti tecnici*", bozza al 22 settembre 2008.

- individuare, selezionare e gestire le fonti di informazione;
- elaborare, interpretare e rappresentare efficacemente dati con il ricorso a strumenti informatici e *software* gestionali;
- operare con visione trasversale e sistemica;
- comunicare con linguaggi appropriati e con codici diversi;
- comunicare in tre lingue straniere.

3. Maggior integrazione tra sistema alberghiero e scuole

In tale ottica è necessario **promuovere una stretta integrazione tra scuole alberghiere e mondo del lavoro**, che consentirebbe agli studenti di avere maggiori opportunità di apprendimento e alle strutture e agli imprenditori del settore di beneficiare del lavoro degli studenti ad un costo contenuto.

4. *Stage* come strumento di professionalizzazione dei tirocinanti alla prima esperienza di lavoro

Gli alberghi, interpretando l'attività di formazione come "**cerniera**" tra la proprietà e i collaboratori delle strutture (*manager*), dovrebbero considerare le collaborazioni con gli istituti di formazione una **reale opportunità di inserimento di personale qualificato** in grado migliorare in futuro la qualità dell'offerta della propria struttura, piuttosto che utilizzare tale strumento come una semplice modalità di impiego di manodopera *part-time* e a basso costo.

5. Valorizzare il ruolo dei *tutor* aziendali

In un'ottica di lungo termine, occorre **investire sui *tutor* aziendali** affinché siano consapevoli su cosa possono pretendere dagli stagisti¹⁶: è dunque auspicabile che i tirocinanti siano accolti per esperienze formative presso le strutture ricettive e che, durante lo svolgimento dello *stage*, l'attività di formazione ed orientamento venga seguita e verificata da un ***tutor*** designato dall'impresa alberghiera in veste di **responsabile organizzativo**.

¹⁶ Si segnalano le numerose iniziative promosse da Federalberghi per facilitare l'ingresso degli studenti nel mondo del lavoro, agevolare l'impiego di nuove professionalità negli esercizi alberghieri, ottimizzando così il rapporto tra il mondo del lavoro e quello della scuola.

Si osserva, in ogni caso, una migliorata percezione del ruolo della formazione da parte del sistema alberghiero nazionale. Se un tempo i giovani iniziavano a lavorare nelle strutture alberghiere senza alcun tipo di formazione specifica (ed eventualmente procedevano nella carriera unicamente sulla base dell'esperienza accumulata *on the job*), al contrario oggi la maggior parte degli studenti provenienti dagli istituti tecnici alberghieri viene inserita con successo nel mondo del lavoro.

Durante gli *stage* svolti nelle strutture alberghiere, accade frequentemente che studenti degli ultimi anni siano allocati ad attività inadeguate al loro livello di formazione o viceversa, con conseguente incomprensione reciproca. Sarebbe per questo necessario uno **sforzo di comunicazione** dei contenuti della formazione professionale in tutti i suoi aspetti. Si deve tener conto che lo *stage* è la prima esperienza lavorativa dello studente, che quindi deve essere seguito passo per passo. Inoltre, si ricorda che – se l'esperienza di *stage* si rivela positiva – il beneficio sarà duplice perché lo studente sarà incentivato a ricandidarsi presso la stessa struttura alberghiera e, allo stesso tempo, l'albergatore potrà reclutare un nuovo lavoratore di cui ha già testato le capacità professionali.

6. Selezione degli insegnanti basata sull'esperienza *on the job*

Un'importante leva su cui è possibile agire per il miglioramento della qualità della formazione professionale è data dal **corretto reclutamento degli attuali insegnanti**. Tra i requisiti fondamentali per i "formatori", l'esperienza dovrebbe superare i risultati (accademici) ottenuti. Tendenzialmente i docenti delle scuole alberghiere sono scelti sulla base dell'esperienza lavorativa accumulata nel settore alberghiero, completando l'insegnamento offerto con incontri e moduli formativi organizzati con la partecipazione di docenti esterni.

Tuttavia molto spesso avviene il passaggio dallo *status* di studente a quello di insegnante che è eccessivamente rapido. Si potrebbe, ad esempio, pensare alla previsione di un **tirocino di alcuni anni di esperienza lavorativa**

nel settore prima di entrare in aula come insegnanti.

7. Attività di aggiornamento permanente rivolte agli insegnanti

Gli insegnanti stessi devono inoltre confrontarsi con un **settore in continua evoluzione**. Oggi non sembra esistere un processo organico di gestione della formazione di coloro che sono preposti ad insegnare: l'aggiornamento professionale è un requisito lasciato alla sensibilità dei singoli individui. È inoltre fondamentale procedere con l'aggiornamento dei contenuti dei corsi affinché siano a passo con i tempi e recepiscano i cambiamenti nel settore, anche – come si è detto – nelle aree tecnico-scientifiche.

È importante quindi **investire sui tutor scolastici**, aprendo loro le porte degli alberghi per aumentarne la professionalità e per avere delle interfacce per gli alberghi all'interno degli istituti professionali¹⁷.

Alcune di queste Linee Guida potrebbero essere implementate all'interno della riforma dell'Istruzione Secondaria Superiore

Parte di tali raccomandazioni, si possono ritrovare all'interno della proposta elaborata dal Ministero dell'Istruzione per il riordino degli Istituti Tecnici italiani, che prevede, tra l'altro:

- una **stretta integrazione tra saperi teorici e saperi operativi**;
- la declinazione dei risultati di apprendimento in **competenze, abilità e conoscenze**, secondo il Quadro Europeo dei Titoli e delle Qualifiche (EQF)¹⁸, per favorire la mobilità delle persone all'interno dell'Unione Europea;

¹⁷ Si segnala, ad esempio, che in Francia il Gruppo Accor ogni anno riserva dei posti all'interno della propria catena alberghiera ai docenti, garantendo loro vitto e alloggio: ciò garantisce agli insegnanti un enorme vantaggio tecnico-professionale e linguistico per arricchire le proprie competenze. In ambito aziendale, Relais & Chateaux organizza delle giornate a "porte aperte" dove il personale è invitato a vedere come si lavora in quella struttura, riuscendo ad approfondire la conoscenza con colleghi e responsabili di altre strutture.

¹⁸ Lo *European qualification framework* (EQF) è una griglia di conversione e lettura che consente di mettere in relazione e posizionare, in una struttura a otto livelli, i diversi titoli (qualifiche, diplomi, certificati, ecc.) rilasciati negli Stati Membri dell'UE; il confronto si basa sugli esiti dell'apprendimento.

- la **centralità dei laboratori**;
- **stage, tirocini e alternanza scuola-lavoro** per apprendere in contesti operativi;
- la possibile collaborazione con esperti esterni per arricchire l'offerta formativa e sviluppare competenze specialistiche.

2.5. Le principali evidenze dall'indagine empirica: la professionalità negli alberghi italiani

Il livello di formazione negli alberghi è ancora medio/superiore

I risultati dell'indagine empirica mostrano che il personale in servizio presso gli alberghi italiani possiede una formazione di tipo medio o superiore ed è abbastanza preparato nell'utilizzo delle nuove tecnologie. I risultati variano però significativamente al crescere della classificazione e delle dimensioni delle strutture ricettive.

La formazione del personale della struttura, articolata in diverse tipologie e livelli, fornisce una indicazione sull'orientamento alla qualità percepita dell'esercizio alberghiero. La maggior parte del personale impiegato negli alberghi italiani (57%) ha una formazione maturata negli Istituti alberghieri. Il 31% possiede una formazione universitaria mentre solo il 7% ha effettuato *master* specialistici.

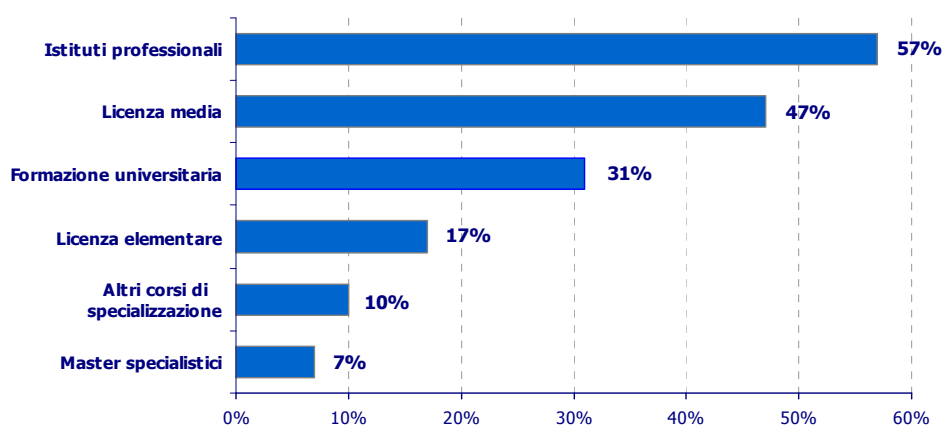


Figura 8. Distribuzione del personale per tipologia di formazione nelle strutture alberghiere italiane, 2008; la somma non equivale al 100% poiché è stata ammessa la possibilità di risposta multipla (Fonte: The European House-Ambrosetti, 2008)

La capacità di utilizzare le nuove tecnologie (come l'uso del *personal computer*, la capacità di navigare su Internet e di inviare *e-mail*, ecc.) varia significativamente a seconda della classificazione alberghiera: se più della metà delle strutture intervistate dalle 3 alle 5 stelle dichiara che il proprio personale possiede conoscenze tecnologiche di livello elevato, al contrario sono denunciate carenze da parte degli alberghi di 1 e 2 stelle ("livello medio nel 55% dei casi).

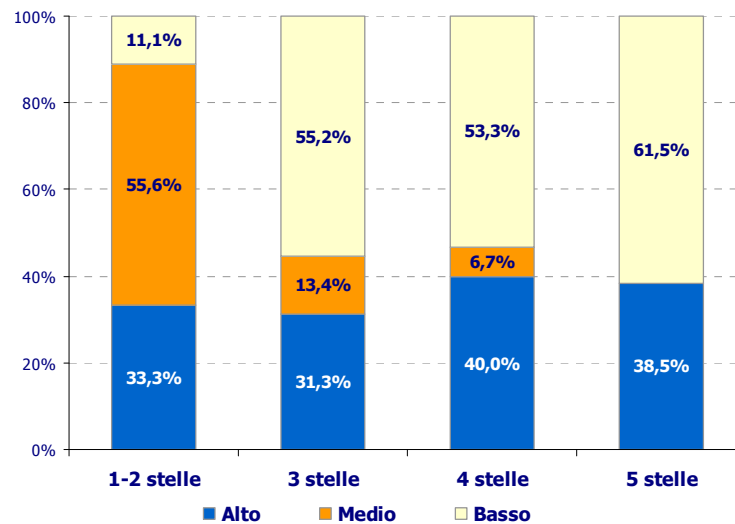


Figura 9. Livello medio di conoscenza, da parte del personale, delle nuove tecnologie nelle strutture alberghiere italiane, 2008
(Fonte: The European House-Ambrosetti, 2008)

Una simile considerazione vale per il numero medio di **interventi formativi sul personale** realizzati annualmente: tale valore cresce da meno di una volta all'anno nelle strutture *low cost* e a 3 stelle fino agli oltre 5 interventi formativi realizzati in media nelle strutture a 5 stelle.

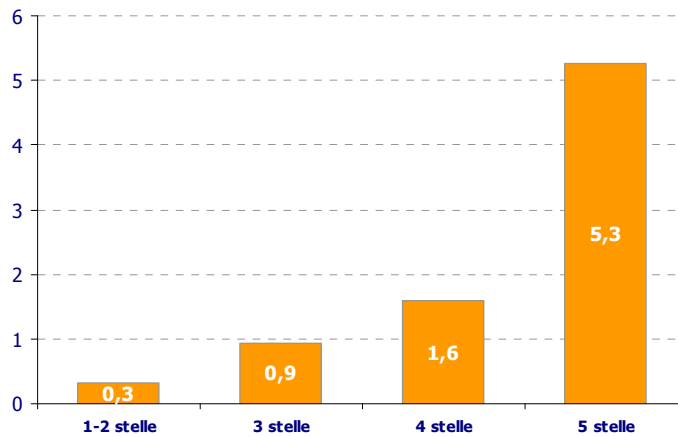


Figura 10. Numero medio di interventi formativi su personale realizzati in un anno nelle strutture alberghiere italiane, 2008
(Fonte: The European House-Ambrosetti, 2008)

Un messaggio incoraggiante invece proviene dal fatto che in tutte le categorie alberghiere sia generalmente previsto un **corso di formazione per i neoassunti**: resta però da valutare quali siano i **contenuti** di tali iniziative di formazione – se limitati ad una veloce illustrazione di procedure oppure se legati alla divulgazione di nuove *skill*.

Nella maggior parte degli alberghi del campione gli interventi formativi per i neoassunti ruotano attorno alla **conoscenza delle procedure** (73% delle risposte del campione) **e della struttura** (70% delle risposte del campione). **Scarso peso** sembra invece essere attribuito alla spiegazione dell'importanza delle **"tecniche" di orientamento al cliente**.

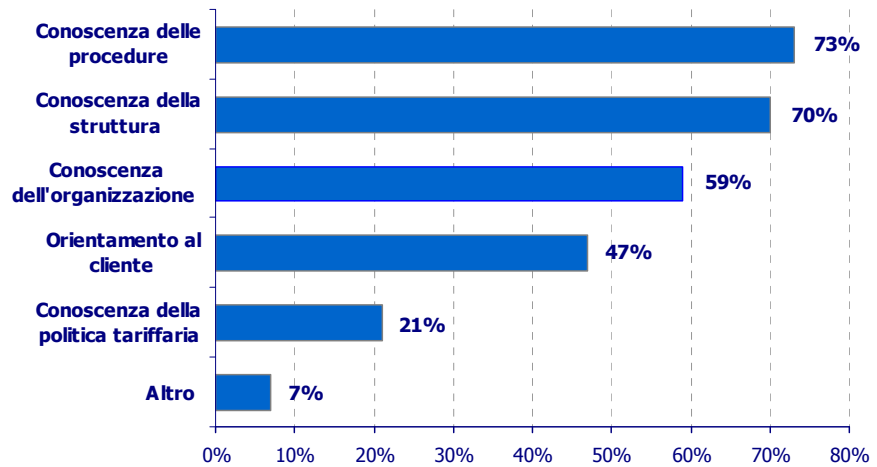


Figura 11. I temi più frequenti trattati negli interventi formativi per i neoassunti nelle strutture alberghiere italiane, 2008; la somma non equivale al 100% poiché è stata ammessa la possibilità di risposta multipla (Fonte: The European House-Ambrosetti, 2008)

In relazione alla **conoscenza media della lingua italiana da parte dei lavoratori stranieri** (che si attestano mediamente attorno al 18% della forza lavoro dipendente), si assiste ad una netta polarizzazione tra il livello basso delle strutture alberghiere a 3-4 stelle, medio di quelle a 1-2 stelle ed alto di quelle a 5 stelle.

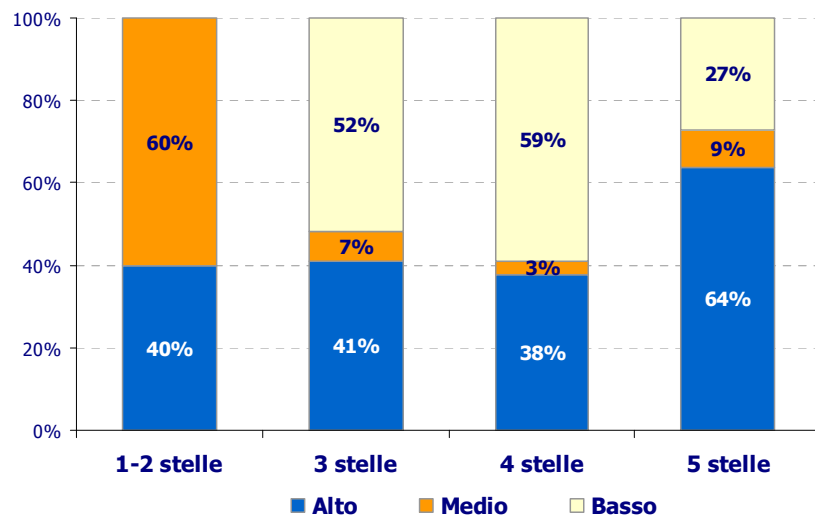


Figura 12. Livello medio di conoscenza della lingua Italiana da parte dei lavoratori stranieri nelle strutture alberghiere italiane, 2008 (Fonte: The European House-Ambrosetti, 2008)

Infine, in relazione al **recruitment delle risorse umane**, non sempre esiste un ufficio dedicato: l'esistenza è influenzata dalla classificazione e dalle dimensioni della struttura, così che solo circa il 30% degli alberghi intervistati a 4 e 5 stelle possiede un ufficio per le Risorse Umane. Nonostante **la netta maggioranza del campione (81%) ne sia privo**, il **60%** del campione ha tuttavia definito delle **procedure di selezione del personale**. Ciò costituisce una prassi consolidata negli alberghi a 3 stelle (51%), 4 stelle (65%) e 5 stelle (83%), ma non appare ancora diffusa presso le strutture di bassa di gamma (29%).

Quanto alle modalità di **ricerca del personale**, i canali maggiormente utilizzati dagli alberghi sono **accordi con scuole ed università o con associazioni del settore**. A metà strada si collocano inserzioni *on-line*, sulla stampa o attraverso agenzie interinali. Dalle interviste *one-to-one* è emerso che, per la scelta del personale, ci si affida spesso a canali informali come "passaparola" o conoscenze dirette.

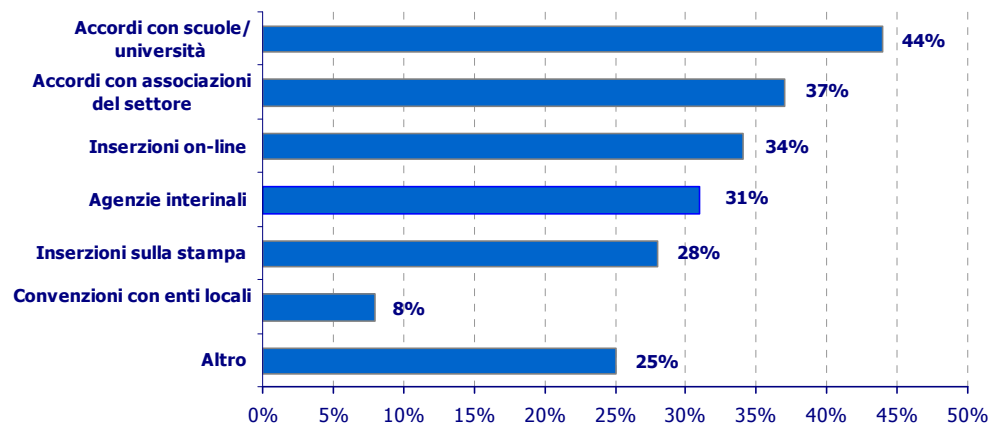


Figura 13. Principali modalità di ricerca del personale adottato nelle strutture alberghiere italiane, 2008 (Fonte: The European House-Ambrosetti, 2008)

2.6. La centralità dell'aspetto relazionale nel rapporto con il cliente

Alla "cultura del servizio" si deve affiancare un più radicato "culto delle relazioni"

Oggi più che mai emerge con forza per il sistema alberghiero italiano la necessità di **affiancare all'insegnamento delle necessarie competenze tecniche quello della "cultura del servizio"**: in altri termini, le risorse umane devono essere formate adeguatamente e costantemente aggiornate non solo sulle più efficaci tecniche di erogazione del servizio, ma anche su quelle relative all'**accoglienza** e alla **soddisfazione del cliente**.

Il **rapporto tra cliente e personale dell'hotel** è infatti un elemento centrale della professionalità nel settore alberghiero: tale fattore consente alla singola struttura ricettiva di primeggiare nella propria categoria di appartenenza.

Oggi il cliente più che in passato si sente non un "numero di camera", ma **una persona alla quale occorre dedicare molte attenzioni**. Di conseguenza è di fondamentale importanza non solo investire nella formazione continua del personale alberghiero attraverso corsi mirati e scuole professionali di buon livello, ma anche preparare le persone a **sviluppare la capacità di porsi nel modo giusto, di parlare alla clientela e di interfacciarsi con questa per soddisfare le sue esigenze**: queste sono alcune caratteristiche del c.d. "culto delle relazioni".

L'attenzione nei confronti del cliente deve permeare l'intera esperienza di soggiorno, dal momento dell'arrivo a quello della partenza. Aspetti come la capacità di comunicazione e di relazione con il cliente dovrebbero connotare tanto l'albergo di grandi dimensioni quanto quello piccolo e a conduzione familiare.

La professionalità dell'operatore alberghiero si traduce in capacità tecniche e doti comportamentali

In altri termini, il cliente deve sentirsi "a casa propria": per tale ragione a ciascun operatore sono richieste **specifiche competenze a livello sia tecnico che comportamentale nella gestione del cliente**.

Lo svolgimento di alcune mansioni operative richiede capacità basilari per relazionarsi con il cliente

In generale sul fronte tecnico sarebbe opportuno che fosse diffusa la **conoscenza di almeno una lingua straniera (almeno l'inglese)**, più una seconda lingua da valutare secondo la localizzazione dell'albergo e la tipologia di clientela.

Alcuni esempi concreti riferiti alle mansioni operative più comuni (come l'addetto alla *reception* o alla ricezione delle prenotazioni telefoniche, l'addetto al servizio di facchinaggio, la cameriera al piano) possono favorire l'immediata comprensione dell'importanza dell'aspetto relazionale con il cliente.

L'**addetto alla *reception*** dovrebbe offrire la migliore accoglienza possibile all'arrivo del cliente con la massima disponibilità ed interessamento alle sue condizioni, riuscendo ad interpretarne lo stato d'animo, le esigenze e il tempo a disposizione. Si sottolinea anche che un maggior livello di preparazione del personale addetto alle operazioni di registrazione dei clienti in arrivo garantisce efficienza nello svolgimento di tale operazione, ottimizzando i tempi di attesa e conferendo alla clientela l'immagine di professionalità e competenza. Un operatore qualificato è inoltre in grado di interpretare le esigenze dell'ospite proponendo servizi specifici a seconda della tipologia di cliente.

Lo stesso personale dell'albergo impiegato per la ricezione delle prenotazioni telefoniche (il c.d. "**welcome operator**") deve essere dotato di sufficiente professionalità e capacità di risposta alle specifiche esigenze dell'interlocutore ed essere in grado di garantire l'erogazione del servizio con il massimo orientamento al cliente.

Nello svolgimento del **servizio di facchinaggio**, il personale dovrebbe essere istruito sul fatto che alcuni comportamenti di base – come, ad esempio, salutare i clienti ed accennare un lieve inchino al loro arrivo nella *reception*, essere pronti ad un sorriso o ad una frase cordiale di interessamento, così come non camminare davanti agli ospiti e trasportare i bagagli senza fare

commenti inopportuni sul peso o sul numero degli stessi – rappresentano precondizioni essenziali per aiutare il cliente a sentirsi a proprio agio e in un ambiente ospitale.

Infine, le **cameriere ai piani** non possono assolvere solo alla funzione di pulizia delle camere, ma devono essere in possesso di alcune capacità aggiuntive per relazionarsi con la clientela: la conoscenza base di lingue straniere, almeno per un primo contatto con clientela straniera, è a tal proposito un requisito qualificante.

CAPITOLO 3

LINEE GUIDA D'INDIRIZZO PER MIGLIORARE IL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ NEL SETTORE ALBERGHIERO ITALIANO

L'azione formativa deve agire su più livelli (istruzione media superiore, universitaria e *post-universitaria*, *lifelong learning*)

Alla luce delle considerazioni precedentemente esposte sull'importanza strategica della professionalizzazione, a tutti i livelli, del settore alberghiero italiano, e delle numerose dimensioni ad essa connessa, si raccomanda di **agire in maniera integrata e coerente** su tre livelli:

- **Formazione di base.**
- **Formazione universitaria e *post-universitaria*.**
- **Aggiornamento continuo delle professionalità** (a tutti i livelli).

Per l'ottimizzazione dei primi due aspetti si sottolinea la già citata necessità di superare la **disomogeneità dell'attuale sistema formativo** (istituti alberghieri e Università), che penalizza l'offerta nazionale con effettivi negativi che impattano a catena sull'intero sistema del valore. Le scuole alberghiere italiane sono di buon livello ma dovrebbero promuovere maggiormente l'erogazione di attività pratiche all'interno delle strutture ricettive.

Le attività di formazione continua devono accompagnare l'operatore durante il proprio percorso di crescita professionale

Inoltre, appare fondamentale consentire agli addetti del settore – attuali e potenziali – di trovare lavoro e a scegliere con semplicità i corsi di formazione più adatti alle proprie esigenze¹⁹. A tal fine, occorre favorire scambi tra università e mondo del lavoro: si potrebbe istituire, ad esempio, un **fondo per la formazione** dedicato ai giovani che intendono lavorare nel settore alberghiero o **prevedere periodi di *stage* all'estero della durata di**

¹⁹ Una recente esperienza è offerta dall'attivazione, nel 2006, del sito *on-line* FormazioneTurismo.com, all'interno del quale sono presentate le diverse tipologie di opportunità formative, da quelle del Fondo Sociale Europeo agli ultimi IFTS, dalle lauree ai master, dalla formazione continua fino alle informazioni sulla scelta di esperienze di *stage* o sulla ricerca di offerte di lavoro nel settore.

alcuni mesi (come già avviene in alcuni Paesi) per favorire la comprensione delle logiche di funzionamento del singolo *hotel*.

Tra le possibili soluzioni si potrebbe anche prevedere l'istituzione di **un'unica scuola di Alta Formazione**, che permetta di superare la frammentarietà e la scarsa organizzazione del sistema formativo attuale²⁰.

L'**attività di formazione continua** permette alla singola professionalità di adeguarsi costantemente e in modo dinamico alle rapide evoluzioni del mercato. Si suggerisce pertanto di **avviare un percorso di formazione mirato per le diverse categorie di operatori del comparto turistico-alberghiero**: dai giovani neodiplomati che entrano in albergo per la prima volta per lo svolgimento di tirocini formativi, agli operatori che svolgono ruoli "tecnici" (addetti alla *reception*, facchini, camerieri, ecc.), fino a quadri e *manager*.

Una specifica riflessione deve essere riservata alle attività di formazione rivolte a **direttori d'albergo e dirigenti del settore turistico-alberghiero**.

In virtù del proprio ruolo, il direttore d'albergo deve possedere una conoscenza adeguata, scritta e parlata, di almeno due **lingue straniere** e la capacità di utilizzo dei più aggiornati **sistemi e programmi informatici** per le imprese alberghiere. Sul fronte economico e legislativo, deve vantare competenze nella **conoscenza del settore turistico-alberghiero**, nelle tecniche di gestione e organizzazione del **budget**, del **food & beverage**, delle attività di **front/back office**, del **pricing** e delle **risorse umane**.

Il ruolo del direttore d'albergo è quello di agire non solo come "filtro" con la proprietà, ma anche e soprattutto come **promotore e realizzatore delle strategie**

Il futuro del settore turistico-alberghiero italiano dipende dalla crescita professionale della sua classe dirigente

La crescita formativa rappresenta uno strumento per essere competitivi sul mercato

²⁰ È recente (febbraio 2009) l'annuncio della costituzione della prima Scuola di Alta Formazione del Turismo nel Mezzogiorno, a Minori, in provincia di Salerno. L'iniziativa è frutto di quindici mesi di lavoro e rappresenta un importante traguardo nella valorizzazione della formazione professionale nel settore alberghiero del Mezzogiorno e del Paese.

dell'impresa alberghiera. Tale responsabilità, mette il direttore d'albergo nella condizione di saper pianificare la crescita professionale personale e delle risorse da lui amministrare, **stabilizzandola e superando i limiti rappresentati dalla precarietà e dalla stagionalità** che contraddistinguono tale *business*.

La professionalizzazione consente pertanto al singolo operatore, da un lato, di raggiungere una condizione di **serenità in termini psicologici ed economici** e, dall'altro, di essere **spendibile sul mercato**.

Non si deve, tra l'altro, dimenticare che la crescita della carriera professionale nelle strutture alberghiere è spesso legata a **fattori esperienziali** e al **consolidamento di competenze di natura tecnica**.

Il tipico percorso professionale di inserimento ai vertici della struttura alberghiera prevede di arrivare a ricoprire il ruolo di direttore, dopo aver svolto diverse mansioni subalterne: si può, ad esempio, iniziare come responsabile di singoli servizi (servizio di ricevimento, *Food & Beverage*, ecc.). Dopo aver acquisito sufficienti esperienze professionali, è possibile progredire nella carriera sino ad assumere la responsabilità di strutture di crescente prestigio o di una catena alberghiera.

Per le funzioni di natura operativa occorre privilegiare l'insegnamento di capacità relazionali e comportamentali

Nell'ottica di diversificare le competenze possedute, è necessario quindi tanto **favorire l'integrazione delle conoscenze possedute dal dirigente alberghiero con quelle tipiche di altri comparti** quanto rafforzare le **capacità di tipo organizzativo**.

Lo strumento per l'approfondimento di tali competenze può essere rappresentato dall'erogazione di corsi formativi *ad hoc* con una duplice finalità:

- **preparazione allo svolgimento** di una determinata mansione e di **mantenimento ed aggiornamento delle competenze professionali acquisite;**
- **identificazione delle proprie vocazioni ed orientamenti di sviluppo professionale.**

I percorsi di formazione potranno essere articolati in **cicli di incontri collettivi sul territorio** (ad esempio, a livello regionale o provinciale) e nella successiva **distribuzione di materiale multimediale** finalizzato al mantenimento delle conoscenze acquisite.

I **contenuti dovranno essere di volta in volta definiti** in relazione alle diverse professionalità destinatarie delle attività formative.

L'attività formativa rivolta ai dirigenti alberghieri dovrebbe prevedere un *mix* di argomenti teorici e pratici

Tra le aree di intervento in ambito formativo che sono emerse con forza dalle interviste condotte si segnalano **aspetti di natura tecnica**, come:

- **Direzione aziendale** (*management* alberghiero)
- **Gestione finanziaria** (analisi di bilancio, gestione del *pricing, yield management*, ecc.)
- **Information Technology** e nuove tecnologie di base ed evoluta (informatica per ricevimento, *booking*, gestione dei magazzini, ecc.)
- **Analisi dei trend del mercato e nozioni economiche** contestualizzate al settore alberghiero
- Conoscenza delle **lingue straniere** (è indispensabile la conoscenza della lingua inglese, meglio se approfondita con esperienze di lavoro all'estero)
- **Organizzazione delle risorse umane e gestione dei rapporti interculturali con clienti stranieri** – aspetto sempre più importante nel ambito della *customer care*

nonché **competenze di natura comportamentale**, come:

- **Comprensione delle aspettative della clientela**
- **Orientamento al prodotto**
- **Capacità di *problem solving***
- **Capacità di lavoro di gruppo** (*team building*)
- **Capacità di gestione di situazioni complesse**

Sul fronte delle **mansioni di carattere operativo** (dai camerieri agli addetti al *front-office*), in considerazione del contatto diretto con il cliente, bisogna orientare la formazione verso lo **sviluppo di capacità pratiche e relazionali**.

Il personale può possedere ottime conoscenze teoriche, ma scarsa capacità di lavorare in gruppo, di coordinarsi con i colleghi, di coordinare le proprie attività e di interfacciarsi con il cliente. Le risorse umane di un albergo devono infatti costituire una squadra coesa e ben coordinata per muoversi sempre nella stessa direzione e, allo stesso tempo sapere, come gestire il cliente.

Ad esempio, nel caso degli addetti nell'area del **Food & Beverage** (*barman*, addetti al servizio ristorante o di prima colazione, cuochi/*chef*, ecc.), si potranno prevedere *focus* dedicati alla:

- conoscenza delle corrette modalità di ricezione delle ordinazioni da parte dei clienti;
- conoscenza delle corrette modalità di servizio di alimenti;
- conoscenza delle norme relative alla somministrazione di prodotti alimentari;
- capacità di saper interpretare i desideri del cliente;
- potenziamento delle capacità espressive;
- conoscenza delle basilari tecniche per la gestione efficiente di tutte le componenti *food & beverage* offerte.

Nel caso dei corsi per gli addetti ai **servizi di prenotazione, accoglienza, check-in e check-out**, si potranno prevedere *focus* dedicati alla:

- conoscenza delle corrette modalità di presentazione e formule di saluto verso il cliente;
- capacità di rispondere alle telefonate;
- conoscenza dei requisiti di base dell'attività promozionale/commerciale per via telefonica;

- potenziamento delle capacità espressive;
- conoscenza delle procedure più efficienti per l'evasione delle pratiche di *check-in* e *check-out* con il massimo orientamento al contenimento dei tempi;
- capacità di rinviare al diretto superiore in caso di incapacità di fornire le informazioni richieste o di situazioni impreviste.

--o0o--

In sintesi, la formazione per il settore turistico-alberghiero deve essere interpretata come strumento:

- per la **valorizzazione e stabilizzazione professionale delle risorse;**
- **competitivo orientato ai comportamenti;**
- di **diffusione della qualità condivisa.**

La professionalizzazione come leva per la fidelizzazione del cliente

La professionalizzazione – diffusa a tutti i livelli del settore – rappresenta, di conseguenza, non solo una **colonna portante della qualità per il sistema alberghiero italiano**, ma la **possibile risposta a prossime e future crisi nei consumi da parte della domanda turistica** dovuta all'attuale situazione di incertezza finanziaria globale grazie all'**effetto-leva esercitato sulla fidelizzazione del cliente**: la concorrenza tra strutture ricettive e tra i sistemi territoriali in cui esse sono insediate si baserà sempre più sulla qualità della preparazione professionale degli operatori, anziché sui prezzi.

Si raccomanda quindi che gli *hotel* e le catene alberghiere italiane – anche di dimensioni medio-piccole – inizino a destinare risorse specifiche adeguate per programmi mirati alla formazione e all'aggiornamento professionale delle proprie risorse umane.

Un aiuto in tal senso è offerto dai **fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua**: tale strumento legislativo fornisce la possibilità alle organizzazioni di rappresentanza delle parti sociali maggiormente rappresentative di costituire organismi di natura associativa ai fini dell'aggiornamento e della qualificazione professionale dei lavoratori di un determinato settore economico.