

**Fabbisogno di nuove
competenze e ruolo
strategico della formazione
per lo sviluppo del turismo**

Con il contributo di



Progetto grafico
Hub Editoriale, Milano-Verona

© 2019 Università IULM, Milano

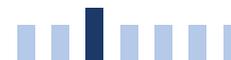
Stampato in Italia da
Centro Servizi Editoriali Srl
Mestre-Venezia
Su carta riciclata FSC



L'Università IULM è riconosciuta come il polo di eccellenza italiano per la formazione nei settori della Comunicazione, delle Lingue, del Turismo e della Valorizzazione dei beni culturali, ambiti professionali oggi molto ricettivi e particolarmente stimolanti. Forte di una vocazione orientata a integrare preparazione culturale e competenze professionali, l'Ateneo si colloca come punto di incontro tra il mondo accademico e il mercato del lavoro. A tutti gli studenti garantisce una solida preparazione, propone percorsi didattici innovativi, offre servizi all'avanguardia, attiva contatti con il mondo del lavoro e incentiva le esperienze di studio all'estero.

La sua missione è quella di formare professionisti in grado di affrontare le sfide e cogliere le opportunità che emergono dagli scenari internazionali, ma è anche quella di plasmare uomini e donne consapevoli di sé e del proprio valore. I risultati sono concreti, come dimostrano i dati del Rapporto Alma Laurea 2019 che vedono gli studenti IULM ben inseriti nel mondo del lavoro: a un anno dal conseguimento del titolo, il 50% dei laureati triennali IULM ha trovato una collocazione di qualità nel mondo del lavoro e il 79,7% dei laureati magistrali lavora stabilmente (contro la media nazionale che si assesta a quota 73,1%). Sul modello dei Campus americani, la sede dell'Università IULM si presenta come un complesso moderno, tecnologicamente avanzato e dotato di strutture pensate per dare spazio allo studio ma anche ad attività laboratoriali e momenti di aggregazione. Nel corso degli anni intorno alla struttura centrale sono nati nuovi edifici che ospitano aule, centri di ricerca, laboratori, la libreria universitaria, un ristorante, la residenza studentesca. Nel 2016 l'Università IULM ha ampliato i suoi spazi: oltre all'edificio IULM Open Space (IULM 6), comprendente 2 auditori e un'importante spazio espositivo con cui l'Ateneo rafforza la sua vocazione di centro culturale polivalente per la città di Milano, al campus milanese si è aggiunta Cascina Moncucco, un importante progetto residenziale di recupero urbano destinato agli studenti dell'Ateneo.

Team di ricerca
Manuela De Carlo
Luca Quaratino
Francesca d'Angella
Emma Garavaglia
Luca Bottini



Indice

Introduzione	6
Executive summary	8

01

Fabbisogni professionali delle imprese del turismo e competenze disponibili nel mercato del lavoro

Introduzione.....	12
Un nuovo paradigma economico.....	14
Le sfide del nuovo mercato del turismo.....	15
Le competenze richieste dalle imprese.....	18
Le sfide attuali del mercato del lavoro turistico.....	24
Hospitality e digitalizzazione.....	28
Messaggi di sintesi.....	30



02

Il fabbisogno di competenze delle aziende italiane: indicazioni da un campione di operatori nazionali

Obiettivi e impianto metodologico.....	34
Contesto di riferimento.....	35
Profilo del campione.....	40
Politiche di reclutamento.....	47
Politiche di formazione.....	54
Figure professionali e competenze ricercate.....	60
Rapporto tra mondo delle imprese e università.....	73
Messaggi di sintesi.....	77



03

La risposta delle università in Italia

Introduzione.....	84
L'offerta dei corsi universitari in turismo.....	85
Il profilo e l'occupazione dei laureati in turismo.....	91
Le forme di partenariato impresa-università.....	97
Le pratiche di collaborazione università-impresa.....	99
Quali vantaggi per gli attori in gioco?.....	108
Il partenariato didattico nella formazione in turismo.....	110
Messaggi di sintesi.....	114

04

La risposta delle università eccellenti all'estero

Introduzione.....	117
L'offerta delle top 50 QS World University Rankings.....	117
Il ruolo dell'hospitality school.....	123
EHL - Ecole hôtelière de Lausanne.....	125
University of Surrey.....	128
Messaggi di sintesi.....	129

05

Conclusioni

Riferimenti bibliografici.....	136
Fonti.....	137
Appendice.....	138
Allegato 1.....	155



Introduzione

Il contesto competitivo, economico e sociale in cui le imprese del turismo si trovano oggi ad operare ha subito profondi cambiamenti nel corso degli ultimi anni. La globalizzazione dei mercati, l'impatto delle ICT e l'introduzione di nuovi strumenti di gestione e comunicazione, l'intensificarsi delle pressioni concorrenziali a seguito dei processi di concentrazione e della nascita di nuove forme di ospitalità, la presenza di clienti sempre più informati ed esigenti, sono fattori che pongono alle imprese turistiche nuove sfide e generano, di conseguenza, nuovi bisogni di competenze e ruoli professionali. Queste sfide sono ancora più evidenti in un contesto come quello italiano caratterizzato da elevata frammentazione con una prevalenza di imprese di piccole dimensioni.

TH-Resorts, insieme a Cassa Depositi e Prestiti, ha inteso promuovere una riflessione sul fabbisogno di innovazione e di nuove competenze che caratterizza oggi il settore hospitality in Italia e sulle aree prioritarie di intervento per rispondere in modo adeguato a questi bisogni e sostenere la competitività delle aziende del settore

In questo contesto, TH-Resorts, insieme a Cassa Depositi e Prestiti, ha inteso promuovere una riflessione sul fabbisogno di innovazione e di nuove competenze che caratterizza oggi il settore hospitality in Italia e sulle aree prioritarie di intervento per rispondere in modo adeguato a questi bisogni e sostenere la competitività delle aziende del settore. Il presente rapporto si inserisce in questo percorso di ricerca con l'obiettivo di approfondire il ruolo strategico che la formazione riveste nello sviluppo del settore. In particolare lo studio si focalizza sulla relazione esistente tra i bisogni di nuove competenze e ruoli professionali che le aziende oggi esprimono a fronte dei veloci cambiamenti del contesto competitivo, e la risposta che viene dalle istituzioni di formazione universitaria in turismo in Italia e all'estero. Attraverso un approccio multi-metodo che integra fonti secondarie e una rilevazione diretta sul settore hospitality in Italia, la ricerca permette di individuare gli ambiti critici su cui concentrare investimenti e sforzi progettuali affinché la formazione di livello universitario esprima tutto il suo potenziale nel supportare la competitività delle imprese del settore. Lo studio è parte di un più ampio percorso di analisi e sperimentazione sui temi della formazione in turismo avviato dall'Università IULM all'inizio degli anni duemila a supporto dell'avvio di nuovi corsi di livello triennale (il primo in Italia dopo la riforma 3+2), master (il primo completamente in lingua inglese in Italia) e magistrale (il primo double degree con una hospitality school, il Rosen College della University of Central Florida). In questi anni oltre cinquecento aziende del settore turistico si sono attivamente coinvolte con IULM nello sviluppo di nuovi contenuti didattici, corsi di specializzazione, progetti di ricerca-intervento su temi e competenze rilevanti per le imprese. I risultati della ricerca permettono di fare un passo avanti nella definizione delle aree tematiche e delle competenze su cui focalizzare gli sforzi di progettazione e dei profili professionali da formare.

Un approccio multi-metodo che integra fonti secondarie e una indagine su

190 aziende

*del settore
hospitality*

La ricerca permette di individuare gli ambiti critici su cui concentrare investimenti e sforzi progettuali affinché la formazione di livello universitario esprima tutto il suo potenziale nel supportare la competitività delle imprese del settore

Nel primo capitolo, sulla base di dati secondari, si analizzano i fabbisogni professionali delle imprese del settore del turismo e le sfide attuali del mercato del lavoro indicando i punti di attenzione principali da considerare per lo sviluppo di una formazione al servizio della competitività delle imprese del settore. Nel secondo capitolo, attraverso una indagine diretta su un campione di strutture ricettive in Italia, si propone una analisi dei fabbisogni attuali delle imprese con una particolare attenzione alle politiche di reclutamento e di formazione, alle figure professionali e alle competenze ricercate e al rapporto tra mondo delle imprese e università. Nel terzo capitolo si presenta una analisi dell'offerta formativa di livello universitario presente oggi in Italia e del ruolo delle forme di partenariato impresa-università nella formazione in turismo.

Nel capitolo finale si analizzano i tratti distintivi dell'offerta universitaria eccellente a livello internazionale e si mette in evidenza il valore della formula hospitality school come risposta ai bisogni di formazione che oggi il settore manifesta e le ragioni per cui l'Italia è potenzialmente il contesto ideale per la realizzazione di un modello di hospitality school di nuova generazione.

La ricerca è stata realizzata da un team dell'Università IULM composto da Manuela De Carlo, responsabile scientifico del progetto, Luca Quaratino, Francesca d'Angella, Emma Garavaglia e Luca Bottini. Il report è il risultato del lavoro congiunto del gruppo di ricerca anche se, in fase di stesura, il capitolo 1 è stato seguito più in particolare da Luca Quaratino e Luca Bottini, il capitolo 2 da Manuela De Carlo e Luca Quaratino, il capitolo 3 da Francesca d'Angella e Manuela De Carlo, il capitolo 4 da Luca Quaratino e Emma Garavaglia.

Executive summary

La ricerca si focalizza sulla relazione esistente tra i bisogni di nuove competenze e ruoli professionali che le aziende oggi esprimono a fronte dei veloci cambiamenti del contesto competitivo, e la risposta che viene dalle istituzioni di formazione universitaria in turismo in Italia e all'estero.

La ricerca si focalizza sulla relazione esistente tra i bisogni di nuove competenze e ruoli professionali che le aziende oggi esprimono a fronte dei veloci cambiamenti del contesto competitivo, e la risposta che viene dalle istituzioni di formazione universitaria in turismo in Italia e all'estero. Attraverso un approccio multi-metodo che integra fonti secondarie e una rilevazione diretta sul settore hospitality in Italia, la ricerca permette di individuare gli ambiti critici su cui concentrare investimenti e sforzi progettuali affinché la formazione di livello universitario esprima tutto il suo potenziale nel supportare la competitività delle imprese del settore.

Nel primo capitolo, sulla base dei dati secondari disponibili, si analizzano le dinamiche del mercato del lavoro turistico, con particolare attenzione al grado di allineamento tra fabbisogni delle imprese e competenze disponibili nel mercato del lavoro. Le grandi trasformazioni del settore turistico richiedono alle imprese nuove competenze e nuovi ruoli, soprattutto nell'area delle tecnologie digitali e delle soft skill. Esiste oggi un forte gap tra competenze ricercate dalle imprese e competenze disponibili nel mercato del lavoro. Oltre 2/3 della forza lavoro già occupata nel turismo avrà necessità di riqualificarsi nei prossimi anni. Le tre sfide per il settore turistico in termini di nuove figure professionali e competenze sono univocamente riconosciute da alcuni dei più recenti e importanti studi internazionali: (i) esigenza di ampi e profondi processi di 'reskilling' dei lavoratori; (ii) miglioramento della reputazione dell'occupazione nel turismo in particolare nella percezione dei giovani ad alta qualificazione; (iii) necessità di intensificare e consolidare la partnership università-imprese per favorire l'incontro tra domanda e offerta in primis. La formazione gioca un ruolo cruciale rispetto a queste sfide.

Nel secondo capitolo si presentano i risultati di una indagine sui fabbisogni di competenze professionali delle aziende alberghiere in Italia condotta tra giugno e settembre 2019 dall'Università IULM di Milano in collaborazione con Confindustria Alberghi. Attraverso una survey su 167 hotel, 2 focus group e 5 interviste in profondità che hanno coinvolto imprenditori, general manager e direttori risorse umane di 23 hotel e catene alberghiere italiane, la ricerca ha approfondito 5 temi: (i) politiche di reclutamento delle risorse umane; (ii) politiche di formazione delle imprese (iii) figure professionali e competenze più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro; (iv) collaborazioni con il mondo dell'università.

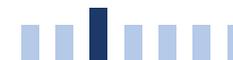
Con riferimento alle politiche di reclutamento, le assunzioni sono prevalentemente nelle aree core del business alberghiero: front-office (32,8%), F&B (24,2%) e housekeeping (13,6%) ma anche 'Spa & Wellness' (4,9%) e a 'Eventi e meeting' (4,3%). Nelle aree direzionali

e di staff i numeri restano bassi con le eccezioni dell'area 'sales & marketing' (7,8%) e di quella, in forte ascesa, del 'revenue management' (4,1%). Dal punto di vista del background scolastico, 26,4% dei neo assunti ha un diploma di istituto alberghiero, mentre 69,7% ha un titolo di studio universitario o post laurea a documentazione della rilevanza della collaborazione tra università e imprese per la creazione di percorsi formativi in linea con le esigenze del settore.

Riguardo alle politiche di formazione la survey ha identificato i temi su cui le aziende hanno investito nell'ultimo anno o avvertono il bisogno di investimenti formativi mirati ad integrazione della formazione già erogata. Dalle interviste e dai focus group è anche emersa una forte esigenza di investire nella formazione dei capi servizio, figure chiave dell'organizzazione, con interventi di coaching tesi a rafforzare competenze di leadership, di gestione dei collaboratori e managerialità in senso lato. Una seconda esigenza è legata alla necessità di innovazioni nei metodi didattici con formule compatibili con i ritmi di lavoro intensi dell'hotel e con un approccio didattico attivo, fortemente legato alla pratica e al trasferimento di soluzioni per la gestione, cruciale per motivare i collaboratori a investire tempo ed energie nella formazione.

Le figure professionali più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro si collocano nelle aree (i) Front-office, (ii) Food & beverage, (iii) Housekeeping

Infine, riguardo alle figure professionali più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro gli intervistati hanno segnalato figure in 3 ambiti principali: (i) nell'area Front-office, sia operative che manageriali; (ii) nell'area Food & beverage anche in questo caso con riferimento sia al personale operativo che ai capi servizio a cui si aggiungono specifiche figure quali personale di cucina/cuochi/chef, camerieri di sala, barman, e maître; (iii) Housekeeping. Il confronto nei focus group ha evidenziato la profonda evoluzione di questi profili rispetto al passato e le sfide che questo pone alla formazione. La ricerca ha inoltre misurato il gap tra esigenze aziendali e competenze effettivamente presenti sul mercato del lavoro: il 76% dei rispondenti afferma che le competenze ricercate sono reperibili solo in parte nel mercato del lavoro, solamente il 6% ha dichiarato di riuscire a reperirle senza difficoltà mentre il 18% dichiara che le competenze ricercate non sono disponibili. La ricerca ha anche approfondito conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e attitudini (saper essere) da parte dei neo-assunti. I giovani in uscita dal sistema dell'istruzione superiore sono abbastanza solidi in termini di conoscenze (4 su 7) ma risultano più carenti in termini di saper fare (3,8 su 7). Questi dati mettono in evidenza la necessità di ripensare i metodi didattici tradizionali, più adatti al trasferimento di modelli e conoscenze, che alla loro applicazione critica nei contesti lavorativi. Infine i risultati della ricerca hanno dato alcune indicazioni in merito al potenziale di miglioramento ancora tutto da realizzare nelle



collaborazioni con l'università. Il 71% delle aziende intervistate dichiara di avere rapporti di collaborazione con l'università, ma prevalentemente circoscritte alle forme più semplici (testimonianze nei corsi, stage). Forme più evolute, quali l'organizzazione di laboratori didattici (5%) o la progettazione congiunta di corsi di laurea (1%) sarebbero auspicabili per il superamento di molte delle criticità evidenziate nella ricerca. Assai limitata è anche la ricerca di collaborazioni finalizzate ad accedere a conoscenze e innovazione (2,2%), obiettivo che in altri settori industriali vanta un peso decisamente superiore.

Forte gap oggi esistente tra i bisogni del settore e le caratteristiche dei programmi e delle formule didattiche proposti in Italia

Nel terzo capitolo si approfondiscono le caratteristiche dei corsi di formazione universitari in turismo in Italia e i profili dei laureati triennali e biennali mettendo in evidenza il forte gap oggi esistente tra i bisogni del settore e le caratteristiche dei programmi e delle formule didattiche proposti in Italia. Tale limite si riflette nei dati di occupazione (ad 1 anno dalla laurea, solo il 42% e il 63% circa dei laureati triennali e magistrali in turismo è occupato) e nel grado di soddisfazione dei laureati (oltre il 50% dei laureati ritiene che gli studi universitari siano per niente o poco utili per il lavoro). In questo contesto il partenariato didattico università-imprese è un gioco a somma positiva che genera vantaggi per tutti gli attori: atenei, docenti, studenti, imprese e manager. A livello di sistema è un asset per fluidificare la tradizionalmente difficile transizione dall'istruzione al lavoro. La formula hospitality school rappresenta una forma tra le più avanzate di partnership didattica, per certi versi una piena istituzionalizzazione del fenomeno.

Nel quarto capitolo, lo studio si sofferma sulle caratteristiche della formazione eccellente a livello internazionale con un focus sull'offerta delle prime 50 università e scuole superiori specializzate in turismo ed hospitality. Da questa analisi emerge che (i) la formula hospitality school è numericamente prevalente rispetto alle università tradizionali nell'offerta formativa eccellente in Europa (15 su 20 totali) con un forte peso delle scuole svizzere (11 su 15) e (ii) al tempo stesso presenta una decisa superiorità nelle valutazioni degli employer (voto medio 91) rispetto alle università tradizionali (voto medio 59). La ricerca approfondisce quindi il valore della formula didattica della hospitality school come ambito ideale per rispondere alle esigenze di formazione che il settore oggi esprime e per superare alcune delle criticità evidenziate dalla ricerca.

I contenuti della ricerca sono stati la base di lavoro su cui l'Università IULM, insieme a TH Resort e CDP, ha realizzato il progetto della Scuola Italiana di Ospitalità, secondo i più alti standard internazionali ma al tempo stesso fortemente centrata sui valori dell'italianità, che sarà avviata nei prossimi mesi.

01

Fabbisogni professionali delle imprese del turismo e competenze disponibili nel mercato del lavoro

Incidenza % del turismo sull'occupazione



DIGITAL TRANSFORMATION NELL'HOSPITALITY

79% Imprese che hanno avviato investimenti



CRESCITA OCCUPAZIONE NEI PAESI G20

+8% Tutti i settori
+30% Hospitality

RIQUALIFICAZIONE PROFESSIONALE

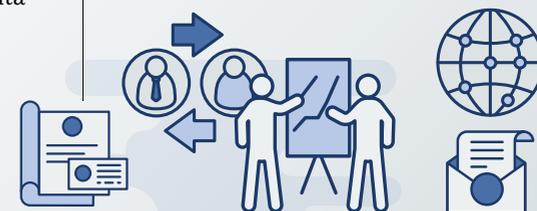
I lavoratori che necessitano a breve di un aggiornamento delle competenze

Settori industriali **54%**

Settore turismo **68%**

LE SFIDE PER GLI OPERATORI

- Riqualificazione professionale
- Miglioramento della qualità dei lavori offerti
- Consolidamento della partnership imprese-università



01 Fabbisogni professionali delle imprese del turismo e competenze disponibili nel mercato del lavoro

Introduzione

La Quarta Rivoluzione Industriale porta con sé la nascita di nuove professionalità, aprendo opportunità di occupazione per i lavoratori di domani

Gli effetti della trasformazione del mondo del lavoro, sospinta dalla Quarta Rivoluzione Industriale, stanno diventando rapidamente una realtà per milioni di lavoratori ed imprese nel mondo (WEF 2018). Se da un lato le opportunità sono molteplici è altresì vero che le imprese e le istituzioni giocano un ruolo strategico per agire al fine di preparare le future generazioni di lavoratori ad inserirsi in modo efficace all'interno di un mondo del lavoro profondamente trasformato. L'impatto delle tecnologie informatiche rappresenta la variabile che più di tutte ha innescato la nuova rivoluzione industriale che abbiamo sotto gli occhi: intelligenza artificiale, utilizzo massiccio di algoritmi hanno rivoluzionato la qualità e l'efficienza del lavoro normalmente condotto da milioni di impiegati nelle aziende. La controparte di questa grande rivoluzione è, tuttavia, la scomparsa di molte delle occupazioni che eravamo soliti conoscere. Come ogni cambiamento, si tratta di perdere qualcosa per guadagnare qualcos'altro; in questo senso, la Quarta Rivoluzione Industriale porta con sé la nascita di tutto un insieme di nuove professionalità, un tempo sconosciute, aprendo opportunità di occupazione per i lavoratori di domani. È evidente che uno scenario di questo tipo può indurre ad affrontare negativamente il cambiamento che è, di per sé, una notizia positiva per l'economia intera.

Lavoratori interessati da 'reskilling' e 'upskilling'

54%

entro il 2022 oltre la metà degli occupati dei diversi settori industriali necessiterà di un aggiornamento delle competenze



Evitare l'aumento di disoccupati, ridurre le disuguaglianze sociali e tutta una serie di eventuali scenari collaterali, potenzialmente negativi, risulta essere una priorità per tutti i settori industriali. Lavorare sulla ridefinizione delle competenze dei lavoratori, sulla formazione continua, adeguata alle richieste del mercato, appare essere una strategia vincente affinché gli effetti della rivoluzione industriale siano win-win per tutti gli stakeholder.

Il settore turistico è chiamato a superare alcune tradizionali problematiche come la bassa qualità percepita degli impieghi al suo interno e la difficoltà a costruire relazioni proficue di partnership con la filiera dell'istruzione universitaria

Il settore turistico-alberghiero non è ovviamente escluso da questo processo di totale trasformazione e, anzi, rientra a pieno titolo tra le industrie che possono trarre grande vantaggio competitivo dalla rivoluzione digitale. Sebbene le potenzialità offerte siano molto elevate, questo settore industriale deve agire in modo strategico e lungimirante affinché la transizione verso il nuovo paradigma possa da un lato massimizzare i vantaggi competitivi delle imprese e, dall'altro lato, mettere al primo posto la formazione e l'aggiornamento delle competenze delle risorse umane attualmente già operative nel settore. In parallelo, il settore turistico-alberghiero è oggi sempre più pressantemente chiamato a superare alcune problematiche che lo hanno tradizionalmente afflitto: la bassa qualità percepita, in termini di immagine e di reputazione, degli impieghi al suo interno e la difficoltà a costruire relazioni solide e proficue di partnership con la filiera dell'istruzione, in particolare a livello universitario. L'efficacia nell'affrontare queste sfide è destinata a incidere in modo decisivo, nei prossimi anni, sulla capacità del settore di attrarre giovani di talento in grado immettere nelle imprese le energie, le intelligenze e le competenze necessarie a costruire il vantaggio competitivo.

Un nuovo paradigma economico

Interesse per intelligenza artificiale e big data, automazione dei processi di lavoro e incremento della domanda di competenze digitali e sociali, sono tra i principali trend emergenti presso le imprese secondo il World Economic Forum

Man mano che la Quarta Rivoluzione Industriale dispiega i suoi effetti nell'economia contemporanea, le imprese sono concentrate a raggiungere alti livelli di efficienza nella produzione, nell'espansione verso nuovi mercati e a migliorare la propria competitività in un mercato globale sempre più digitalizzato (WEF 2018). Tra i fattori ritenuti cruciali nel pilotare questo fenomeno globale, il report dell'indagine "The Future of Jobs" del World Economic Forum individua alcune aree strategiche mediante cui il mutamento sta prendendo forma:

1. **Avanzamenti tecnologici:** disponibilità diffusa di connessione internet ad alta velocità; intelligenza artificiale; adozione sempre più diffusa dell'analisi dei big data; tecnologie cloud.
2. **Aumento di interesse nella robotica da parte delle aziende** (percentuale di adozione variabile in base al settore industriale).
3. **Flessibilità nella sede di lavoro:** il 59% degli intervistati ha dichiarato che, entro il 2022, si aspetta un cambiamento nella sede lavorativa.
4. **Cambiamento nella tipologia di impiego:** il 50% delle imprese intervistate attende, entro il 2022, un incremento delle attività su base automatizzata cui corrisponderà una contrazione delle risorse umane impiegate; ciononostante, a fronte di questa trasformazione ci attende la nascita di nuove figure professionali precedentemente inesistenti.
5. **Un rinnovato rapporto uomo-macchina:** nel 2018, il 70% in media delle attività lavorative è stato svolto da umani; entro il 2022, ci si attende una riduzione a circa il 60%, con un incremento del ruolo giocato dai sistemi automatizzati dal 30% al 40%.
6. **Prospettive positive per le nuove figure professionali:** entro il 2022, si intravede, per tutti i settori industriali, un incremento delle nuove figure professionali dal 16% al 27% (11% di crescita); la Quarta Rivoluzione Industriale, dunque, sembra essere percepita non solo come una minaccia, ma anche come un'opportunità.
7. **Incremento della domanda di competenze digitali e sociali:** aumento delle figure con competenze statistiche, informatiche, di marketing e soft skill (competenze relazionali, sociali, ecc.).
8. **La priorità ai processi di "reskilling" e "upskilling":** entro il 2022 non meno del 54% degli occupati nei diversi settori industriali necessiterà di un aggiornamento nelle proprie competenze.

Valore economico del settore turistico in Italia

13% del Pil

e 15% degli occupati nel 2018

9. **Il ruolo dei policy makers:** gli attori pubblici, della formazione e dello sviluppo giocano un ruolo fondamentale nei processi di formazione e di aggiornamento professionale delle future generazioni di lavoratori e nelle risorse umane già impiegate e attraversate dalla nuova rivoluzione industriale; il fattore educazione riveste, dunque, un ruolo chiave per determinare il successo o il fallimento della transizione tra i due paradigmi economici.

Su queste aree strategiche, individuate dal World Economic Forum, si giocano le sfide verso cui il mondo delle imprese deve rivolgere la propria attenzione per attraversare questa storica fase di cambiamento.

Le sfide del nuovo mercato del turismo

L'industria globale del turismo sta conoscendo una fase espansiva grazie a un aumento della capacità di spesa e di domanda di tempo libero a partire dal mercato dei nuovi Paesi emergenti

L'industria del turismo a livello globale sta conoscendo una fase espansiva specialmente nei paesi asiatici e del Sud America grazie ad una aumentata capacità di spesa e di domanda di tempo libero; questo trend si contrappone alla maggiore fluttuazione rilevata nel mondo occidentale nel corso degli ultimi dieci anni. Il mercato del turismo contemporaneo deve fare i conti, tuttavia, con una moltitudine di fattori quali l'invecchiamento della popolazione, la elevata mobilità delle persone, i cambiamenti sociali, la green economy e i diversi stili di turismo (Stacey 2015). Per avere un'idea della dimensione industriale di questo comparto si può far riferimento ai più recenti dati ISTAT che rilevano un numero medio di operatori nel settore (Ateco 55, anno 2017) pari a 286.667 unità, e circa 216.000 strutture ricettive attive nel 2018, di cui circa 33.000 alberghiere e 183.000 non alberghiere (ISTAT). Il valore economico del settore è

rilevante: secondo i dati del WTTC, il peso sul PIL italiano del 2018 è del 13,2%, mentre l'incidenza sul totale occupati in Italia è del 14,9%. Tali valori sono più elevati rispetto non solo alla media mondiale (10,4% del PIL, 10% di occupazione), ma anche ai principali competitor europei, ad eccezione di Spagna e Austria (Tabella 1).

Tabella 1. Incidenze del turismo su PIL e occupazione nel 2018.

Paese	% sul PIL	% sull'occupazione
Italia	13,2%	14,9%
Austria	15,4%	16,9%
Francia	9,5%	10,7%
Germania	8,6%	12,0%
Spagna	14,6%	14,7%
UK	11,0%	11,9%
MEDIA MONDO	10,4%	10,0%

(Fonte: dati WTTC)

Il comparto turistico è in grado di generare lavoro per tutte le fasce d'età e genere, fornendo opportunità di crescita delle competenze, data la sua forte dipendenza dalla qualità delle risorse umane impiegate

Il comparto turistico è in grado di generare lavoro per tutte le fasce d'età e genere, fornendo altresì opportunità di crescita e incremento delle hard e soft skill. Inoltre, si tratta di un settore fortemente legato alla qualità delle risorse umane più che ai fattori strettamente tecnologici. A questo proposito giova sottolineare che la comprensione dei trend di mercato turistici, in particolare dell'evoluzione della domanda di servizi, costituisce il cuore del successo del comparto. Viene infatti rilevata a livello globale una complessa trasformazione della domanda turistica, che risulta essere sempre più esigente e complessa, soprattutto da parte dei consumatori provenienti dai paesi emergenti. A fronte di uno scenario in cui la domanda muta rapidamente e le esigenze dei consumatori si fanno via via più complesse, le imprese del settore turistico devono saper cogliere tali segnali di cambiamento e organizzare la propria filiera per far fronte in modo efficace ed efficiente ad un mercato globale sempre più competitivo e articolato. La trasformazione digitale che sta inesorabilmente cambiando i paradigmi economici e industriali, appare dunque essere una grande opportunità per le imprese del settore turistico-alberghiero (Lam e Law, 2019; Ristova e Dimitrov, 2019; Buhalis e Leung, 2018). Nell'ultimo decennio le piattaforme di acquisto quali Priceline, Booking ed Expedia, solo per citarne alcune, hanno dimostrato come l'interazione diretta tra domanda e offerta, in ambiente online, sia la principale via di successo (Law et al. 2015). Il profilo del cliente è cambiato e la pervasiva cultura ed educazione digitale permettono al consumatore una capacità di selezione dell'offerta migliore e più idonea a soddisfare la propria ricerca di esperienza turistica, favorendo una elevata mobilità nella complessa offerta commerciale

durante la fase di raccolta di informazioni e di scelta finale (Buhalis et al., 2019). La dimensione digitale, dunque, coinvolge pienamente il comparto turistico alberghiero (Zsarnoczky, 2018), specialmente per quanto concerne l'organizzazione dell'offerta commerciale al cliente e l'intera fase di scelta e finalizzazione dell'acquisto (Wang et al. 2016; Tussyadiah e Wang. 2016; Schuckert et al. 2015).

A livello globale il settore turistico si caratterizza per alcune tendenze di medio periodo: globalizzazione dei flussi, sofisticazione e diversificazione della domanda, specializzazione e concentrazione dell'offerta, digitalizzazione e disintermediazione

La figura 1, è tratta da uno studio Manpower del 2015 basato su una survey condotta mediante un questionario online su un campione di 700 aziende (400 italiane e 300 straniere: 28% Spagna, 15% UK; 23% Francia, 16% Germania, 18% altro – Cina, Turchia, Russia) appartenenti ai comparti trasporti (33%), strutture ricettive/ospitalità (34%), e servizi turistici (33%). Essa offre uno sguardo d'insieme sulle principali dinamiche oggi esistenti a livello globale nel settore turistico, che in realtà sembrano configurarsi come vere e proprie macro-tendenze di medio periodo: globalizzazione dei flussi, sofisticazione e diversificazione della domanda, specializzazione e concentrazione dell'offerta, digitalizzazione e disintermediazione, riagggregazione della filiera. A questi trend sono associate le più rilevanti implicazioni per le imprese del settore in termini sia di strategia di business sia di processi organizzativi e gestionali. E' evidente, infine, che dal quadro tracciato discendono specifiche conseguenze in termini di qualità del capitale umano e competenze da ricercare sul mercato del lavoro. Tali punti sono sviluppati nei prossimi paragrafi.

Figura 1. Trend più rilevanti nel settore turistico e implicazioni per le imprese.



(Fonte: Manpower Group, 2015)

Le competenze richieste dalle imprese

Sulla scorta di un trend costante di crescita anche negli anni successivi alla crisi del 2008, il settore turistico nel 2019 impiega 319 milioni di lavoratori e vale il 10,4% del PIL mondiale

Nell'ambito del turismo, un settore industriale che non conosce flessioni e che risulta essere in costante crescita di anno in anno, come si è visto, le persone rivestono un ruolo di assoluto rilievo per il successo dell'impresa. Nei dati OECD presentati da Stacey (2015) si evince la dimensione evolutiva del numero di operatori nel settore turistico tra 2009 e 2013, evidenziando come il comparto goda di ottima salute e sia in costante crescita nel corso degli anni (Figura 2). La ragione di tale crescita è da ricondursi alla continua espansione del settore – soprattutto a fronte dell'ingresso di nuovi consumatori provenienti dai paesi emergenti – che è proseguita anche negli anni successivi alla crisi del 2008-2009 ad un ritmo di più 4% degli arrivi internazionali all'anno. Queste dinamiche hanno portato il comparto turistico ad attestarsi sui seguenti dati a livello mondiale (WTTC, 2019): 319 milioni di occupati e una percentuale pari al 10,4% del PIL del pianeta. Il trend di crescita globale del settore è confermato anche dai dati del World Tourism Barometer dell'UNWTO (2019), seppur con un leggero rallentamento nell'ultimo anno.

Mentre l'occupazione in tutti i settori cresce in media dell'8% nelle economie del G20, il settore hospitality cresce tre volte più veloce al tasso del 30% che raggiunge il 40% nelle economie non G20 (UNWTO – Cegos, 2019).

Dai dati della Figura 2 l'Italia risulta in ottava posizione fra i Paesi OCSE per numero di occupati nel turismo (1,25 milioni), con un trend di crescita nel quinquennio in esame pari al 6,9% a fronte di un calo complessivo dell'occupazione, -2,6%. Questi dati indicano un importante contributo del comparto ricettivo all'occupazione nazionale, in controtendenza rispetto all'andamento globale dell'economia.

Figura 2. Forze lavoro impiegate nel settore turistico¹ per paese europeo 2009-2013.

	Turismo					Turismo		Occupazione totale	
	migliaia di occupati					variazione %			
	2009	2010	2011	2012	2013	2009-13	2012-13	2009-13	2012-13
OCSE									
Australia	725,0	736,7	767,0	757,2	777,8	7,3	2,7	6,2	1,1
Austria	255,5	253,2	251,1	265,0	245,0	-4,1	-7,6	2,4	-0,2
Belgio	142,7	143,0	149,5	154,0	145,3	1,8	-5,6	2,5	0,1
Canada ²	1.056,6	1.053,4	1.093,4	1.102,4	1.093,6	3,5	-0,8	5,5	1,3
Cile ²	-	248,3	269,4	283,6	272,7	9,8	-3,8	7,5	2,7
Corea	1.936,4	1.889,1	1.853,5	1.906,4	1.971,0	1,8	3,4	6,6	1,6
Danimarca	89,8	87,9	94,5	99,0	99,9	11,3	0,9	-3,0	0,0
Estonia	19,3	18,9	18,4	18,8	23,4	21,2	24,7	4,6	1,0
Finlandia	85,1	82,7	82,8	86,3	86,4	1,6	0,2	0,0	-1,1
Francia	902,6	963,2	980,4	976,3	944,4	4,6	-3,3	0,4	0,0
Germania	1.488,7	1.488,2	1.549,8	1.578,7	1.575,4	5,8	-0,2	5,1	0,9
Giappone	3.800,0	3.870,0	3.820,0	3.760,0	3.840,0	1,1	2,1	0,5	0,7
Grecia	314,0	305,1	295,1	272,9	261,1	-16,9	-4,3	-19,9	-4,0
Irlanda	126,9	126,7	116,5	119,7	130,8	3,1	9,3	-4,1	2,4
Islanda	7,5	7,9	8,7	8,1	10,0	32,7	22,9	4,2	3,2
Israele ³	131,2	134,7	139,5	144,6	150,3	14,5	4,0	21,4	2,7
ITALIA	1.166,5	1.190,6	1.217,8	1.274,2	1.246,9	6,9	-2,1	-2,6	-2,1
Lussemburgo	6,6	5,5	7,5	8,1	7,0	5,9	-13,6	9,9	1,1
Messico ³	2.961,6	3.086,4	3.211,3	3.388,4	3.479,4	17,5	2,7	9,8	0,6
Norvegia	68,1	68,9	66,9	68,1	68,7	0,9	0,8	4,1	0,6
Nuova Zelanda	122,9	121,6	124,0	124,6	129,9	5,7	4,3	4,5	2,1
Olanda	335,2	337,5	342,0	346,3	319,5	-4,7	-7,7	-2,7	-0,7
Polonia	329,1	338,1	341,4	346,4	330,0	0,3	-4,7	-1,9	-0,1
Portogallo	295,1	291,5	290,4	280,8	293,1	-0,7	4,4	-10,7	-2,6
Regno Unito	1.359,5	1.417,3	1.443,1	1.471,4	1.510,1	11,1	2,6	3,1	1,3
Repubblica Ceca	186,0	190,1	185,0	177,5	178,5	-4,0	0,6	0,1	1,0
Slovacchia	107,2	103,5	99,1	97,2	112,6	5,0	15,9	-1,6	0,0
Slovenia	41,1	46,5	42,7	39,8	37,9	-7,7	-4,8	-7,6	-1,9
Spagna	1.423,2	1.383,2	1.401,0	1.336,9	1.332,6	-6,4	-0,3	-10,3	-2,8
Stati Uniti	9.717,0	9.564,0	-	-	-	-	-	-	-
Svezia	144,1	153,6	144,6	145,7	154,0	6,9	5,7	4,6	1,0
Svizzera	155,3	171,0	174,2	169,6	171,3	10,3	1,0	4,5	1,2
Turchia	1.050,5	1.084,3	1.139,8	1.206,2	1.307,9	24,5	8,4	20,0	2,8
Ungheria	157,8	159,0	166,1	166,5	163,3	3,5	-1,9	4,1	1,6
Non-OCSE									
Croazia	87,2	88,2	80,4	82,2	85,1	-2,5	3,4	-13,4	-3,9
Egitto	450,7	528,8	464,6	520,1	525,5	16,6	1,0	4,3	1,6
Filippine	-	-	-	1.571,0	1.598,0	-	1,7	-	0,8
Lettonia	23,0	26,1	25,2	28,3	26,5	15,2	-6,2	-1,6	2,1
Romania	164,5	179,8	185,3	185,9	194,2	18,1	4,5	0,0	-0,2
Sud Africa	-	-	474,4	464,2	-	-	-	-	-
OCSE ⁴	20.991,1	21.314,2	21.617,0	21.897,2	22.197,2	5,7	1,4	3,0	0,5
UE 28	9.492,8	9.611,5	9.741,7	9.786,8	9.727,0	2,5	-0,6	-0,8	-0,2

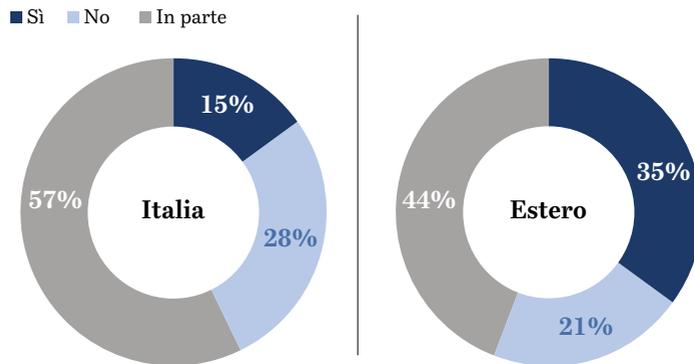
1. Attività ricettive e servizi di ristorazione tratti da ISIC Rev. 4
 2. Dati ottenuti da ISIC Rev. 3 Hotel e ristoranti per Canada (2009-2012), Cile (2010-2013) e Israele (2009-2012). La variazione % del Cile si riferisce al periodo 2010-2013.
 3. I dati 2009-2010 sono stimati
 4. OCSE ad esclusione di Cile e Stati Uniti
 (Fonte: ILO Database; OECD calculations)

Alla chiara crescita quantitativa dei dati occupazionali sembra non corrispondere un parallelo miglioramento del grado di allineamento tra domanda e offerta di lavoro in termini qualitativi e permangono significativi problemi di mismatch

Alla chiara crescita quantitativa dei dati occupazionali sembra non corrispondere, tuttavia, un parallelo miglioramento del grado di allineamento tra domanda e offerta di lavoro. Rimangono significativi problemi di *mismatch* sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

In questo senso, l'indagine Manpower Group (2015) sui bisogni aziendali delle imprese del settore mette in luce alcuni aspetti critici relativamente alle dinamiche occupazionali esistenti. In particolare, si sottolinea il consistente gap esistente tra le competenze attualmente ricercate dalle imprese, per fronteggiare le sfide competitive sin qui descritte, e quelle effettivamente disponibili sul mercato del lavoro. Come si evince dalla Figura 3, il problema ha una portata globale dato che tocca in misura significativa anche le imprese e i mercati del lavoro esteri; tuttavia esso appare particolarmente accentuato nel contesto italiano dove solo nel 15% dei casi le aziende trovano capitale umano corrispondente alle proprie esigenze. Nel 57% dei casi la soddisfazione è parziale, mentre in quasi un terzo delle situazioni non si trovano le risorse umane di cui si avrebbe necessità.

Figura 3. Allineamento tra competenze disponibili sul mercato ed esigenze aziendali.



(Fonte: Manpower Group, 2015)

Entrando nel dettaglio, emerge, in primo luogo, che sia in Italia che nei paesi esteri le competenze strettamente legate alla sfera umana, quali la propensione al lavoro in team, la capacità al problem solving e la visione d'insieme, sono competenze fortemente ricercate sul mercato, ma che appaiono essere poco reperibili. Nel confronto tra Italia ed estero, colpiscono, da un lato, la netta maggior insistenza sul tema del lavoro in squadra per le aziende di casa nostra e, dall'al-

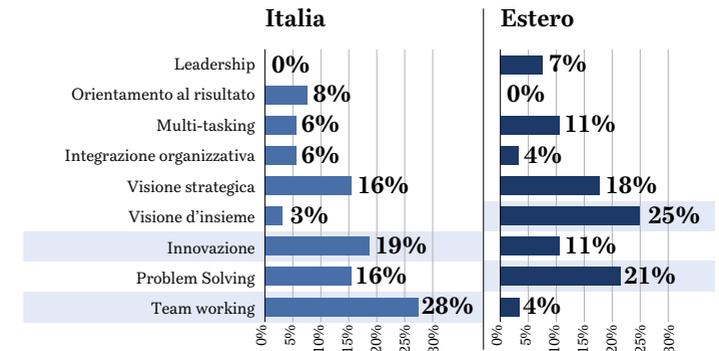
Imprese che trovano nel mercato del lavoro le competenze ricercate

15%

le aree più critiche sono lingue, nuovi media, conoscenza del cliente/mercato

tro lato, la parallela 'scarsa' attenzione per la leadership e la visione strategica, quasi a ribadire il tradizionale eccesso di focalizzazione sull'operatività di breve periodo che caratterizza molte imprese del comparto nel nostro Paese.

Figura 4. Soft skill assenti o scarse sul mercato in Italia.

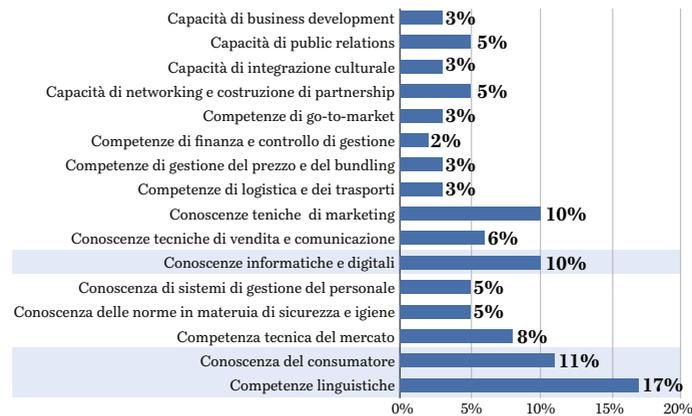


(Fonte: Manpower Group, 2015)

Focalizzando l'attenzione sui dati relativi al contesto italiano, accanto a tali esigenze più legate alle competenze personali delle risorse umane, emergono considerevoli gap con riferimento alle tecniche di marketing, alla conoscenza del consumatore e dei suoi comportamenti, alle competenze linguistiche e a quelle informatiche e digitali (Figura 5). In sintesi: lingue, nuovi media e comprensione del cliente/mercato.



Figura 5. Competenze assenti o scarse sul mercato in Italia.



(Fonte: Manpower Group, 2015)

Uno dei focus delle imprese è sulle aree emergenti del digitale e del social media marketing, dove si fatica a soddisfare il fabbisogno di professionalità in termini sia quantitativi che qualitativi

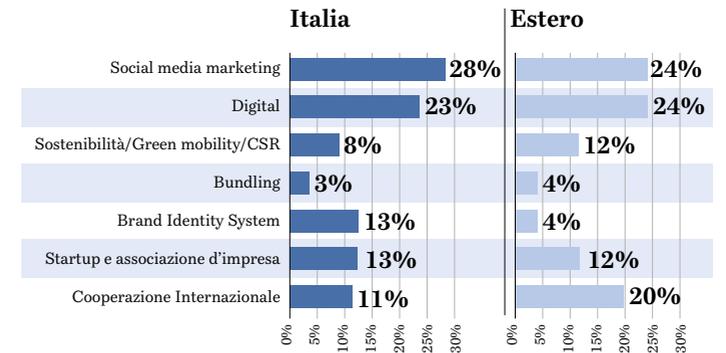
Per quanto concerne le previsioni di nuove assunzioni, con particolare riferimento alle aree di innovazione, emerge un buon grado di allineamento tra le intenzioni dichiarate dalle imprese italiane e quelle straniere, a testimonianza della portata oramai globale delle dinamiche che caratterizzano un mercato del lavoro sempre più integrato a livello internazionale. Il focus delle imprese è sulle aree emergenti del digitale e del social media marketing, dove si fatica a soddisfare, sia in termini quantitativi che qualitativi, il fabbisogno di professionalità attuale e prospettico. Per quanto concerne l'Italia, risultano interessanti anche i dati relativi ai temi Brand Identity e Startup/associazione d'impresе, decisamente significativi.

Percentuale di imprese che prevede di effettuare nuove assunzioni in ambito social media marketing

28%

l'investimento in capitale umano si concentrerà anche sui social media

Figura 6. Previsioni di nuove assunzioni, confronto tra imprese italiane e straniere.



(Fonte: Manpower Group, 2015)

Le sfide attuali del mercato del lavoro turistico

Attualmente il mercato del lavoro turistico si trova a fronteggiare tre grandi sfide da cui dipendono in larga misura i suoi sviluppi futuri: (i) riqualificazione professionale, (ii) miglioramento della qualità dei lavori offerti e (iii) consolidamento della partnership con le istituzioni formative.

Investimenti in formazione e competenze sono essenziali in un settore ad alta intensità di capitale umano come quello turistico, in cui le risorse umane giocano un ruolo decisivo nel garantire una elevata qualità del servizio

- (i) In primo luogo, si è visto come l'effetto principale della rivoluzione digitale delle imprese, unitamente alle altre trasformazioni in essere del comparto turistico, sia rappresentato dalla scomparsa di vecchie figure professionali e dalla introduzione di profili completamente nuovi (WEF 2018). Questo, nel concreto, significa che il mondo delle imprese, ma anche i policy maker, sono chiamati ad affrontare un necessario investimento nelle cosiddette attività di "reskilling" e "upskilling": «L'industria del turismo evidenzia una enorme necessità di riqualificazione professionale, dato che il 68% della sua forza lavoro attuale richiederà nel prossimo futuro una qualche forma di 'reskilling'» (WEF 2018: 17). Tale concetto è ripreso e declinato con forza anche dall'OECD che evidenzia: «Gli sforzi dovrebbero concentrarsi su formazione, competenze e riforme del mercato del lavoro [...] ciò è assolutamente cruciale in un settore ad alta intensità di capitale umano come quello turistico, in cui le risorse umane appunto giocano un ruolo strategicamente decisivo nel garantire una elevata qualità del servizio» (OECD, 2015: 18). Tali direzioni strategiche tracciate da importanti istituzioni internazionali, oltre che costituire stimolo per la programmazione delle singole imprese, rappresentano linee guida per i policy maker, da un parte, e per soggetti intermedi, quali associazioni imprenditoriali e sindacali, ed enti di sviluppo territoriale dall'altra parte. In questo contesto è chiamata in causa anche la filiera educativa nel suo complesso e in particolare il mondo universitario che su questi temi ha la responsabilità di dare risposte efficaci sia attraverso l'educazione dei giovani sia tramite la costruzione di percorsi di formazione continua per i lavoratori già attivi. In questo sforzo di riqualificazione e 'nuova qualificazione' dei lavoratori del settore, risulta cruciale garantire l'allineamento con i fabbisogni quantitativi e qualitativi delle imprese, descritti in precedenza. Il settore turistico deve ovviamente fare i conti con questa emergenza, attuando le dovute misure per assicurare qualità e competitività alle proprie risorse umane. Tradizionalmente, questo comparto industriale è caratterizzato da personale con un livello di scolarizzazione medio-basso e limitate opportunità di crescita professionale (Stacey 2015). Tuttavia, le grandi trasformazio-

ni che le imprese del settore stanno affrontando, rappresentano un'opportunità fondamentale per lo sviluppo degli operatori. Le condizioni favorevoli del mercato a livello globale, unitamente alla trasformazione digitale, producono un'espansione anche delle opportunità occupazionali nel settore, ma questa prospettiva risulta reale se le imprese sono disponibili ad adeguare le proprie strategie di fronte al forte cambiamento ambientale cui sono sottoposte. Il tema della formazione degli operatori e della trasmissione delle competenze sia da parte di chi già lavora nel settore che dagli enti di formazione, appare prioritario in questo senso. L'approccio formativo "on-the-job" certamente è un canale privilegiato di trasmissione delle competenze dai vecchi ai nuovi lavoratori del settore. Lo sviluppo di una responsabilità "in-house" nella formazione dei propri operatori, associata a corsi di formazione specialistici tenuti da esperti esterni, è un fattore chiave su cui le imprese turistiche devono necessariamente puntare per realizzare quel necessario processo di upgrade delle competenze delle risorse umane nell'epoca della trasformazione digitale (Stacey 2015). La grande sfida con cui il turismo, come tutti i settori industriali, deve misurarsi è la generale richiesta di aumento delle competenze nella piramide organizzativa: quelle che una volta erano competenze riservate alle figure aziendali apicali oggi si distribuiscono lungo tutti i livelli dell'organizzazione, in un'ottica di team e collaborazione tra tutti gli operatori dell'impresa (Aica et al. 2018). I benefici di un modello organizzativo di questo tipo possono riassumersi in autonomia del singolo, responsabilizzazione, competenze diffuse, collaborazione, flessibilità, con evidenti ricadute in termini di risultati positivi d'impresa.

La scarsa reputazione del turismo come ambito di occupazione è una questione aperta da tempo in molti Paesi e genera un impatto rilevante sulla capacità del settore di attirare e trattenere lavoratori qualificati e competenti

- (ii) Una seconda importante sfida riguarda la qualità dei lavori offerti nel settore turistico che è strettamente collegata alla capacità per le imprese operanti nel comparto di attrarre persone, junior e senior, di talento. Anche in questo caso, gli studi di alcune importanti istituzioni internazionali aiutano a fare chiarezza sul tema. Come osservato dall'OECD, il settore sconta da oramai molti anni una cattiva reputazione come 'datore di lavoro': «La scarsa reputazione del turismo come ambito di occupazione è una questione aperta da tempo in molti Paesi e genera un impatto rilevante sulla capacità del settore di attirare e trattenere lavoratori qualificati e competenti ... [una sfida resa più complicata]... dalla mancanza di una cultura della formazione nelle imprese del settore turistico» (OECD, 2015: 39). Sul rapporto causa effetto tra qualità dei lavori offerti e del capitale umano attratto, tra tasso di turnover e performance economico-finanziarie delle imprese del settore, l'OECD si esprime con nitidezza: lavori di qualità, investimenti in formazione e sviluppo delle competenze possono davvero aiutare il settore turistico ad





attrarre e trattenere i migliori talenti e quindi offrire elevata qualità del servizio in un mercato globale iper-competitivo popolato da consumatori sempre più informati, sofisticati ed esigenti. Diventa allora fondamentale muoversi in una prospettiva di lungo termine nello sviluppo del capitale umano, attraverso politiche capaci di favorire l'apprendimento continuo, valorizzare e riconoscere le competenze, e sostenere i processi di crescita professionale, che rappresentano strategie concrete per incrementare la 'reputazione occupazionale' del comparto e dar vita a migliori processi di reclutamento e selezione. Di qui vantaggi competitivi sostenibili nel tempo per destinazioni e imprese e, in quello che diventa un vero e proprio circolo virtuoso, maggiori risorse da investire a favore dei lavoratori. In sintesi, secondo l'OECD occorre attivarsi a vari livelli per superare l'immagine e lo status sociale sbiadito dei lavori nel turismo, per farlo diventare un settore attrattivo, premiante e in cui valga la pena avviare una carriera professionale. Quest'ultimo punto risulta particolarmente critico con riferimento ai più giovani, secondo quanto viene osservato da un recentissimo rapporto di ricerca del World Travel & Tourism Council: «Negli ultimi dieci anni, mentre il contributo del settore turistico al PIL mondiale continuava a crescere, il tasso di occupazione dei giovani nel settore è progressivamente diminuito ... [vi è un chiaro bisogno di] ... politiche in grado di promuovere lo sviluppo di programmi formativi di alta qualità e di contribuire a creare una percezione positiva nelle nuove generazioni delle opportunità di impiego nel comparto del turismo» (WTTC 2019: 1-7). Secondo il WTTC, tali politiche dovrebbero avere un approccio multi-stakeholder coinvolgendo i governi statali e locali, il settore privato e i corpi intermedi, e puntare sui seguenti elementi: lavorare a un miglioramento della percezione dei lavori nel turismo; inserire il turismo tra le priorità strategiche a livello governativo; introdurre incentivi in grado di

Percentuale di addetti del settore interessati da processi di aggiornamento delle competenze

68%

il turismo evidenzia un'enorme necessità di riqualificazione professionale

favorire la partecipazione dei giovani (e delle donne) al mercato del lavoro; strutturare un sistema di formazione continua di alta qualità in favore dei lavoratori del settore. Un ulteriore tema collegato alla questione di come promuovere un miglioramento della qualità del capitale umano nel turismo ha a che vedere con il fatto che, specialmente in Italia ma non solo, le imprese del settore hanno spesso una dimensione piccola e rientrano nei parametri delle piccole, se non delle micro imprese. Di questo dovrebbero pertanto tenere conto programmi e investimenti in questi ambiti. Ad esempio costruendo meccanismi capaci di valorizzare la formazione informale – che avviene di fatto on the job durante lo svolgimento delle attività lavorative – e gli apprendimenti da essa generati, collegandoli ai percorsi di formazione formale. Ancora, tramite la costruzione di sistemi di certificazione delle competenze acquisite – basate su partnership con soggetti terzi come le scuole e le università – che potrebbe favorire la trasparenza e la dinamicità del mercato del lavoro.

Le imprese del comparto turistico sono destinate a identificare nelle istituzioni educative uno dei partner chiave per il proprio sviluppo grazie a progetti congiunti di ricerca, knowledge transfer e formazione

- (iii) La terza e ultima sfida concerne la capacità delle imprese del settore di sviluppare una partnership efficace con la filiera dell'istruzione superiore e universitaria. Come messo in evidenza da un recente rapporto del World Economic Forum «Le imprese del comparto turistico sono verosimilmente destinate a identificare nelle istituzioni educative e formative del proprio territorio uno dei partner chiave per il proprio sviluppo» (WEF 2018: 17). Oggetto di tale partnership potranno essere diversi ambiti che vanno da progetti congiunti di ricerca, al knowledge transfer, alla collaborazione sulla progettazione ed erogazione dei percorsi di formazione (Quarantino, Garavaglia 2016). In particolare, questo ultimo aspetto risulta cruciale per garantire una migliore sintonia tra competenze acquisite durante gli studi e fabbisogni di professionalità delle imprese.



Hospitality e digitalizzazione

Le aree principali in cui le imprese del settore hospitality stanno oggi investendo in termini di digital transformation sono il marketing & comunicazione, le prenotazioni on line, i sistemi gestionali ERP e il supporto clienti

I dati dell'Osservatorio delle Competenze Digitali per il 2018, realizzato da Aica, Anitec-Assinform, Assintel e Assinter, offre un focus aggiornato sul grado di digitalizzazione delle imprese nel settore hospitality in Italia, oltre che un utile inquadramento dello stato dell'arte della *digital transformation* nel comparto turistico-alberghiero del nostro Paese. Il 79% delle imprese che hanno partecipato all'indagine ha dichiarato di avere investito in una forma di digitalizzazione; più della metà lo ha fatto nel 2017 e quasi un'impresa su cinque lo ha fatto per un importo superiore al 2% dei ricavi dell'anno. In particolare, i processi che hanno beneficiato maggiormente di tali investimenti sono stati: il marketing e la comunicazione; le prenotazioni e, nel caso della ristorazione, anche gli ordini on-line; i sistemi gestionali e di hotel management; il supporto ai clienti. Per quanto riguarda l'area commerciale, il 73% delle imprese dell'hospitality fa ricorso a siti aggregatori per le iniziative di marketing e poco meno del 20% si appoggia a un proprio sito di vendita on line. Presso gli operatori dell'hospitality l'85% delle imprese dispone di una figura dedicata ai processi digitali. Nella grande maggioranza dei casi si tratta di un consulente esterno (37% delle imprese intervistate) o del titolare (32,2%).

Nell'ambito delle competenze ritenute necessarie per i collaboratori presenti e futuri dell'impresa, le capacità di 'lavorare in team', 'essere flessibili', 'lavorare in autonomia' e 'problem solving' nello svolgimento del lavoro sono i requisiti più importanti nella valutazione dei collaboratori già impiegati in azienda e per la selezione dei candidati, tanto da essere ricercate entrambe dall'82% delle imprese intervistate. Si tratta di una conferma delle tendenze già registrate

Investimenti in digital transformation

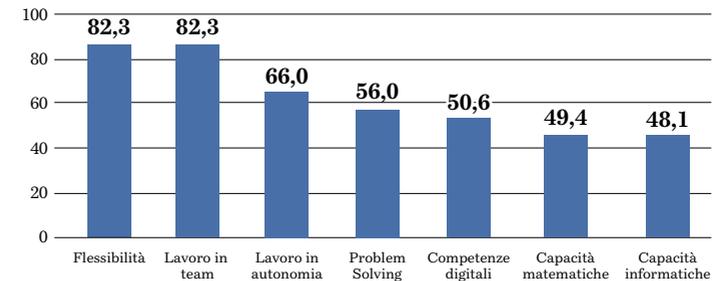
79%

imprese che hanno attivato di recente investimenti in ambito digitale. Solo un quinto con importi superiori al 2% dei ricavi dell'anno

dalla ricerca Manpower (2015) per cui le imprese evidenziano una grande richiesta di soft skill rispetto alle competenze più tecniche (Figura 7).

Figura 7. Competenze ritenute necessarie dalle imprese.

Utilizzo di una scala da 1 a 5 (sono riportati solo i valori 4+5)



(Fonte: Aica et al. 2018)

Amministrazione del sito web e gestione dei software di hotel management sono tra le aree di competenza oggi più ricercate dalle aziende del settore a fronte di una carenza interna

Con riferimento invece alle competenze squisitamente digitali, la richiesta è decisamente in crescita, come si evince dalla Figura 8 che evidenzia gap rilevanti in ambito di gestione del sito web e utilizzo di software di settore.

Figura 8. Competenze digitali ricercate dalle aziende hospitality intervistate.

	In possesso	Da ricercare
Utilizzo di pacchetti base per PC	85,5%	44,9%
Utilizzo di software di condivisione	81,0%	59,1%
Utilizzo attivo di Social Network	75,5%	24,2%
Gestione rapporti Banche/PA	60,0%	14,3%
Amministrazione del sito web	32,2%	57,1%
Gestione piattaforme e-commerce	32,0%	25,6%
Programmi gestionali	30,0%	42,2%
Software specifico (Hotel Management)	29,2%	43,9%
CRM per gestione clienti	25,5%	28,6%
Sviluppo di APP	4,1%	13,3%

(Fonte: Aica et al. 2018)



Dalla fotografia fornita dall'Osservatorio, dunque, emerge un settore consapevole dei gap di competenze che deve fronteggiare, ma che al contempo si trova in difficoltà sul mercato, data la scarsità delle risorse umane corrispondenti alle caratteristiche ricercate. In questo senso, il tema del *mismatch* tra domanda delle imprese e offerta di profili professionali sul mercato, cui si è fatto più volte riferimento, costituisce un freno allo sviluppo competitivo delle imprese su cui tutti gli stakeholder devono collettivamente agire per porre rimedio.

Messaggi di sintesi

I trend evolutivi del settore a livello di mercato stanno determinando sempre più profonde implicazioni per le imprese in termini di scelte strategiche, di processi organizzativi e di modelli di gestione: emerge un chiaro e più indifferibile bisogno di nuove e più solide competenze professionali

Sulla base dell'analisi dei dati secondari disponibili, in questo capitolo si sono analizzate le dinamiche esistenti a livello di mercato del lavoro turistico, con particolare attenzione al grado di allineamento tra fabbisogni delle imprese e competenze disponibili nel mercato del lavoro.

Il punto di partenza è stato uno sguardo d'insieme alle principali dinamiche oggi esistenti a livello globale nel settore turistico, che possono essere sintetizzate nei seguenti macro fenomeni: (i) globalizzazione dei flussi, (ii) sofisticazione e diversificazione della domanda, (iii) specializzazione e concentrazione dell'offerta, (iv) digitalizzazione e disintermediazione, (v) riaggregazione della filiera. Da questi trend di settore derivano alcune rilevanti implicazioni per le imprese in termini sia di scelte strategiche sia di processi organizzativi e modelli di gestione con significative conseguenze in termini di qualità del capitale umano e competenze da ricercare nel mercato del lavoro, la cui positiva evoluzione riflette il buono stato di salute del settore che da oltre dieci anni cresce senza interruzioni.

Per molte imprese resta aperto un rilevante problema di skill shortage che richiede di investire su tre livelli: riqualificazione professionale, miglioramento della qualità dei lavori offerti e consolidamento della partnership imprese-università

Tuttavia, alla chiara crescita quantitativa dei dati occupazionali sembra non corrispondere oggi un parallelo miglioramento del grado di allineamento tra domanda e offerta di lavoro. Rimangono infatti rilevanti problemi di *mismatch* sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. In particolare, l'indagine Manpower Group (2015) sui bisogni aziendali delle imprese del settore mette in luce alcuni aspetti critici relativamente alle dinamiche occupazionali esistenti, sottolineando il consistente gap tra le competenze attualmente ricercate dalle imprese, per fronteggiare le sfide competitive sin qui descritte, e quelle effettivamente disponibili sul mercato del lavoro. Con riferimento al contesto italiano solo nel 15% dei casi le aziende trovano capitale umano corrispondente alle proprie esigenze, nel 57% dei casi la soddisfazione è parziale, mentre in quasi un terzo delle situazioni non si trovano le risorse umane di cui si avrebbe necessità. Nel dettaglio, le aree di competenza più critiche, dove si manifesta un fenomeno di "skill shortage", sono quelle delle abilità interpersonali (soft skill), delle tecniche di marketing, conoscenza del consumatore e dei suoi comportamenti, delle conoscenze linguistiche e di quelle digitali. La recente indagine di Unioncamere (2018) ha visto confermarsi, anche nel corso del 2018, il fenomeno della mancata corrispondenza tra competenze richieste e la loro disponibilità sul mercato. Si tratta di un tema non nuovo e soprattutto non limitato al comparto industriale turistico-alberghiero, ma diffuso a tutti i settori d'impresa italiani.

La risposta a una sfida così grande, acuita anche dall'incombente trasformazione digitale, può avvenire solo nella misura in cui gli operatori del settore saranno in grado di giocare una triplice partita che prevede altrettante sfide strategiche per la futura crescita, non solo quantitativa, ma anche qualitativa del comparto.

Imprese che non trovano le competenze ricercate

28%

un'impresa su tre non trova le risorse necessarie, mentre oltre la metà (57%) riesce a soddisfare solo in parte i propri fabbisogni



02

Il fabbisogno di competenze delle aziende italiane: indicazioni da un campione di operatori nazionali

Si assiste alla progressiva scomparsa di vecchie figure professionali e al parallelo emergere di nuovi profili fino a pochi anni fa inesistenti

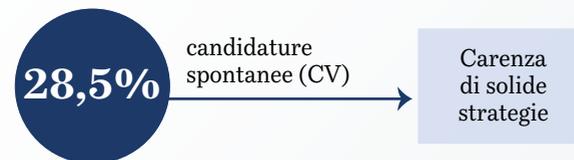
Per attirare persone di talento occorre superare l'immagine professionale sbiadita del turismo per farlo diventare un settore attraente

Lo sviluppo di solide partnership con il mondo dell'università rappresenta una leva strategica per accedere a know-how innovativo

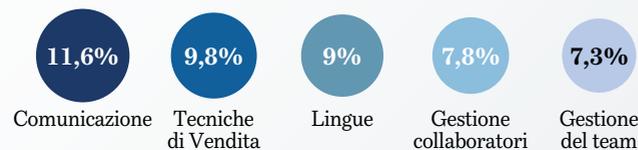
- (i) Riqualficazione professionale. Si è visto come l'effetto principale della rivoluzione digitale delle imprese, unitamente alle altre trasformazioni in essere del comparto turistico, sia rappresentato dalla scomparsa di vecchie figure professionali e dalla introduzione di nuovi profili prima inesistenti (WEF 2018). Questo significa che il mondo delle imprese, ma anche i policy makers, sono chiamati ad affrontare un necessario investimento nelle cosiddette attività di "reskilling" e "upskilling" come evidenziato con chiarezza di recente dal World Economic Forum: «L'industria del Turismo evidenzia una enorme necessità di riqualficazione professionale, dato che il 68% della sua forza lavoro attuale richiederà nel prossimo futuro una qualche forma di 'reskilling'» (WEF 2018: 17).
- (ii) Miglioramento della qualità dei lavori offerti. L'innalzamento della qualità del lavoro è strettamente collegato alla capacità per le imprese operanti nel comparto di attrarre persone, junior e senior, di talento. Anche in questo caso, gli studi di alcune importanti istituzioni internazionali aiutano a fare chiarezza sul tema. Come osservato dall'OECD, il settore sconta da oramai molti anni una cattiva reputazione in qualità di 'datore di lavoro': «La qualità dell'immagine dell'occupazione nel turismo è una questione aperta da tempo in molti paesi e genera un impatto rilevante sulla capacità del settore di attirare e trattenere lavoratori qualificati e competenti» (OECD, 2015: 39). Occorre attivarsi a vari livelli per superare l'immagine e lo status sociale sbiaditi dei lavori nel turismo, per farlo diventare un settore attraente, premiante e in cui valga la pena, soprattutto per un giovane di talento, avviare una carriera professionale.
- (iii) Consolidamento della partnership imprese-università. La terza sfida concerne la capacità delle imprese del settore di sviluppare una partnership efficace con la filiera dell'istruzione superiore e universitaria. Come messo in evidenza da un recente rapporto del World Economic Forum «Le imprese del comparto turistico sono verosimilmente destinate a identificare nelle istituzioni educative e formative del proprio territorio uno dei partner chiave per il proprio sviluppo» (WEF 2018: 17). Oggetto di tale partnership potranno essere diversi ambiti che vanno da progetti congiunti di ricerca, al knowledge transfer, alla collaborazione sulla progettazione ed erogazione dei percorsi di formazione (Quarantino, Garavaglia 2016). In particolare, questo ultimo aspetto risulta cruciale per garantire una migliore sintonia tra competenze acquisite durante gli studi e fabbisogni di professionalità delle imprese.



CANALI DI RECLUTAMENTO



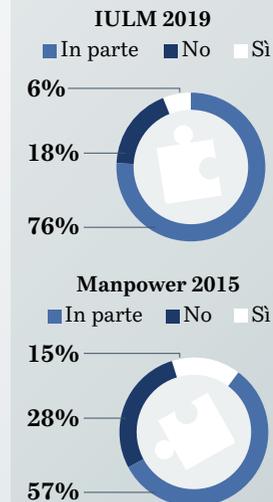
TEMI SU CUI VIENE EROGATA LA FORMAZIONE



EROGAZIONE DI FORMAZIONE NELL'ULTIMO ANNO



DISPONIBILITÀ SUL MERCATO DELLE COMPETENZE RICERCATE



02

Il fabbisogno di competenze delle aziende italiane: indicazioni da un campione di operatori nazionali

Obiettivi e impianto metodologico

Questo capitolo presenta le politiche di reclutamento e formazione nel settore hospitality in Italia e identifica le competenze e le figure professionali più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro

In questo capitolo, sono sintetizzate le principali evidenze emerse dall'indagine condotta nel periodo compreso tra giugno e settembre 2019 dall'Università IULM di Milano in collaborazione con Confindustria Alberghi e finalizzata a rilevare i principali fabbisogni di competenze professionali espressi dalle aziende operanti nel settore alberghiero in Italia. In particolare, la ricerca si è posta i seguenti obiettivi conoscitivi:

- analizzare le attuali strategie di reclutamento delle risorse umane attuate dalle imprese;
- identificare le figure professionali di più difficile reperimento sul mercato del lavoro;
- delineare le politiche formative messe in campo dalle imprese;
- mappare le principali competenze ricercate per far fronte alle evoluzioni strategiche e organizzative in atto nelle imprese del settore;
- ricostruire la tipologia e gli obiettivi delle collaborazioni in ambito didattico con il mondo dell'università.

Il lavoro sul campo è stato svolto attraverso una metodologia 'mix-method' che include rilevazioni di tipo sia quantitativo che qualitativo. La scelta di un impianto metodologico, che unisse metodi quantitativi e qualitativi, ha consentito, da un lato, di registrare la frequenza e la consistenza dei fenomeni indagati (il "cosa" e il "quanto") e, dall'altro lato, di approfondirne le cause sottostanti e le modalità specifiche con cui si manifestano (il "perché" e il "come").

In primo luogo, è stata realizzata un'indagine campionaria. La rilevazione, che è stata proposta all'intero database di contatti di Confindustria Alberghi, è stata condotta tramite metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview), utilizzando una piattaforma dedicata¹. Gli affiliati a Confindustria Alberghi sono stati invitati a compilare la survey tramite posta elettronica. Il numero complessivo di risposte valide è di 167 casi. L'unità di osservazione è quella dell'albergo; pertanto, nel caso delle catene, si è chiesta la compilazione del questionario da parte delle singole strutture.

¹ Il testo del questionario è riportato nell'allegato 1 del presente rapporto di ricerca. In Appendice sono presentate alcune distribuzioni di frequenza tra le variabili analizzate.

Il campione d'indagine

190

aziende del settore hospitality in Italia hanno partecipato a survey e focus group

In secondo luogo, si è proceduto alla raccolta di dati qualitativi tramite 2 focus group, condotti rispettivamente a Milano, nel mese di luglio, e a Roma, nel mese di agosto, che hanno visto il coinvolgimento complessivo di diciotto partecipanti. La parte qualitativa della ricerca è poi stata completata da cinque interviste individuali in profondità con operatori che non avevano potuto partecipare ai due incontri. Sia i focus group che le interviste sono stati condotti sulla base di una check-list semi-strutturata.

Qui di seguito, dopo un sintetico quadro delle caratteristiche del comparto ricettivo italiano, vengono presentati i risultati della ricerca sulla base della seguente articolazione:

- profilo della struttura alberghiera;
- politiche di reclutamento delle risorse umane;
- politiche di formazione;
- figure professionali e competenze ricercate;
- rapporto tra mondo delle imprese e università.

Contesto di riferimento

Il settore alberghiero in Italia vale quasi venti miliardi di euro e occupa oltre 200.000 persone

Al fine di contestualizzare i risultati della survey estensiva e il campione di aziende oggetto dell'indagine rispetto all'universo di riferimento, in questo paragrafo sono presentati alcuni dati generali relativi a tale universo, vale a dire quello delle imprese alberghiere operanti in Italia. In primo luogo sono stati analizzati i dati più recenti disponibili sul sito dell'ISTAT (www.dati.istat.it); in particolare, esplorando le sezioni dedicate ai risultati economici delle imprese (anno 2017) e alla capacità dell'offerta ricettiva (anno 2018). Utilizzando come codice ATECO di riferimento il 55.10 - 'alberghi e strutture similari' - qui di seguito si è privilegiata una sintesi mi-



rata sui dati relativi a specifiche caratteristiche delle imprese prese in considerazione dalla survey. È tuttavia doveroso premettere qualche elemento di carattere generale utile a inquadrare il settore alberghiero nel suo complesso. Il settore alberghiero vale in Italia nel 2017 quasi venti miliardi di euro (19.811.833.000€) e dà occupazione a oltre 200.000 persone di cui la maggior parte (oltre 178.000) in qualità di dipendenti.

Il totale delle imprese attive sempre nel 2017 è pari a 22.900 unità, che si distribuiscono per classe dimensionale in base al numero di dipendenti nel modo illustrato dalla tabella seguente.

Tabella 2. Distribuzione delle imprese alberghiere per numero di dipendenti.

Classe numero dipendenti	Numero di imprese
1-9	17.372
10-19	3.705
20-49	1.401
50-249	381
Oltre 250	41
TOTALE	22.900

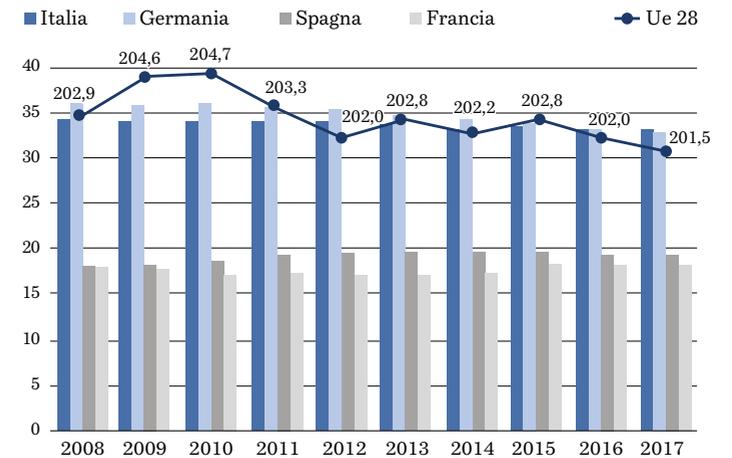
(Fonte: elaborazione su dati ISTAT)

Come prevedibile, il settore riflette la composizione tipica del tessuto socio-economico italiano con una netta prevalenza (oltre il 92%) di strutture piccole o piccolissime che non superano i venti dipendenti. Accanto a una fascia di imprese alberghiere di media dimensione (tra 20 e 49 addetti), che vale circa il 6%, troviamo infine la fascia



delle imprese di maggiori dimensioni (dai 50 addetti in su) che contano per l'1,85%. Premesso che i dati non sono perfettamente confrontabili – in quanto nella ricerca si è fatto riferimento all'unità albergo e non all'impresa alberghiera che potrebbe comprendere più di una struttura alberghiera – tendenzialmente il nostro campione ha sovra-rappresentato gli alberghi di taglia medio-grande rispetto a quelli di piccole dimensioni: circa il 35% del campione ha infatti da 50 addetti in su e la fascia media (20-49) intercetta un altro 36%. Un secondo dato disponibile è quello che concerne la distribuzione degli alberghi sulla base della consolidata classificazione in 'stelle', come indicatore della qualità delle strutture e del livello di servizio offerto. A differenza di prima, in questo caso, il dato è riferito all'unità 'albergo' e non all'impresa che potrebbe avere al suo interno più strutture come nel caso delle catene, permettendo così la comparabilità dei dati con la nostra survey. Il numero totale di alberghi in Italia è di 32.896 nell'anno 2018, con un saldo netto positivo di 95 nuove strutture rispetto ai 32.988 dell'anno precedente. Nel panorama europeo il comparto alberghiero italiano rappresenta il più numeroso per numero di strutture, seguito a breve distanza da quello tedesco e, con un più grande distacco da quelli spagnolo e francese.

Figura 9. La dimensione del comparto alberghiero in Italia e in alcuni Paesi europei.



(Fonte: rapporto Italy, Hotels & Chains, 2019)

Il comparto alberghiero italiano si suddivide per stelle come indicato nella tabella seguente.

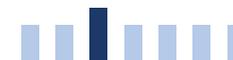


Tabella 3. Distribuzione delle strutture alberghiere per classificazione in 'stelle'.

Stelle assegnate	2017		2018	
	N. strutture	%	N. strutture	%
5 stelle e 5S lusso	499	2%	519	2%
4 stelle	5.836	18%	5.942	18%
3 stelle	15.237	46%	15.225	46%
2 stelle	5.769	17%	5.611	17%
1 stella	2.778	8%	2.690	8%
RTA	2.879	9%	2.909	9%
TOTALE	32.988		32.896	

(Fonte: elaborazioni su dati ISTAT)

In Italia solo il 4,5% degli hotel appartiene a catene, contro il 33,3% in Spagna e il 21% in Francia

La spina dorsale del sistema è rappresentata dagli alberghi a tre stelle, seguiti in parallelo da quelli a quattro e due stelle. Nel confronto tra le due annualità, all'interno di un quadro sostanzialmente stabile, si nota tuttavia una sfumata tendenza alla crescita delle classi di maggiore qualità (quattro e cinque stelle) e alla diminuzione di quelle di segno opposto (una e due stelle).

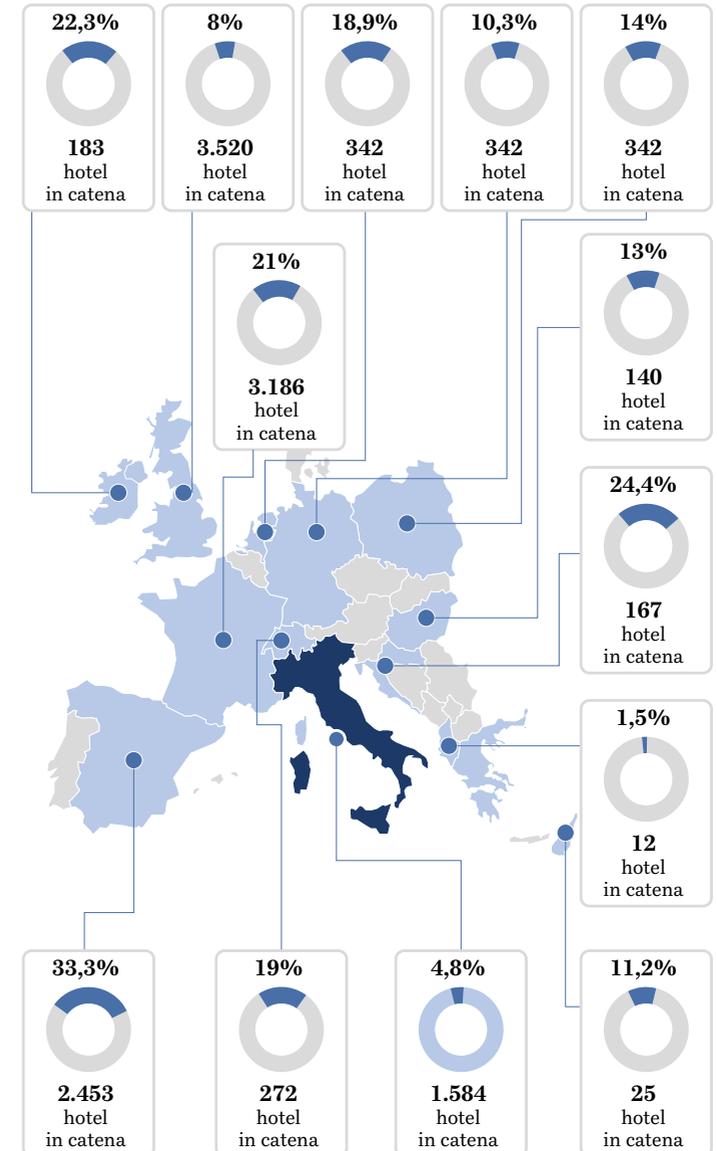
Nel nostro campione sono sovra-rappresentate le strutture di maggior qualità che di fatto sono anche quelle più dinamiche in termini sia di ricerca sul mercato del lavoro che di introduzione di profili professionali innovativi al proprio interno; inoltre, tali tipologie di alberghi sono quelle più attive negli investimenti in formazione continua dei lavoratori. Per le stesse ragioni, nel campione sono sovra-rappresentate anche le strutture in catena, che in Italia rappresentano solo il 5% circa dell'offerta mentre nel nostro studio sono il 60% delle strutture rispondenti.

Prevalenza di hotel a 3 stelle

46%

solo il 2% si posiziona nella fascia lusso. Il 25% è nella fascia 2 e 1 stella

Figura 10. Consistenza e penetrazione degli hotel in catena in Italia e nei Paesi europei.



(Fonte: rapporto Italy, Hotels & Chains, 2019)

Profilo del campione

In questa prima sezione sono state rilevate alcune caratteristiche delle strutture alberghiere significative ai fini dell'analisi:

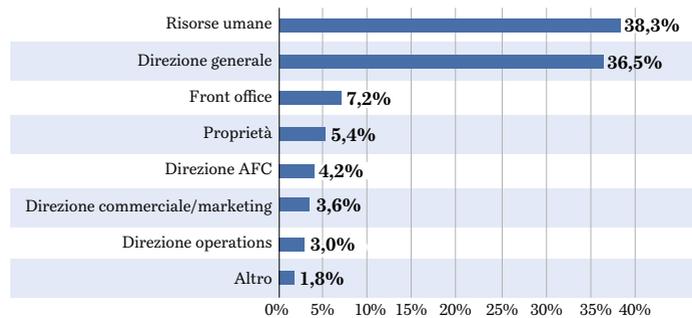
- il ruolo del rispondente;
- l'anno di inizio delle attività;
- la regione di appartenenza;
- la tipologia di licenza;
- la classificazione alberghiera;
- il numero di camere;
- la classe di fatturato;
- il tipo di *governance*;
- l'eventuale appartenenza a un gruppo alberghiero.

a. Ruolo del rispondente

I rispondenti sono in prevalenza responsabili risorse umane (38%) e direttori generali (37%)

I rispondenti che hanno partecipato all'indagine rivestono i più svariati ruoli all'interno degli alberghi coinvolti. Di seguito forniamo una panoramica generale di quanto emerso dalla rilevazione.

Figura 11. Ruoli ricoperti dai rispondenti (percentuale su totale di risposte - N=167).



I rispondenti afferiscono per il 38,3% al ruolo di Risorse Umane, seguiti dai direttori generali (36,5%). Sommando a questi il 5,39% della voce proprietà, si può osservare come la compilazione sia stata fatta in quasi l'80% dei casi da persone che ricoprono ruoli in grado di offrire una visione a trecentosessanta gradi del funzionamento della struttura sui temi oggetto di rilevazione. Le altre categorie, pur essendo meno rappresentate, coincidono per lo più comunque con ruoli di responsabilità direzionale.

Profilo del campione degli intervistati

60%

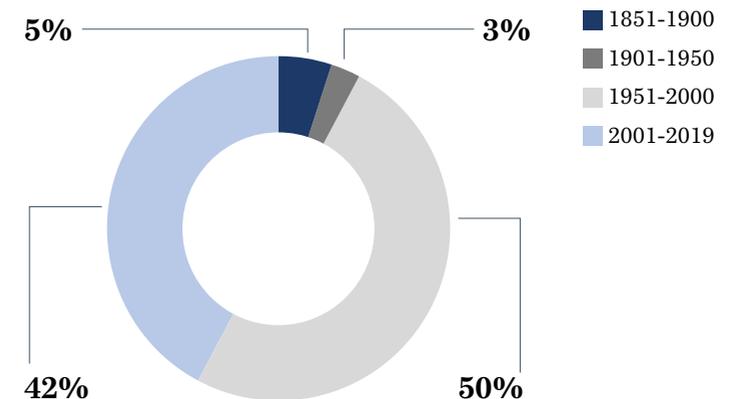
appartengono a gruppi e sono nella categoria 4 stelle

b. Periodo di inizio attività

Il 42% delle aziende del campione ha avviato l'attività tra il 2001 e il 2019

L'anno di inizio delle attività alberghiere è stato riaggregato in quattro classi, mostrando come la maggior parte delle strutture indagate (il 92%) copra un arco temporale che corre tra gli anni Cinquanta del XX secolo e il 2019. Nel dettaglio, si evince un peso marginale delle strutture 'storiche', mentre è significativo (il 42%) quello degli alberghi di nascita recente, successiva al 2000, a indicare una certa vitalità del settore.

Figura 12. Periodo di inizio attività (percentuale sul totale - N=154).

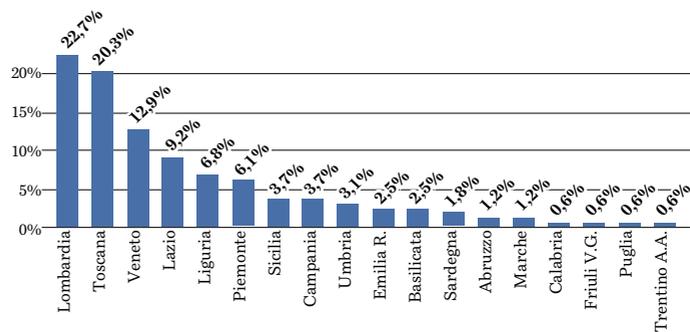


Il 68% del campione è rappresentato da strutture operanti nel Nord dell'Italia

c. Regione d'appartenenza della struttura

Per quanto riguarda la regione d'appartenenza delle strutture indagate, si nota come vi sia una prevalenza per le regioni centro-settentrionali, vale a dire Lombardia (22,7%), Toscana (20,2%), Veneto (12,8%), Liguria (6,75%) e Piemonte (6,13%). Per il centro-sud, il solo Lazio è ben rappresentato (9,20%).

Figura 13. Regione di appartenenza delle strutture intervistate (percentuale sul totale - N=163).

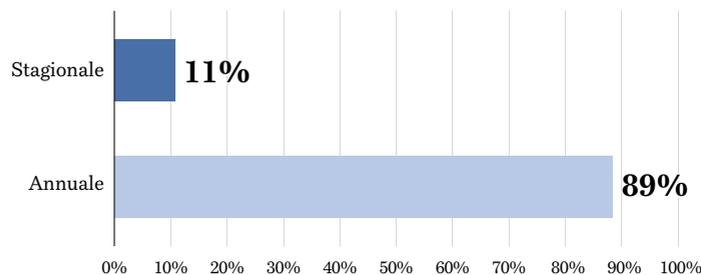


L'89% è rappresentato da alberghi ad apertura annuale

d. Tipologia di attività alberghiera

La tipologia della struttura alberghiera indica, invece, se l'attività si svolge lungo tutto il periodo annuale, oppure se è limitata ad aperture stagionali.

Figura 14. Tipologia di licenza di apertura della struttura alberghiera (N=167).



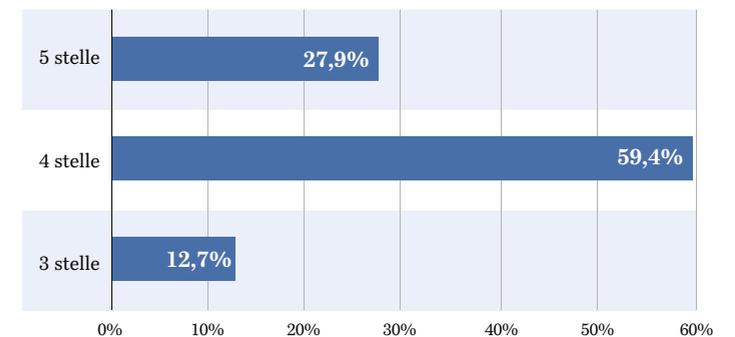
Quasi il 90% dei rispondenti ha dichiarato di svolgere la propria attività alberghiera lungo tutto l'arco dell'anno, mentre poco meno dell'11% è invece attivo prevalentemente in ambito stagionale.

Gli hotel 4 stelle (59%) e i 5 stelle (28%) sono i più rappresentati

e. Classificazione delle strutture alberghiere

La classificazione alberghiera è stata rilevata tramite l'utilizzo dell'indicatore del numero di stelle assegnate. Come si evince dalla Figura 15, quasi il 60% delle strutture rilevate appartiene alla classificazione "4 stelle", mentre il 28% alla categoria "5 stelle". Solo il 12,7% afferisce, invece, alla categoria "3 stelle". La ricerca ha pertanto intercettato strutture con un posizionamento medio-alto sul mercato.

Figura 15. Classificazione alberghiera delle strutture (N=166).

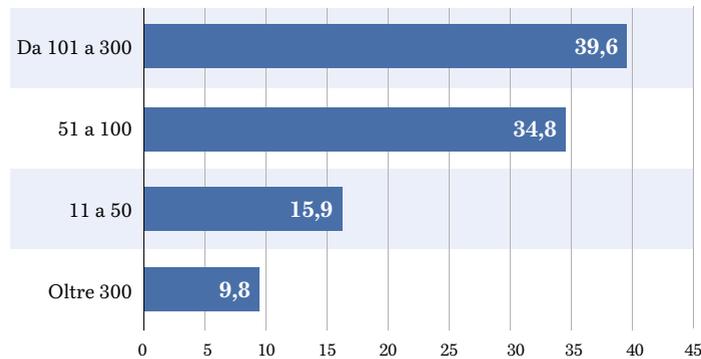


L'indagine ha intercettato soprattutto le strutture di dimensione media

f. Dimensione in camere

Per quanto concerne la numerosità delle camere a disposizione, circa il 40% degli alberghi presenta un numero compreso tra 101 e 300, mentre il 35% possiede un numero tra 51 e 100. Il dato si polarizza per le categorie di alberghi di dimensione inferiore (15,9% tra 11 e 50 stanze), oppure di grande dimensione (9,8% oltre le 300). L'indagine ha pertanto intercettato soprattutto strutture di taglia media.

Figura 16. Numerosità delle stanze nelle strutture (percentuale sul totale - N=164).

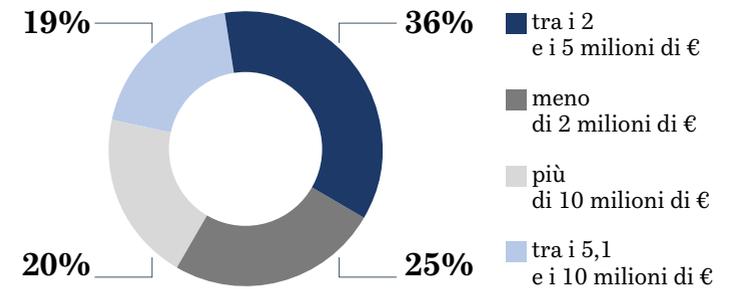


Oltre 1/3 delle strutture ha un fatturato compreso tra i 2 e i 5 milioni di euro

g. Dimensione in fatturato

È stato richiesto agli intervistati di indicare il fatturato di riferimento della struttura per quanto riguarda l'anno 2018. Il risultato emerso restituisce la seguente ripartizione: il 36% degli alberghi ha fatturato tra i 2 e i 5 milioni di euro; il 25% ha invece realizzato un fatturato inferiore a 2 milioni di euro; il 19% una somma compresa i 5,1 e i 10 milioni di euro; infine un'altra quota del 20% ha dichiarato un fatturato superiore ai 10 milioni.

Figura 17. Fatturato 2018 delle strutture intervistate (percentuale sul totale - N=163).

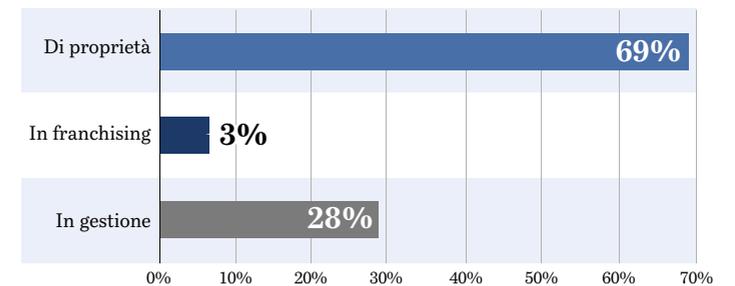


Il 69% delle strutture è di proprietà

h. Tipo di governance

L'indagine ha poi rilevato la struttura di *governance* dell'hotel, chiedendo ai rispondenti di indicare se l'albergo è di proprietà, oppure è in gestione o in franchising.

Figura 18. Tipologia di governance della struttura (percentuale sul totale - N=167).





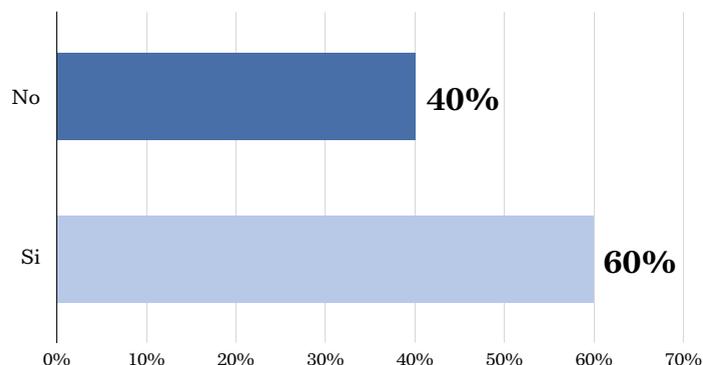
Circa il 70% degli alberghi è di proprietà, mentre il 28% risulta essere in gestione e solo il 3% in franchising, formula che pertanto risulta marginale nell'ambito di questa specifica rilevazione.

i. Appartenenza a un gruppo

Per concludere la panoramica dei risultati sull'anagrafica delle strutture, è stato chiesto se l'azienda appartenesse ad un gruppo alberghiero; oltre la metà (60%) ha dichiarato di appartenere ad un gruppo, mentre il 40% risultano essere attività indipendenti da catene. Nel complesso, i dati dell'indagine restituiscono una rappresentazione equilibrata di questi due mondi.

Il 60% dei rispondenti è rappresentato da strutture appartenenti ad un gruppo, mentre il 40% sono indipendenti

Figura 19. Appartenenza a gruppi
(percentuale sul totale - N=167).



La classe dimensionale più rappresentata è quella che prevede dai 20 ai 49 addetti

Politiche di reclutamento

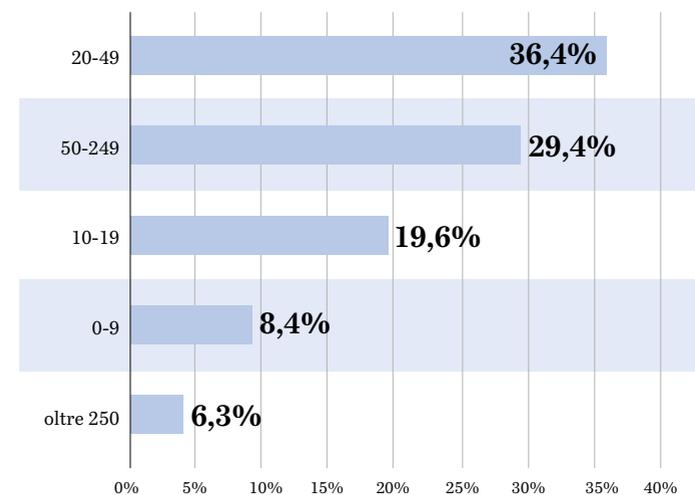
In questa seconda sezione vengono approfonditi gli aspetti relativi alla dimensione del personale della struttura e alle politiche di reclutamento esistenti. Si presentano i seguenti risultati:

- numero di addetti della struttura;
- variazioni dell'organico;
- aree prevalenti di assunzione;
- titolo di studio dei neoassunti;
- facoltà di provenienza dei neoassunti (se laureati);
- canali di reclutamento prevalenti.

a. Numero di addetti della struttura

Circa un terzo degli operatori intervistati (28%) ha dichiarato di avere meno di 20 lavoratori nella propria struttura; la fetta più consistente pari al 38,4%, invece, presenta un numero compreso tra 20 e 49 addetti. Le strutture medio-grandi, tra 50 e 249 collaboratori, risultano essere il 29,4%, mentre le grandissime (oltre i 250 addetti) valgono il 6,3% del totale. Nel computo si è chiesto di fare riferimento sia ai lavoratori assunti direttamente che a quelli terziarizzati.

Figura 20. Numero di addetti della struttura per classi
(percentuale sul totale - N=143).

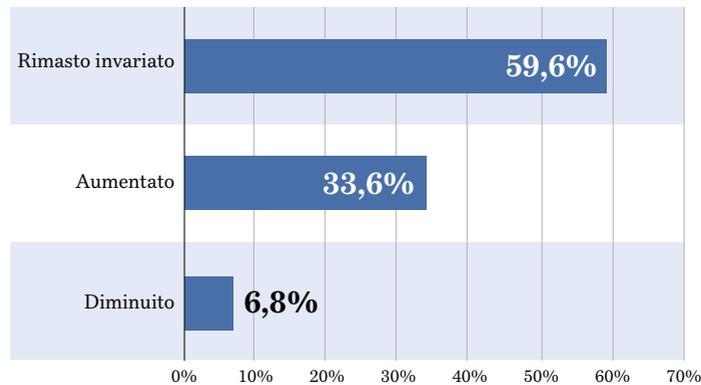


Nell'ultimo triennio la dimensione dell'organico è rimasta invariata per il 60% delle strutture mentre è aumentata per il 34%

b. Andamento delle variazioni dell'organico

È stato rilevato, in media, l'andamento dell'organico dell'albergo con riferimento all'ultimo triennio. I rispondenti hanno indicato se il numero di persone che lavora per la struttura è aumentato, diminuito o rimasto invariato in tale periodo. Anche in questo caso, ai rispondenti è stato chiesto di fare riferimento sia alle persone direttamente assunte sia al personale terziarizzato, coinvolto in modo continuativo nelle attività della struttura.

Figura 21. Andamento dell'organico in media (percentuale sul totale - N=146).



Quasi il 60% ha dichiarato una sostanziale stabilità dell'organico aziendale che è rimasto invariato nel corso dell'ultimo triennio; circa un terzo dei rispondenti (il 33,6%), invece, rileva una crescita del numero di collaboratori a testimonianza di un buon andamento delle attività di business; infine, solo il 6,8% evidenzia una diminuzione del personale.

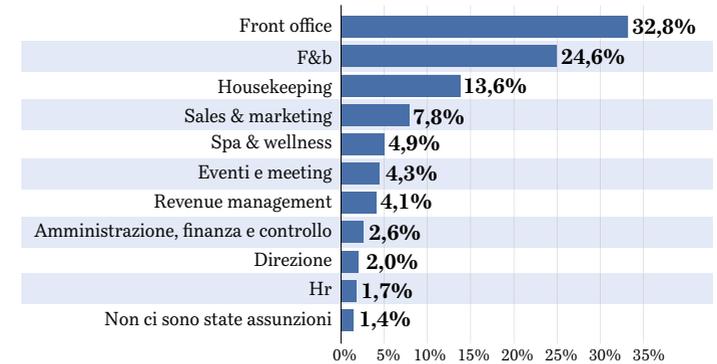
c. Aree prevalenti di assunzione

Le assunzioni si sono concentrate nelle aree core dell'operatività alberghiera e nel Sales & marketing

In questa e nelle sezioni successive sono stati compiuti degli approfondimenti circa le politiche di reclutamento del personale, in particolare soffermandosi sulle aree organizzative d'ingresso dei nuovi assunti e sul loro grado e percorso di istruzione. Nella domanda che segue è stato richiesto ai rispondenti di indicare, fino a un massimo di tre risposte, quali fossero le aree organizzative in cui si sono concentrate le assunzioni negli ultimi dodici mesi.



Figura 22. Aree prevalenti di assunzione (percentuale su totale risposte - N=167).



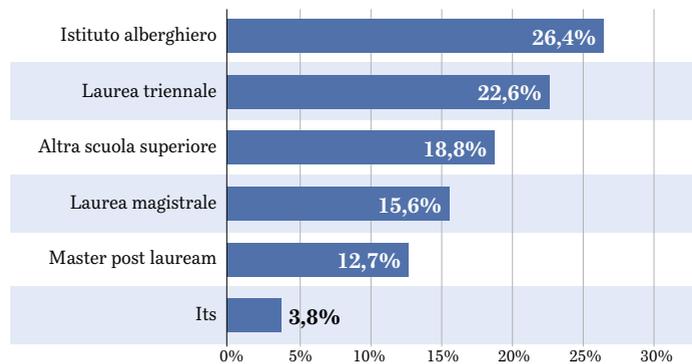
Come prevedibile, sono le aree 'core' dell'operatività alberghiera, dove presumibilmente si concentrano in media anche i tassi di turn-over più consistenti, ad assorbire la maggior parte dei nuovi ingressi: il front-office (32,8%), l'F&B (24,2%) e l'housekeeping (13,6%). Risultata interessante il dato relativo a 'Spa & Wellness' (4,9%) e a 'Eventi e meeting' (4,3%), aree importanti in termini di ampliamento e diversificazione delle attività ricettive tradizionali, nell'ambito delle quali è possibile intercettare marginalità crescenti e sostenere processi di de-stagionalizzazione. Per quanto concerne le aree più tipicamente direzionali, i numeri restano bassi con le eccezioni del mondo 'sales & marketing' (7,8%) e di quello, in forte ascesa come confermato dalle rilevazioni qualitative, del 'revenue management' (4,1%).

d. Titolo di studio dei neoassunti

Il diploma di istituto alberghiero (26%) e la laurea triennale (23%) sono i titoli prevalenti dei neoassunti. Laurea magistrale (16%) e master post-laurea (13%) sono meno rilevanti

Di seguito presentiamo il peso percentuale dei titoli di studio posseduti dai nuovi assunti nelle strutture alberghiere coinvolte nella ricerca. Ai rispondenti è stato chiesto di fare riferimento ai nuovi ingressi in azienda nel loro complesso.

Figura 23. Tipologia di titoli di studio posseduti dal personale di nuovo ingresso (percentuale per tipologia di titolo di studio - N=167).



La Figura 23 evidenzia come il diploma di istituto alberghiero (26,4%) rappresenti il bacino di riferimento dominante per le aziende intervistate, insieme a quello della laurea triennale (22,6%); seguono i nuovi collaboratori in possesso di un generico diploma di scuola superiore (18,8%), non specificamente dedicato alla preparazione per la professione alberghiera. Le persone più qualificate, vale a dire in possesso di un titolo di laurea magistrale (15,6%) o di master post-lauream (12,7%), restano al momento meno rilevanti. Questo dato può essere interpretato sia come segnale che il settore fatica ancora ad attrarre e parallelamente ad investire in personale ad alta qualificazione ma, al tempo stesso, conferma il gap tra i contenuti dell'offerta formativa di livello universitario e le attese del settore che sarà approfondita nel capitolo 3 del presente rapporto. Infine, i diplomati ITS risultano essere la categoria meno rappresentata all'interno del campione (3,8%), dato che suggerisce la necessità di avviare una riflessione circa la percezione che di loro hanno attualmente le imprese: sono ritenuti un ibrido tra il diplomato superiore e il laureato, senza un'identità professionale chiara? Sono profili poco conosciuti? O non se ne trovano abbastanza nel mercato del lavoro?

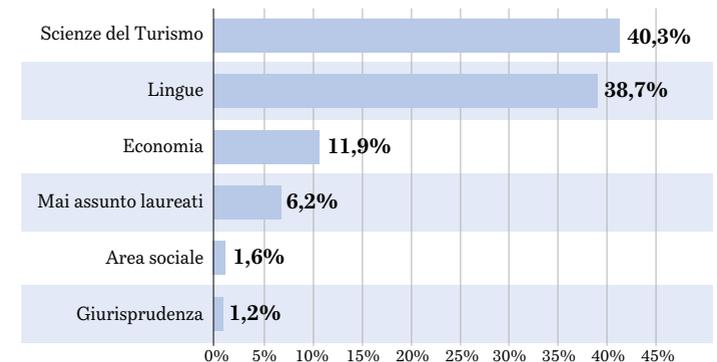
e. Facoltà di provenienza (per i laureati)

Scienze del turismo (40%) e Lingue (39%) sono le due principali aree di provenienza dei laureati neoassunti

Con riferimento allo specifico segmento di mercato del lavoro dei laureati, si è chiesto alle strutture alberghiere di indicare le facoltà universitarie principali dalle quali abitualmente attingono. L'analisi della facoltà prevalente frequentata dagli assunti laureati mostra come i candidati con un titolo di studio in Scienze del Turismo o in Lingue siano di gran lunga i due bacini preferiti dalle imprese del settore, rappresentando rispettivamente il 40,3% ed il 38,7% del totale dei rispondenti. Con riferimento ai primi, se è comunque confortante che quasi un laureato su due abbia una preparazione universitaria specificamente ritagliata sul settore, restano probabilmente ampi spazi di ulteriore crescita attraverso un miglioramento qualitativo dell'offerta in relazione alle esigenze delle imprese. Con riferimento ai secondi, invece, vale la pena osservare che, se certamente la padronanza delle lingue costituisce un *asset* di prim'ordine per lavorare nel mondo alberghiero in un mercato sempre più globalizzato, allo stesso tempo resta aperta la questione di come completare la preparazione gestionale indispensabile per i giovani in arrivo da questi indirizzi di studio.

Un netto stacco viene invece individuato con altre facoltà quali economia (11,9%), area sociale (1,6%) - che comprende Psicologia, Scienze Politiche e Scienze Sociali - e giurisprudenza (1,2%). È anche abbastanza rilevante la percentuale di rispondenti, pari al 6,2%, che ha dichiarato di non aver mai assunto laureati in azienda. Un dato, quest'ultimo, che deve certamente far riflettere circa la qualità del capitale umano attualmente operante nel settore.

Figura 24. Facoltà di provenienza prevalente tra i lavoratori laureati (percentuale su totale di risposte - N=167).

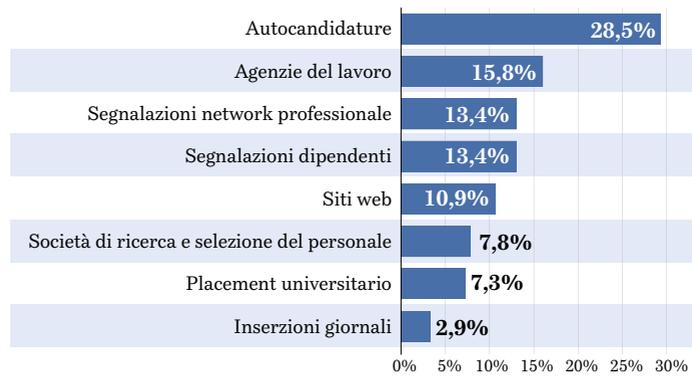


f. Canali di reclutamento prevalenti

Le università possono aiutare le imprese del settore, in particolare hotel individuali e piccole catene, a beneficiare di processi di reclutamento più avanzati

Infine, a completamento della sezione dedicata alle politiche di reclutamento messe in campo dalle strutture rispondenti, è stato rilevato quali fossero i canali di reclutamento prevalenti utilizzati dagli alberghi per raggiungere il mercato del lavoro.

Figura 25. Canali di reclutamento prevalenti (percentuale su totale risposte - N=167).



Il canale della candidatura spontanea tramite curriculum vitae risulta essere la modalità prevalentemente utilizzata. Questo dato offre lo spunto per due riflessioni tra di loro collegate. Da una parte, con quale grado effettivo di 'pensiero strategico' operino gli al-

Il canali di reclutamento prevalenti

28,5%

delle imprese assumono a partire da candidature spontanee tramite CV senza solide strategie di reclutamento



berghi nella ricerca di personale sul mercato del lavoro, mettendo in campo precise politiche di reclutamento orientate al medio termine, piuttosto che limitarsi a rispondere reattivamente a bisogni urgenti o estemporanei. Dall'altra parte, quali investimenti siano stati fatti o siano in corso in termini di sistemi di raccolta, classificazione e analisi delle candidature in arrivo, al fine di garantire l'efficacia e l'efficienza del processo di ricerca, anche alla luce delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie (ad esempio, le analisi dei big data). Un ruolo importante nel supportare le imprese del settore a beneficiare di processi di reclutamento evoluti, specie per quanto riguarda gli hotel individuali o le piccole catene, può essere giocato dalle università e dalle scuole come verrà approfondito nel capitolo 3 del presente rapporto.

Il ricorso a intermediari qualificati, quali agenzie del lavoro (15,8%) e società di ricerca e selezione (7,8%) avviene in poco più di un caso su cinque; mentre secondo le risposte degli intervistati si collocano a pari merito le segnalazioni dal network professionale o tramite i dipendenti con un valore del 13,4%, il che testimonia il persistente peso e valore delle reti fiduciarie nelle dinamiche del mercato del lavoro in Italia. Per quanto concerne i restanti canali, si nota quanto segue: il consolidamento oramai significativo dei siti web specializzati (10,9%) e il parallelo tramonto, presumibilmente definitivo, delle inserzioni su giornali (2,9%). Il servizio di placement universitario si profila come un canale interessante (7,3%) sia in relazione alla sua focalizzazione esclusiva su un segmento molto specifico, ma ad alto valore aggiunto potenziale, sia con riferimento al fatto che la più ampia relazione tra imprese e università sta oggi assumendo una crescente rilevanza strategica per entrambi gli attori in gioco.

Politiche di formazione

Questo paragrafo si concentra sui risultati della rilevazione relativamente alla dimensione della formazione aziendale attuata dall'albergo. In particolare, vengono prese in considerazione le politiche formative, attraverso l'analisi dei seguenti temi:

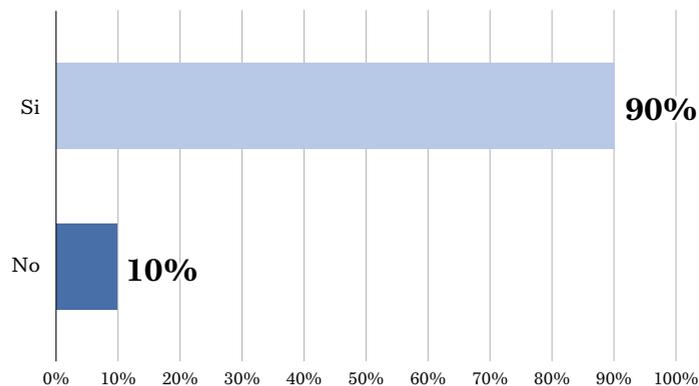
- erogazione di formazione nell'ultimo anno;
- dipartimenti dell'albergo prevalentemente interessati da interventi formativi;
- contenuti su cui è stata erogata formazione;
- contenuti per cui si avverte un fabbisogno formativo.

a. Erogazione di formazione nell'ultimo anno

Nell'ultimo anno il 90% delle strutture ha realizzato iniziative di formazione, ritenute una priorità imprescindibile

Il 90% degli intervistati ha dichiarato che presso la propria struttura è stata erogata formazione ai collaboratori; solo il 10% ha invece dichiarato che non sono state organizzate attività formative. Nel complesso, questo dato sottolinea come oramai nel settore vi sia una diffusa consapevolezza circa il valore strategico della formazione come leva cruciale per sostenere il vantaggio competitivo. Questo concetto è stato ribadito con chiarezza anche nel corso dei focus group all'interno dei quali i partecipanti hanno convenuto quanto l'investimento nella crescita professionale delle risorse umane rappresenti una priorità imprescindibile pena la fuoriuscita dal mercato: "La formazione è uno dei cardini strategici per la nostra azienda", "Fare formazione in modo continuo e sistematico è obbligatorio oggi".

Figura 26. Erogazione di formazione nell'ultimo anno (percentuale sul totale di risposte - N=147).

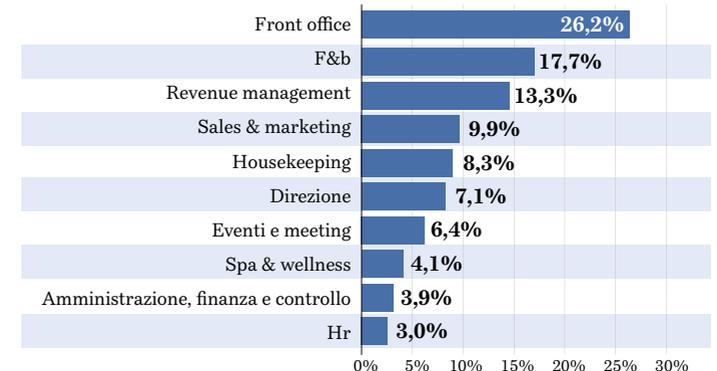


b. Dipartimenti prevalentemente interessati da interventi formativi

La formazione si concentra soprattutto sulle aree del core business che richiedono contenuti e formule didattiche ad hoc per il settore hospitality

In questa domanda è stato proposto agli intervistati di indicare, fino a un massimo di cinque, le aree dell'albergo coinvolte in interventi formativi. I rispondenti hanno dichiarato che la maggior parte degli interventi formativi sono stati diretti all'area di front office (26,2%) e, con uno scarto di quasi 10 punti percentuali, all'area F&B (17,7%), vale a dire il cuore dell'operatività quotidiana delle strutture alberghiere; un dato pienamente in linea con quanto osservato in precedenza, vale a dire che questi due mondi costituiscono anche le più consistenti aree di ingresso dei neoassunti. Segue poi il revenue management (13,3%) che si conferma, anche in termini di investimenti formativi, come una delle aree aziendali chiave in cui oggi si concentrano molti investimenti in persone e competenze. Piuttosto rilevante anche l'area 'sales & marketing', dove certamente il tema dell'utilizzo efficace dei nuovi media e delle tecniche di web marketing gioca un ruolo rilevante nel sollecitare interventi di aggiornamento e riqualificazione delle competenze. Le aree direzionali più tradizionali come l'HR (Human Resource) e l'AFC (Amministrazione, controllo e finanza) hanno fatto registrare i valori più bassi tra gli intervistati, rispettivamente il 3,0% e il 3,9%, per quanto concerne il coinvolgimento in attività di formazione per il personale della struttura. Questi dati sottolineano la forte focalizzazione delle imprese sulla formazione nelle aree core del business e la necessità di sviluppare contenuti ed iniziative formative ad hoc per il settore hospitality.

Figura 27. Aree prevalenti di intervento formativo (percentuale su totale di risposte - N=167).



c. Temi su cui è stata erogata la formazione

I temi su cui si è fatta più formazione riguardano la comunicazione (12%), le vendite (10%), le lingue (9%).
 Importanti anche le soft skill relazionali

In questa domanda l'intervistato ha selezionato fino a un massimo di cinque tematiche affrontate durante le attività formative organizzate dalla struttura alberghiera (Figura 28). L'analisi delle tematiche su cui è stata svolta formazione aziendale denota come la maggior parte di essa si sia svolta nell'ambito delle attività formative obbligatorie (19%). Questo dato suggerisce che se da un punto di vista quantitativo effettivamente la formazione sembra essere pienamente diffusa nelle strutture alberghiere, in termini di qualità e di valore strategico della formazione offerta restano ancora dei passi in avanti da compiere. Entrando nel dettaglio degli altri contenuti trattati, con un distacco percentuale piuttosto netto, si collocano le tecniche di comunicazione (11,6%), le tecniche di vendita (9,8%), le lingue (9,0%) e a scendere le restanti tematiche formative. In una posizione intermedia si colloca l'ambito delle così dette soft skill, quali la gestione dei collaboratori (7,8%), il lavoro in team (7,3%) e la gestione dei conflitti (6,0%). La dimensione informatica sembra ricevere un discreto grado di attenzione tra gli operatori intervistati solo nella misura in cui è riconducibile all'acquisizione di abilità specifiche di utilizzo dei software gestionali alberghieri, mentre interventi formativi più generici, come ad esempio quelli volti a formare all'utilizzo del pacchetto Office, hanno fatto registrare solo l'1% del totale dei corsi erogati negli alberghi studiati. Infine, per quanto riguarda la formazione di settore, i valori bassi riportati sono probabilmente dovuti al fatto che essa avviene prevalentemente in una logica 'on the job' più che attraverso attività formali d'aula.

Nel dettaglio, sotto la voce 'formazione di settore' sono state indicate le seguenti tematiche da parte dei rispondenti: corsi di pulizie, corsi per camerieri e corsi relativi agli standard di qualità.

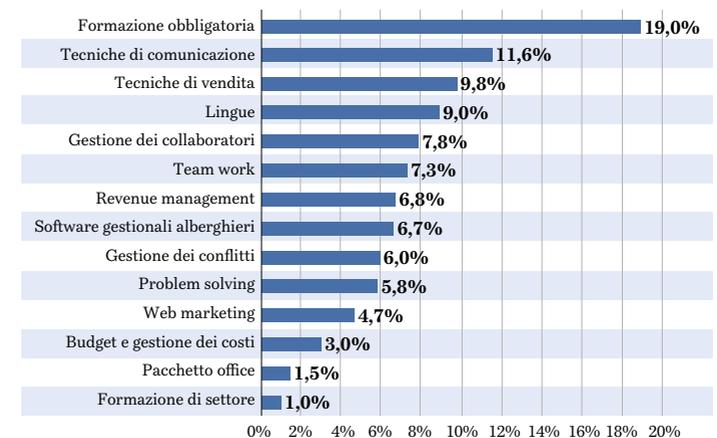
Il confronto con gli operatori nell'ambito dei focus group e in alcune interviste in profondità, ha consentito di integrare le evidenze appena descritte con alcuni ulteriori contenuti su cui le strutture alberghiere realizzano oggi percorsi di formazione. Si tratta di tre nuclei tematici principali: (i) intelligenza emotiva e capacità di costruire relazioni empatiche con l'ospite; (ii) conoscenza approfondita del territorio in cui è situata la struttura (storia, arte, cultura, eventi, ecc.) al fine di elevare la qualità del servizio offerto; (iii) gestione delle dinamiche interculturali a fronte di una clientela sempre più differenziata per provenienza geografica e background culturale. Da un punto di vista dei metodi didattici è invece emersa la crescente importanza dei servizi di coaching soprattutto a sostegno della crescita manageriale, in particolare per neo-direttori e neo-capiserivizio.

La qualità della formazione

19%

della formazione è obbligatoria. Solo nel 7% dei casi è ritenuta strategica

Figura 28. Temi su cui è stata erogata la formazione (percentuale sul totale di risposte - N=167).

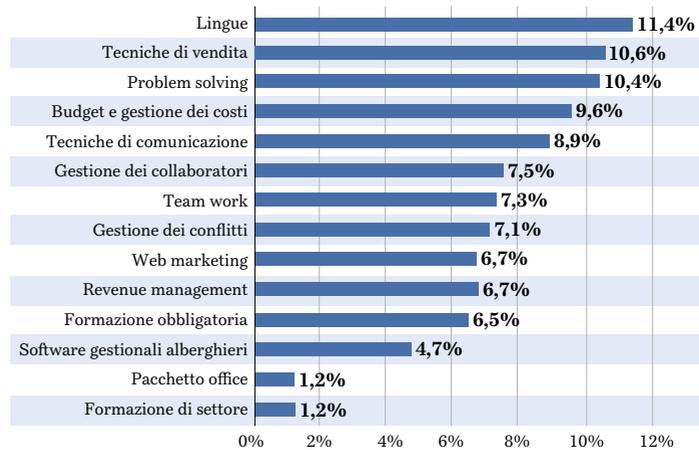


d. Temi per cui si avverte fabbisogno formativo

Vi è un bisogno diffuso e urgente di investire nella formazione dei 'capi servizio'

In questa domanda gli intervistati potevano esprimere fino a cinque preferenze relative alle tematiche su cui si percepisce un fabbisogno formativo. In generale, i dati mostrano come la maggior parte delle aree sono percepite come ambiti su cui si necessitano interventi formativi. In particolare, se ne evidenziano quattro prevalenti: lingue (11,4%), tecniche di vendita (10,6%), problem solving (10,4%), budget e gestione dei costi (9,6%).

Figura 29. Fabbisogno formativo percepito per aree di interesse (percentuale sul totale di risposte - N=167).



Le prime due sono state indicate anche come aree di attuale investimento formativo, mentre le seconde due sembrano configurarsi come ambiti prioritari per l'immediato futuro, sui quali non si stanno facendo ad oggi sforzi sufficienti (Figura 30). Le voci relative alle soft skill (gestione dei collaboratori, lavoro in team e gestione dei conflitti) mantengono valori analoghi a quelli del grafico precedente, così come il revenue management; in leggera crescita, invece, il web marketing. In linea con i risultati della domanda precedente, i rispondenti non sembrano percepire un fabbisogno formativo in ambito informatico e anche il richiamo ai software alberghieri si contrae di netto. Tra i pochi rispondenti che hanno dichiarato come necessaria una formazione di settore, vi è una specifica esigenza che merita di essere segnalata consistente nella gestione dei clienti disabili. Infine, colpisce il dato sulla formazione obbligatoria che si riduce dal 19 al 6,5%, ponendo diversi punti di domanda rispetto al modo in cui oggi è percepita da parte delle imprese e dei lavoratori. Anche in questo caso, il lavoro di rilevazione qualitativa attraverso le interviste in profondità e i focus group ha consentito di mettere in evidenza ulteriori sfaccettature. La più significativa consiste nel bisogno diffuso e urgente di investire nel prossimo futuro sulla formazione del middle management della struttura alberghiera. Si tratta di dotare i capi servizio di solide competenze nelle aree della leadership, della gestione dei collaboratori e della managerialità in senso lato. Questa fascia di popolazione aziendale è spesso iden-

tificata come un anello debole dal punto di vista delle competenze gestionali, a cui tuttavia è affidato un ruolo strategico per il buon funzionamento dell'albergo. I capiservizio, infatti, sono la cerniera che collega gli indirizzi strategici del Vertice con l'operatività quotidiana, oltre a rappresentare un fondamentale modello di ruolo e di comportamento per il proprio team ("sono coloro che motivano e fanno crescere i nostri junior").

Innovazione nei metodi didattici, formule compatibili con ritmi di lavoro intensi e un approccio attivo sono oggi indispensabili per motivare l'investimento di tempo ed energie dei dipendenti nella formazione

Sempre dai focus group sono emerse interessanti indicazioni in merito alle sfide con cui oggi la formazione si deve confrontare nel mondo alberghiero. La prima è relativa alla difficoltà di staccare gli addetti dall'operatività, che di fatto lavorano a ritmi serrati e con livelli di interazione altissimi con la clientela ("Tu non capisci, io ho da lavorare, non ho tempo per la formazione!"). Questo implica la necessità di ripensare profondamente i tempi e l'articolazione degli interventi formativi, preferendo formule agili quali "pillole brevi di 2-3 ore" e formazione a distanza. La seconda riguarda, invece, le metodologie che devono necessariamente essere in grado di coniugare strettamente i concetti con la loro applicazione pratica immediata; il che porta a dare molto spazio a logiche ispirate alla nota formula di Lombardo del '70-20-10' in cui il training on the job riveste un peso fondamentale a scapito delle tradizionali metodologie d'aula.

La figura 30 mette a confronto le aree tematiche in cui gli alberghi avvertono un bisogno formativo e le aree in cui effettivamente sono state realizzate iniziative di formazione nell'ultimo anno. Gli ambiti in cui il gap è più ampio e si evidenzia la necessità di interventi formativi mirati sono quelli 'budget e gestione costi', 'lingue', 'web marketing' e 'tecniche di vendita' ma anche nell'area delle soft skill legate alle capacità di 'problem solving' e di 'gestione di conflitti'.

I fabbisogni formativi avvertiti dalle imprese

11,4%

l'area linguistica risulta la più importante, seguono le vendite (10,6%), il problem solving (10,4%) e la gestione dei costi (9,6%)

Figura 30. Confronto tra i temi su cui si avverte un fabbisogno formativo e quelli su è stata svolta attività formativa (percentuale su totale di risposte - N=167).

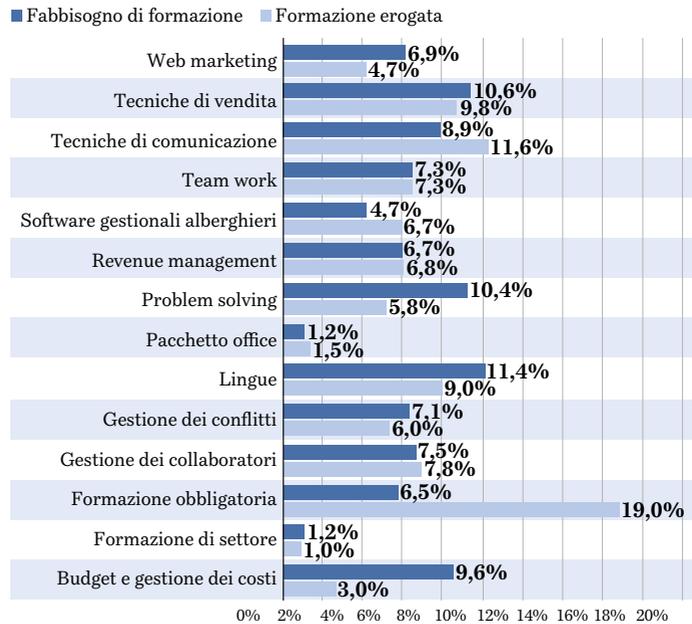


Figure professionali e competenze ricercate

Analisi delle figure professionali e delle competenze di difficile reperimento sul mercato del lavoro, con particolare attenzione al segmento dei giovani neo-diplomati e neo-laureati

In questa sezione si riportano i risultati relativi all'affondo svolto sul tema delle figure professionali e delle competenze ricercate dagli operatori intervistati.

In primo luogo, sono state indagate le figure professionali per le quali oggi si registra un fenomeno di 'skill shortage', vale a dire una difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro.

In secondo luogo, sono state indagate le seguenti tematiche con riferimento alle competenze disponibili sul mercato del lavoro, operando un confronto diretto con i risultati di una ricerca realizzata nel 2015 in occasione dell'Expo da parte di Manpower Group²:

- allineamento tra competenze ricercate e competenze disponibili sul mercato del lavoro;
- competenze assenti o scarse sul mercato italiano.

² Manpower Group (2015), Work in Tourism. Future Jobs Trend in Tourism.

Infine, focalizzando l'attenzione sullo specifico segmento dei neodiplomati e neolaureati assunti in azienda, è stato esplorato il grado di possesso di un ampio set di competenze. In particolare, sono stati sottoposti agli intervistati tre elenchi di item per cui è stato chiesto di esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, con riferimento alle seguenti aree:

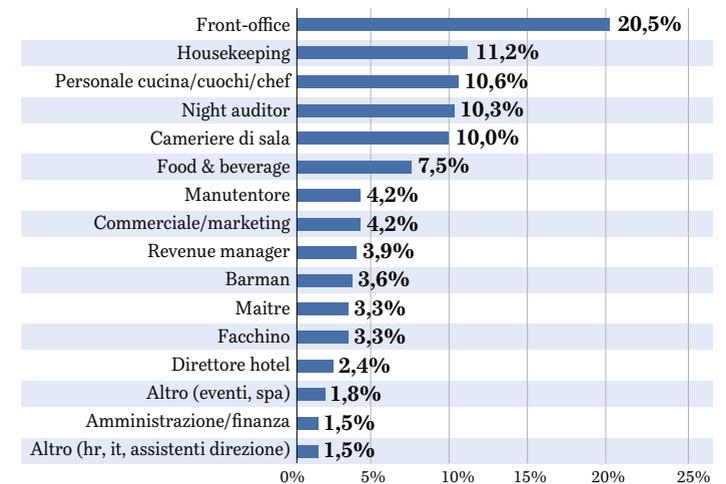
- conoscenze (sapere);
- capacità (saper fare);
- attitudini (saper essere).

a. Figure di difficile reperimento

È stato proposto agli intervistati di indicare testualmente le figure professionali desiderate, ma di difficile reperimento sul mercato. Le risposte sono state aggregate individuando 16 principali figure ricercate.

L'area più interessata da problemi di 'skill shortage' è quella del Front-office con riferimento sia a ruoli operativi che manageriali di coordinamento del servizio (21%)

Figura 31. Figure professionali ricercate di difficile reperimento (percentuale su totale indicato - N=127).



L'area decisamente prevalente è quella del Front-office con riferimento sia alle figure operative che a quelle manageriali di coordinamento del servizio (20,54%): si tratta di un mestiere che oramai richiede un ventaglio molto articolato di competenze e attitudini personali non facilmente riscontrabili in un singolo individuo, oltre al fatto di implicare un elevato 'carico emotivo' nella gestione dell'interazione con il cliente. Questo dato risulta ancora più consistente

nel momento in cui lo si unisce a quello specificamente riferito ai night auditor (10,57%), altro profilo estremamente critico sia per la particolarità dell'orario che per la complessità delle problematiche da gestire.

A seguire spiccano l'area del Food & Beverage nella varietà di figure che la caratterizzano: personale di cucina e cuochi (10%), camerieri di sala (10%), barman (4%) e maitre (3%)

Una seconda area altrettanto rilevante è costituita dal mondo del Food & Beverage (7,55%) anche in questo caso con riferimento sia al personale operativo che ai capi servizio. Al dato generale, infatti, vanno aggiunti quelli relativi a specifiche figure quali personale di cucina/cuochi/chef (10,27%), camerieri di sala (9,97%), barman (3,63%) e maitre (3,32%). La difficoltà di reperimento di figure adeguate nel mondo Front office e Food & Beverage è stata declinata in modo molto interessante durante i focus group. È infatti stato osservato che oggi molti ruoli operativi ancorati all'esecuzione di compiti semplici – si pensi ad esempio ad un cameriere di sala – si stanno in realtà trasformando in qualcosa di molto più complesso, che consiste nell'essere capaci di far vivere un'esperienza (possibilmente memorabile) al cliente. Ciò comporta un profondo cambiamento di paradigma nell'approccio al lavoro dato che il compito si arricchisce di significati legati alla relazione con l'ospite, all'essere il punto di contatto critico tra cliente e albergo, al doversi fare carico di responsabilità di guest relation. Come ha efficacemente sintetizzato un partecipante ai focus group: “Non stai portando un piatto, stai costruendo e gestendo una relazione con l'ospite da cui dipende la sua soddisfazione”. Una sottolineatura emersa dai focus group che merita particolare attenzione riguarda la necessità, evidenziata da diverse strutture, di rendere più attrattivi questi ruoli, cruciali ai fini della qualità del servizio, in modo da riuscire ad attrarre e motivare risorse di valore (“bisogna ridare dignità a queste qualifiche”; “in questi ruoli ci sono sempre più stranieri”; “mentre nel reparto Room i ragazzi hanno una idea precisa del rapporto che devono avere con l'ospite, in F&B la percezione del waiter è legata all'operatività”).

La terza area più importante, che segue tuttavia con un ampio distacco, è quella delle figure legate all'housekeeping, in cui, come evidenziato dai dati qualitativi, la maggiore difficoltà di ricerca sul mercato è legata soprattutto ai profili di taglio gestionale, quali governanti/executive housekeeper. Infine, una nota relativamente alle figure dedicate alle attività di manutenzione (spesso identificate anche con l'espressione 'engineering'): come emerso durante i focus group, si tratta sempre più di profili professionali in forte evoluzione a fronte del salto tecnologico in atto nella direzione della domotica: professionisti che devono coniugare competenze meccaniche, elettroniche ed informatiche a cui non è più sufficiente “saper usare la pinza e il cacciavite”.

Nel complesso, i dati sono in linea con quanto rilevato più in generale a proposito delle principali aree di ingresso dei neoassunti all'interno delle strutture alberghiere: prevalgono in modo netto gli ambiti 'core' dell'operatività alberghiera mentre restano più marginali le posizioni di supporto (ad esempio, HR, IT, AFC, ecc.) con l'eccezione, ancora una volta, del revenue management (3,93%) e del marketing (4,23%). A proposito delle figure operanti nel mondo 'commerciale/marketing', le evidenze raccolte attraverso i focus group hanno consentito di scendere a un livello di maggior dettaglio: mancano figure competenti in ambito web marketing, social media, digital communication, da una parte, e solidi analisti di dati sia a livello strategico che operativo, dall'altra parte. Infine, risultano difficili da reperire anche professionisti qualificati in materia di 'guest relation', un ambito di crescente rilevanza strategica per le strutture alberghiere.

Il mercato del lavoro alberghiero nel complesso soffre di uno stigma negativo agli occhi soprattutto dei più giovani e, anche a causa degli elevati tassi di turnover, fatica a risultare attrattivo per investimenti professionali di lungo periodo

In chiusura di questo paragrafo dedicato all'analisi delle figure di difficile reperimento sul mercato del lavoro, vale la pena riprendere alcune riflessioni di carattere più generale emerse durante i focus group e le interviste qualitative, che consentono di tratteggiare alcune caratteristiche generali del mercato del lavoro in ambito alberghiero le quali finiscono per incidere sulle difficoltà descritte nel reperire professionalità adeguate.

- (i) In primo luogo, il mercato del lavoro alberghiero soffre di uno stigma negativo, consistente nella percezione che si tratti di lavori molto faticosi, poco pagati e con limitate prospettive di carriera; ciò certamente allontana molti potenziali candidati dal proposito di investire in questo settore.

Un profilo critico da reperire

10,6%

dei rispondenti faticano a reperire la figura del night auditor a fronte di un orario lavorativo 'scomodo' e di problematiche spesso complesse da gestire

- (ii) In secondo luogo, si tratta di un mercato del lavoro polarizzato: da una parte, presenza di risorse di qualità non sempre eccelsa, in gran parte provenienti da percorsi di istruzione (scuole professionali e istituti alberghieri) non particolarmente impegnativi e selettivi; dall'altra parte, elevata concorrenza sulle risorse di pregio anche alla luce dell'ibridazione con i mercati del lavoro della moda e del lusso.
- (iii) In terzo luogo, il ricorso frequente da parte dei datori di lavoro alle agenzie di lavoro interinale porta a un turnover molto elevato e rende difficile la costruzione di progetti di crescita professionale di medio-lungo periodo, facendo perdere dignità al ruolo svolto e incidendo negativamente sui livelli di engagement delle persone.
- (iv) Infine, in senso più lato, anche il mercato del lavoro alberghiero si confronta oggi con i profondi cambiamenti di orientamento al lavoro che caratterizzano la generazione dei Millennials: limitato spirito di sacrificio e ricerca di una gratificazione istantanea; scarsa progettualità e focalizzazione sul breve termine; forte centratura soggettiva su se stessi e limitata propensione a identificarsi con organizzazioni e istituzioni; percezione del lavoro come un 'valore periferico e condizionato', vale a dire considerato importante a "condizione che" sia in grado di garantire alle persone il rispetto di una serie di requisiti (espressività, conciliazione, progetti individuali)³.

b. Allineamento tra competenze ricercate e presenti nel mercato del lavoro

Oggi solamente il 6% delle imprese dichiara di riuscire a reperire sul mercato le competenze di cui ha bisogno, il 76% solo in parte mentre il 18% non le trova affatto

Successivamente è stato indagato il livello percepito di allineamento tra esigenze aziendali e competenze effettivamente presenti sul mercato del lavoro. Il quadro generale che emerge risulta piuttosto problematico, dal momento che evidenzia un gap consistente tra i profili ricercati dalle imprese e i profili disponibili. In particolare, i rispondenti hanno dichiarato per il 76% che le competenze ricercate sono presenti solo in parte, mentre solamente il 6% ha dichiarato di riuscire a reperirle pienamente. Infine, il 18% ha sostenuto che le competenze di cui la propria azienda necessita, in realtà, non sono reperibili sul mercato.

³ Cesareo, V. (2005), Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia, Carocci, Roma; Quarantino L., Nastri A., Pasqualini C., (2008) I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza, Quaderno di ricerca - Fondazione ISTUD.

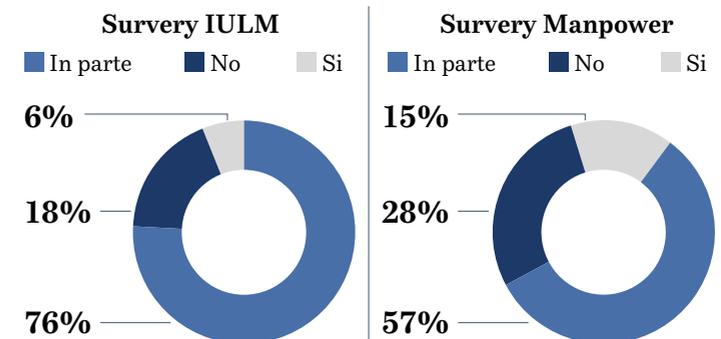
Allineamento tra competenze ricercate e disponibili sul mercato: confronto 2015-2019

76%

è la percentuale, in crescita, delle imprese che soddisfano solo 'in parte' il fabbisogno di professionalità

Con riferimento a questa domanda, è stato operato un confronto con i risultati contenuti nella summenzionata ricerca realizzata da Manpower Group. Ne emerge una traiettoria evolutiva – relativamente al periodo 2015-2019 – in chiaroscuro: se da un lato i 'NO' sono scesi dal 28 al 18%, allo stesso tempo i 'SÌ' sono anche essi calati dal 15 al 6%; a fronte del restringimento delle code, si è ampliata la fascia di risposte intermedie 'IN PARTE' che passa dal 57 al 76%. In sintesi, un'offerta di lavoro che, rispetto al recente passato, delude meno spesso le attese della domanda, ma che meno spesso riesce a soddisfarla pienamente; restano pertanto enormi spazi di lavoro per le imprese da una parte e la filiera dell'istruzione e della formazione continua dall'altra per migliorare il reciproco grado di allineamento.

Figura 32. Allineamento competenze disponibili sul mercato ed esigenze aziendali percepite: confronto con ricerca Manpower 2015 (Survey IULM: percentuale sul totale - N=136).



Le competenze attualmente carenti o scarse sul mercato in Italia sono soprattutto quelle di Business development, Finanza e controllo, Pricing. Seguono le Tecniche di vendita e l'Analisi del consumatore

c. Competenze assenti o scarse sul mercato italiano

Successivamente è stato chiesto agli intervistati di indicare quali fossero le competenze percepite come più difficili da reperire. Ciascun operatore era libero di indicare fino a un massimo di cinque competenze.

Figura 33. Competenze assenti sul mercato (percentuale su totale risposte - N=71).

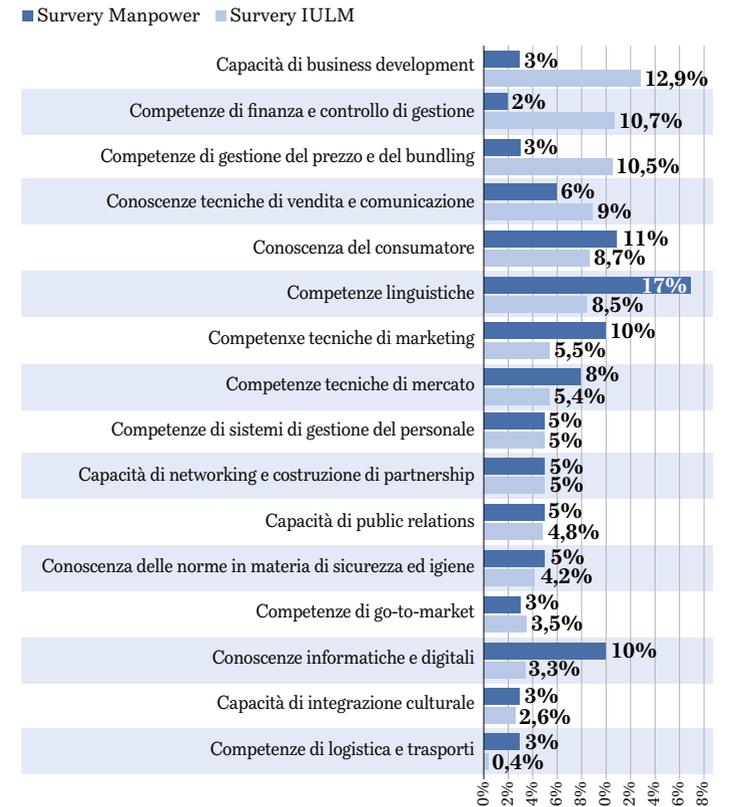


Come si può notare dalla Figura 33, la capacità di business development è un'esigenza espressa dagli operatori, ma di difficile reperimento sul mercato; questa competenza viene seguita da quella relativa alla finanza e al controllo di gestione e alla gestione del prezzo. Tecniche di vendita e di analisi del consumatore sono altrettanto percepite come difficilmente reperibili, ma meno rispetto alle precedenti. Le competenze connesse al marketing, al networking, e alle IT sono, invece, meno percepite come assenti sul mercato e quindi di più facile intercettazione da parte dell'azienda.

Anche in questo caso è stato operato un confronto con i dati della ricerca Manpower del 2015 (Figura 34). Da un lato, emergono alcune conferme relativamente alle conoscenze linguistiche che, pur calando di peso relativo, restano un punto di attenzione importante per le imprese; analogamente, tutto il mondo legato alle analisi e al rapporto con il mercato – conoscenza del consumatore, conoscenza delle tecniche di marketing, conoscenza delle tecniche di vendita e

di comunicazione – continua a rivestire un peso rilevante nella scala dei fabbisogni delle imprese senza trovare tuttavia adeguate risposte sul mercato. Le maggiori differenze nel confronto tra il 2015 e il 2019 sono le seguenti: in primo luogo, il mercato del lavoro è oggi più capace di offrire le conoscenze informatiche e digitali che quattro anni fa risultavano scarse o assenti (difficoltà di reperimento scesa dal 10 al 3,3%); in secondo luogo, sono divenute decisamente più critiche da reperire (o forse ne è semplicemente aumentato il bisogno in termini assoluti), le competenze nelle aree del business development (dal 3 al 12,9%), della finanza e controllo di gestione (dal 2 al 10,7%) e delle gestione dei prezzi e bundling (dal 3 al 10,5%).

Figura 34. Competenze assenti sul mercato: confronto con ricerca Manpower 2015 (Survey IULM: percentuale su totale risposte - N=71).





Nel corso dei focus group vi è stato modo di verificare con i partecipanti quali fossero le aree di competenza da loro più ricercate sul mercato. Anche in questo caso emergono alcune indicazioni interessanti che fanno riferimento a seguenti ambiti:

- l'area linguistica, decisamente la più frequentemente menzionata come una delle necessità chiave con cui le strutture alberghiere continuano a confrontarsi in Italia;
- l'area della gestione del cliente intesa in senso lato (attitudine commerciale, up-selling, cross-selling, customer care, capacità di coinvolgere il cliente, ecc.);
- l'area della leadership e gestione dei collaboratori (esplicitamente ricondotta alla già menzionata profonda carenza di managerialità nei ruoli di middle management);
- l'area delle qualità personali che fanno la differenza nel servizio (empatia, flessibilità, adattabilità, curiosità, tensione all'auto-sviluppo, passione, engagement, ecc.).

Rispetto a questo ultimo punto, i partecipanti ai focus group hanno affermato con molta chiarezza che il tema davvero critico nella ricerca di professionalità sul mercato del lavoro riguarda soprattutto la questione delle attitudini e delle qualità personali, elementi che rappresentano un prerequisito sempre più indispensabile per lavorare in albergo ("le competenze tecniche si possono insegnare dopo, nel tempo, attraverso la formazione e l'affiancamento on the job"; "la tecnica cambia spesso, quella la impari, ma se non c'è l'attitudine non puoi fare molto"). Si sottolinea che fattori come l'essere accogliente, l'esprimere passione per ciò che si fa, l'"avere nel cuore qualcosa che non tutti hanno" sono ciò che fa la reale differenza. Naturalmente resta aperta la domanda su come e dove si possano sviluppare queste attitudini e quale ruolo in particolare possa giocare la filiera educativa a partire dalla scuola per finire con l'università.



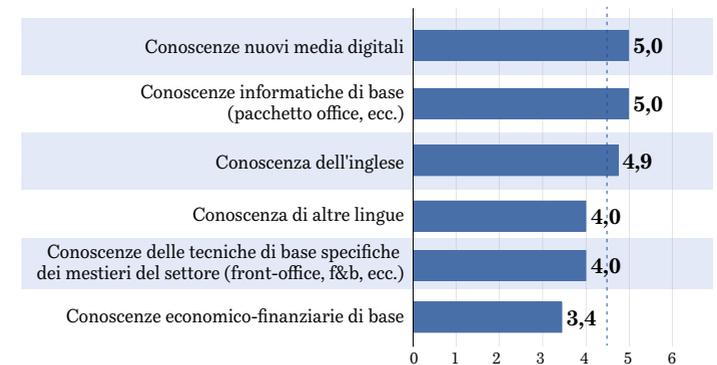
A questo proposito gli intervistati mostrano una certa sfiducia nel possibile ruolo della formazione superiore su questo aspetto così cruciale "Le nostre esigenze sono più basate sulle attitudini che sulle competenze. Il nostro mondo è particolare: si pensa ad un mondo di altissime competenze ma in realtà è un mondo di attitudini e su questo l'università oggi può fare poco".

d. Conoscenze, capacità e attitudini dei giovani neoassunti

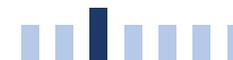
I giovani neoassunti risultano solidi in termini di conoscenze possedute, in particolare con riferimento all'informatica, ai nuovi media digitali e all'inglese

Attraverso le batterie di affermazioni che seguono, è stato chiesto agli intervistati di esprimere un giudizio compreso tra 1 (competenza carente) e 7 (competenza pienamente posseduta) circa il grado di competenze possedute dai neodiplomati/neolaureati assunti in azienda. Le competenze sono state mappate attraverso la classificazione consolidata che le suddivide in: conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e attitudini (saper essere). Qui si seguito sono riportati i risultati per ciascuna delle tre batterie. La prima batteria si riferisce alle conoscenze possedute dai giovani neoassunti e si articola in sei diversi item.

Figura 35. Competenze presenti nelle risorse umane (valori medi su scala da 1 a 7 per ciascun item - valore medio complessivo=4,4 - N=134).



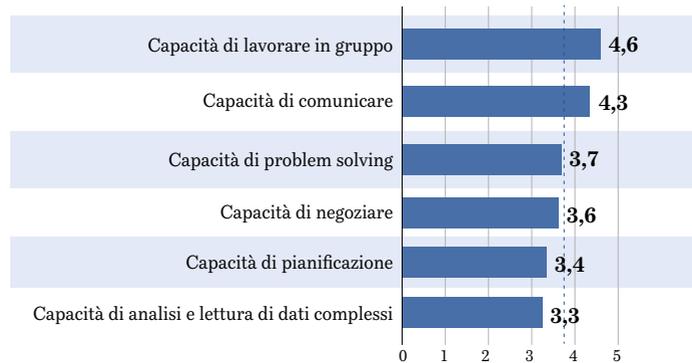
Il grado complessivo di conoscenze (sapere) presenti, in media, nelle risorse neoassunte per gli alberghi intervistati si attesta al di sopra della soglia di sufficienza di 4,0. In particolare le conoscenze informatiche di base e quelle relative ai nuovi media digitali risultano es-



sere pienamente presenti, fornendo così alle imprese giovani risorse di grande potenziale rispetto alla gestione delle sfide poste dalla *digital transformation*. Anche i risultati sulla conoscenza dell'inglese sono confortanti e indicano che il problema delle lingue, più volte richiamato nel corso della rilevazione qualitativa, finisca per riguardare fasce differenti della popolazione organizzativa, quali i senior o le persone con titoli di studio più bassi. Restano invece ampi spazi di miglioramento sulle 'altre lingue' che, secondo quanto osservato nei focus group, coincidono con quelle proprie dei mercati emergenti (arabo, russo e cinese su tutte). Nei neoassunti l'area di conoscenze più debole appare quella di natura economico-finanziaria, dato non sorprendente alla luce dei bacini da cui molte imprese dichiarano di attingere i giovani neoassunti (cfr. Figura 35).

La seconda batteria, composta anch'essa da sei item, ha chiesto agli intervistati di esprimersi, invece, circa il livello di capacità e abilità (saper fare) possedute da neodiplomati e neolaureati di recente assunzione.

Figura 36. Capacità e abilità possedute dai neoassunti (valori medi su scala da 1 a 7 per ciascun item - media complessiva=3,8 - N=136).



La prima osservazione è che l'intera batteria di domande ha fatto registrare una media complessiva di 3,8, leggermente al di sotto della sufficienza. Questo a testimonianza del fatto che i giovani in uscita dal sistema dell'istruzione superiore, piuttosto solidi come si è visto in termini di conoscenze, risultano invece più carenti in termini di saper fare. Questi dati suggeriscono l'importanza di avviare una riflessione critica circa le metodologie didattiche messe in campo attual-

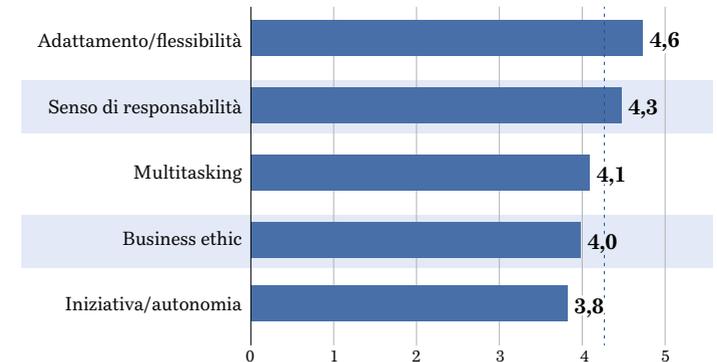
mente da scuola e università: ottime per il trasferimento di saperi, ma probabilmente insufficienti nello sviluppare negli studenti la capacità pratica di applicare e contestualizzare quanto appreso nei contesti lavorativi fin dall'inizio della loro esperienza professionale. In questo senso, investimenti mirati in project-work, laboratori, esercitazioni pratiche e studi di caso reali potrebbero essere di grande aiuto.

Neodiplomati e neolaureati risultano invece più deboli in termini di saper fare, vale a dire le capacità pratiche di applicare e contestualizzare quanto appreso sui banchi in ambito lavorativo

Nel dettaglio, la capacità di lavorare in gruppo e la capacità di comunicare risultano essere le abilità più diffuse tra i giovani lavoratori di nuova assunzione secondo il parere dei gestori intervistati. Le altre capacità hanno fatto tutte registrare dati al di sotto della soglia di sufficienza di 4,0, con picchi particolarmente bassi per quelle relative alla pianificazione e all'analisi di dati complessi. Quest'ultima, in particolare, chiama in causa questioni più ampie legate ai modelli di apprendimento preferiti dai giovani Millennials, orientati più a seguire collegamenti rapidi, orizzontali e 'di superficie', che non a ricercare l'approfondimento analitico⁴.

Infine, attraverso una terza batteria, composta da cinque item, è stato chiesto di indicare il grado di possesso relativo alle attitudini (saper essere) possedute dai giovani neoassunti.

Figura 37. Orientamento e attitudini possedute dai neoassunti (valori medi su scala da 1 a 7 per ciascun item - media generale=4,2 - N=136).



⁴ Sul punto vedi Quarantino L., "I talenti e i Millennial" in L'ecosistema della formazione: allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo, (a cura di R. Nacamulli e A. Lazzizzera), EGEA, 2019.

Dai focus group emerge una certa carenza attitudinale dei giovani neoassunti in termini di apertura mentale e orientamento alla multiculturalità, aree su cui la filiera dell'istruzione è chiamata a investire maggiormente

In generale, quasi tutti gli item hanno registrato valori al di sopra della soglia della sufficienza, mostrando come adattamento, flessibilità, multitasking, business ethic e autonomia siano competenze, in media, percepite come presenti tra i neoassunti presso gli alberghi. Su questi aspetti specifici, le evidenze emerse attraverso i focus group confermano e in parte allargano il quadro descritto: se da un lato la capacità di adattamento – spesso declinata anche come disponibilità al sacrificio e a mettersi in gioco – si conferma come uno degli elementi chiave per valutare un giovane neolaureato in ingresso, allo stesso tempo le imprese richiedono un'ulteriore caratteristica distintiva consistente nella apertura mentale e nell'orientamento alla multiculturalità. Tratti distintivi che affermano di trovare solo in parte nei giovani e su cui la filiera dell'istruzione sembra essere chiamata a lavorare con maggior energia.

In occasione dei focus group è anche stata fatta una rilevazione specifica focalizzata sul grado di possesso auspicato delle nuove competenze digitali da parte dei giovani neoassunti (in che misura dovrebbero possederle). La scelta era tra un ampio ventaglio di competenze:

- gestione processi di e-commerce;
- big data e business intelligence;
- web design & development;
- linguaggi di programmazione;
- intelligenza artificiale;
- web e social media marketing e comunicazione;
- knowledge management;
- gestione e sviluppo web community;
- gestione processi di e-learning;
- gestione web security.

Capacità di analisi e lettura di dati complessi

3,3 su 7

è l'area di competenza più debole nei neodiplomati e neolaureati in ingresso



Dal punto di vista dei partecipanti, sono risultate più rilevanti in prima battuta 'gestione dei processi di e-commerce', 'web e social media marketing e comunicazione' e 'knowledge management'; in sintesi, rapporto col mercato e capitalizzazione interna di conoscenza, esperienze e competenze. In secondo battuta, si è fatto riferimento a 'big data e business intelligence', 'gestione e sviluppo di web community' e 'gestione web security'. Sono questi i versanti su cui le aziende sempre più si aspettano di trovare giovani preparati e competenti per affrontare con successo processi di trasformazione digitale.

Rapporto tra mondo delle imprese e università

Per le imprese alberghiere, l'università rappresenta sempre più un bacino cruciale di reclutamento e un partner strategico per soddisfare i propri fabbisogni di competenze qualificate

Nell'ultima sezione della survey è stato chiesto agli intervistati di esprimersi circa la relazione esistente con il mondo dell'università che rappresenta al contempo un segmento chiave di mercato del lavoro, quello dei giovani ad alta qualificazione, e un partner potenzialmente strategico per soddisfare in modo sempre più adeguato i propri fabbisogni di competenze e professionalità attraverso il reclutamento e la formazione. In particolare, sono stati indagati i seguenti punti:

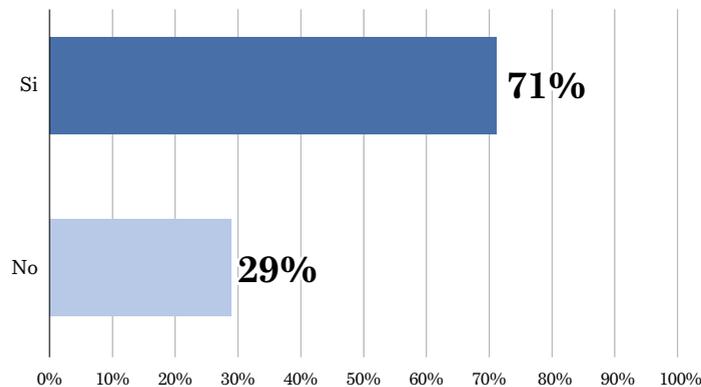
- a. esistenza di rapporti di collaborazione con l'università;
- b. tipologia di collaborazioni in essere;
- c. obiettivi specifici delle collaborazioni.

Il 71% dei rispondenti ha dichiarato essere in contatto con uno o più Atenei e di instaurare con essi rapporti di collaborazione a diversi livelli

a. Collaborazioni con le università

I rispondenti hanno dichiarato per il 71% di essere in contatto con Atenei e di instaurare rapporti di collaborazione, mostrando come, almeno in questo settore e relativamente agli associati di Confindustria Alberghi, la distanza tra Università e imprese si riduce. Questo dato ha un valore istituzionale importante, dal momento che, se due mondi piuttosto diversi, come appunto le imprese e gli atenei, cominciano a costruire qualche forma anche elementare di collaborazione, si gettano le basi per sviluppare nel tempo relazioni più solide. Come illustrato nel capitolo 3, essere in contatto consente da un lato di abbattere i pregiudizi reciproci ('l'università è focalizzata solo sulla teoria', 'le imprese sono opportuniste') e dall'altro di creare le condizioni affinché la relazione possa crescere di intensità e qualità nel tempo.

Figura 38. Collaborazione tra alberghi e Università (percentuale sul totale - N=138).



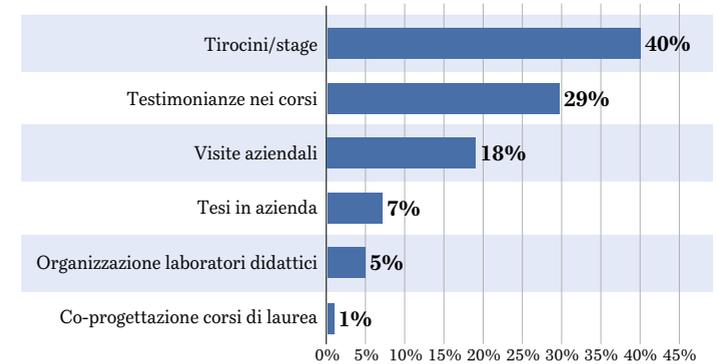
b. Tipologia di collaborazioni con le università

Le forme più diffuse di collaborazione con il mondo universitario sono i tirocini (40%) le testimonianze all'interno dei corsi (29%) e le visite aziendali (18%)

Le collaborazioni con le Università prendono forma, per la maggior parte dei casi, tramite stage e tirocini (40%); poi attraverso testimonianze all'interno dei corsi (29%) e, in misura più ridotta, organizzando visite aziendali (18%). Le tesi in azienda e i contributi più diretti, come la co-progettazione di corsi di laurea o l'organizzazione di laboratori, costituiscono solo una piccola parte delle attività dichiarate dai rispondenti, che prediligono, dunque, una relazione prevalentemente fondata sui tirocini aziendali. Nel complesso, a oggi tendono a prevalere tipologie di collaborazione piuttosto semplici -

con riferimento alla classificazione presentata nel capitolo 3 - vale a dire che richiedono limitati investimenti per essere governate, ma che parallelamente producono anche 'vantaggi limitati' per le due parti in causa. Forme più sofisticate, di maggiore potenzialità ma anche più complesse in termini di meccanismi di governo, quali l'organizzazione di laboratori didattici (5%) e la co-progettazione di corsi di laurea (1%), rappresentano per ora solo delle rare eccezioni.

Figura 39. Tipologia collaborazioni tra strutture alberghiere e Università (percentuale su totale delle risposte - N=60).



c. Obiettivi principali delle collaborazioni con le università

Il recruiting appare l'obiettivo più rilevante della collaborazione (30,4%) seguito da motivazioni di CSR (22,8%) e strategie di "early engagement" (orientamento nel settore 20,1%, employer branding 19,6%)

Infine, a conclusione di questa sezione, gli intervistati hanno indicato che la maggior parte dell'interesse che ruota attorno alla collaborazione con gli atenei è legato a finalità di recruiting (30,4%). I valori relativi agli item 'orientamento degli studenti alle professioni del settore' (20,1%) ed 'employer branding' (19,6%) testimoniano il fatto che molte delle imprese rispondenti attuano strategie di così detto "early engagement" finalizzate a intercettare l'interesse e la disponibilità futura degli studenti più talentuosi fin dai primi anni del loro percorso di studi, in una logica di pre-socializzazione ai valori, allo stile e alle professioni caratterizzanti la propria realtà organizzativa. Appare invece come un terreno vergine da esplorare e far crescere in prospettiva quello delle collaborazioni finalizzate ad accedere a conoscenze e innovazione, aspetto che in altri settori industriali vanta un peso decisamente superiore. Di fatto un'opportunità potenziale non ancora pienamente colta.

La collaborazione dovrebbe puntare su tavoli permanenti di confronto a livello di territorio/filiera e il consolidamento delle metodologie didattiche esperienziali

Infine, va osservato che l'incontro sul campo con gli operatori in occasione dei focus group e delle interviste individuali ha consentito di qualificare meglio e integrare gli elementi sin qui esposti. Nello specifico, sono emerse alcune priorità su cui lavorare al fine di migliorare l'integrazione tra i due mondi e offrire un miglior servizio agli studenti e alla crescita del settore:

- costruire dei tavoli permanenti di confronto a livello territoriale e/o di filiera in cui università e imprese possano confrontarsi sui contenuti dei programmi di studio e, di fatto, andare nella direzione della co-progettazione dei corsi di studio;
- dare un taglio maggiormente pratico agli insegnamenti accademici attraverso metodi didattici esperienziali che, oltre a fornire le basi teoriche, consentano di sviluppare quelle abilità pratiche e applicative che, come visto poc'anzi, risultano spesso carenti nei giovani in uscita dall'università;
- proseguire con l'utilizzo dei tirocini prevedendone una durata congrua a maturare apprendimenti solidi sul campo (lo stage breve non serve né all'azienda né allo studente) e, possibilmente, una frequenza annuale;
- lavorare in sinergia con attenzione all'orientamento in itinere degli studenti affinché arrivino con maggiore consapevolezza alla scelta della professione di ingresso nel mondo del lavoro (l'auspicio è in realtà che tale processo possa iniziare anche prima, fin dalle scuole superiori);
- fare benchmarking con le università straniere eccellenti a livello europeo per migliorare la qualità dei programmi offerti ("Alcune università svizzere e olandesi sono una spanna sopra, i ragazzi che arrivano da lì sono più pronti per lavorare in azienda e hanno una conoscenza eccellente delle lingue").

Figura 40. Obiettivi perseguiti nelle collaborazioni con le Università (percentuale su totale risposte - N=40).



Collaborazione impresa-università per accedere all'innovazione

2,2%

nell'hospitality è molto meno diffusa rispetto ad altri settori

Messaggi di sintesi

Le aree principali di ingresso di nuovi collaboratori risultano, in ambito operativo, il Front-office (33%), il Food & beverage (24%) e l'Housekeeping (14%); a livello direzionale, il Sales & marketing (8%) e il Revenue management (4%)

In questo capitolo si sono presentati i risultati di una indagine sui fabbisogni di competenze professionali delle aziende alberghiere in Italia condotta tra giugno e settembre 2019 dall'Università IULM di Milano in collaborazione con Confindustria Alberghi. Attraverso una survey su 167 hotel, 2 focus group e 5 interviste in profondità che hanno coinvolto imprenditori, general manager e direttori risorse umane di 23 hotel e catene alberghiere italiane, la ricerca ha approfondito 5 temi: (i) politiche di reclutamento delle risorse umane; (ii) politiche di formazione delle imprese (iii) figure professionali e competenze più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro; (v) collaborazioni con il mondo dell'università. Rispetto alla composizione della popolazione alberghiera italiana, il campione presenta un maggior peso di hotel 4 e 5 stelle e in catena, mediamente più dinamici ed evoluti nelle politiche di reclutamento, introduzione di profili professionali innovativi e formazione continua dei lavoratori. La ricerca ha permesso di identificare alcune aree critiche di intervento per le politiche di formazione a supporto della competitività del settore.

Con riferimento alle **politiche di reclutamento**, un terzo delle strutture intervistate ha aumentato il numero dei collaboratori nell'ultimo anno (diretti o terziarizzati) a testimonianza di un buon andamento delle attività di business; solo il 6,8% ha registrato una diminuzione. Le assunzioni sono prevalentemente nelle aree core del business alberghiero: front-office (32,8%), F&B (24,2%) e housekeeping (13,6%) ma anche 'Spa & Wellness' (4,9%) e a 'Eventi e meeting' (4,3%), importanti in termini di destagionalizzazione e diversificazione delle attività ricettive tradizionali e con marginalità crescenti.



Nelle aree direzionali e di staff i numeri restano bassi con le eccezioni dell'area 'sales & marketing' (7,8%) e di quella, in forte ascesa, del 'revenue management' (4,1%).

Se è vero che il 90% dei rispondenti ha attivato dei percorsi formativi nell'ultimo anno, il peso maggiore si concentra sulla formazione obbligatoria (19%), seguita da tecniche di comunicazione (12%), tecniche di vendita (10%) e lingue straniere (9%).

Dal punto di vista del background scolastico, 26,4% dei neo assunti ha un diploma di istituto alberghiero, mentre 69,7% ha un titolo di studio universitario o post laurea a documentazione della rilevanza della collaborazione tra università/ istituti di alta formazione e imprese per la creazione di percorsi formativi in linea con le esigenze del settore. La ricerca sottolinea la necessità di stimolare politiche di reclutamento guidate da una visione strategica orientata al medio termine, superando un approccio tattico o basato su risposte reattive a bisogni urgenti ancor molto diffuso come documenta con il ricorso a candidature spontanee tramite CV come canale di reclutamento prevalente (28,5%). L'università può giocare un ruolo importante nel supportare le imprese del settore nel passaggio a sistemi di reclutamento evoluti, specie per quanto riguarda gli hotel individuali o le piccole catene.

Con riferimento alle **politiche di formazione**, il 90 % delle strutture intervistate hanno realizzato interventi formativi nell'ultimo anno, la maggior parte dei quali nell'area Front office (26,2%), F&B (17,7%), Revenue management (13,3%), Sales & marketing (9,9%), Housekeeping (8,3%), Direzione (7,1%), Eventi e meeting (6,4%) e SPA e wellness (4,1%). Le aree direzionali più tradizionali come Human Resources (3,0%) e Amministrazione, controllo e finanza (3,9%) hanno fatto registrare i valori più bassi. Questi dati sottolineano la forte focalizzazione delle imprese sulla formazione nelle aree core del business e la necessità di sviluppare contenuti ed iniziative formative ad hoc per il settore hospitality. Riguardo ai temi trattati, la formazione obbligatoria registra il peso maggiore (19%), indicando che vi

sono ancora importanti passi avanti da compiere verso una gestione evoluta delle politiche di formazione. Gli altri temi rilevanti sono Tecniche di comunicazione (11,6%), Tecniche di vendita (9,8%), Lingue (9,0%). In posizione intermedia si collocano soft skill quali la Gestione dei collaboratori (7,8%), il Lavoro in team (7,3%) e la Gestione dei conflitti (6,0%). Nell'ambito dei focus group e delle interviste in profondità sono emersi con forza 3 temi strategici: (i) intelligenza emotiva e capacità di costruire relazioni empatiche con l'ospite; (ii) conoscenza approfondita del territorio (storia, arte, cultura, eventi, ecc.) per arricchire l'esperienza dell'ospite; (iii) gestione delle dinamiche relazionali. La ricerca ha permesso di identificare il gap tra i bisogni formativi degli alberghi le iniziative di formazione effettivamente realizzate nell'ultimo anno. I temi in cui la distanza è maggiore e più si evidenzia la necessità di interventi formativi mirati sono Budget e gestione costi (9,6%), Lingue (11,4%), Tecniche di vendita (10,6%) e soft skill legate alle capacità di Problem solving (10,4%) e di Gestione di conflitti (7,1%). Indicazioni interessanti sono emerse dai dati qualitativi dei focus group e delle interviste. In primo luogo l'urgenza di investire nella formazione dei capi servizio, figure chiave dell'organizzazione, con interventi di coaching puntando a rafforzare competenze di leadership, di gestione dei collaboratori e managerialità in senso lato. Un secondo aspetto è legato alla necessità di innovazioni nei metodi didattici a due livelli: (i) "pillole brevi di 2-3 ore" e formazione a distanza sono formule da privilegiare per rendere la formazione compatibile con i ritmi di lavoro in hotel e (ii) un approccio didattico attivo, fortemente legato alla pratica e al trasferimento di soluzioni per la gestione è cruciale per coinvolgere i partecipanti e motivarli a investire tempo ed energie nella formazione. Questi risultati danno indicazioni preziose per la progettazione della formazione nel settore hospitality e impongono un radicale ripensamento delle formule tradizionali.

Sempre più alle figure operative di contatto con il cliente si chiede un cambio di mindset profondo passando da 'esecutori di compiti operativi' ad 'artefici di esperienze memorabili per il cliente'

Tra le **figure professionali più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro** gli intervistati hanno segnalato figure nell'area Front-office (20,5%), sia operative che manageriali, e Night auditor (10,57%). Una seconda area è quella del Food & beverage (7,55%) anche in questo caso con riferimento sia al personale operativo che ai capi servizio a cui si aggiungono specifiche figure quali personale di cucina/cuochi/chef (10,27%), camerieri di sala (9,97%), barman (3,63%) e maître (3,32%). Nei focus group e nelle interviste sono state approfondite le caratteristiche di queste figure che negli ultimi anni si sono trasformate da "esecutori di compiti semplici" a autentici "artefici di esperienze memorabili per il cliente". Questo pone forti criticità nella comunicazione del valore e della dignità di questi mestieri per attrarre persone di valore e nella formazione, non solo di conoscenze tecniche ma soprattutto di competenze e attitudini.



Le sfide principali per il mercato del lavoro alberghiero sul fronte della domanda sono il superamento di una immagine negativa, la forte concorrenza sulle poche risorse di qualità disponibili, il forte turnover e la stagionalità, l'attrattiva verso i Millennials

La terza area più importante è quella delle figure legate all'Housekeeping e alla Manutenzione, in entrambi i casi figure in forte evoluzione rispetto al passato. Questi dati sono in linea con le principali aree di ingresso dei neoassunti: prevalgono decisamente gli ambiti 'core' dell'operatività alberghiera mentre restano più marginali i ruoli di supporto (ad esempio, HR, IT, AFC, ecc.) con l'eccezione, ancora una volta, del revenue management (3,93%) e del marketing (4,23%) in particolare web marketing, social media, digital communication. Il dialogo nell'ambito dei focus group ha fatto emergere alcune criticità nel reperimento delle figure chiave per le aziende dell'hospitality: (i) la difficoltà di eliminare un'immagine negativa, consistente nella percezione che si tratti di lavori molto faticosi, poco pagati e con limitate prospettive di carriera; (ii) un mercato del lavoro in cui prevalgono risorse di qualità non eccelsa e mediamente poco qualificate e in cui sempre più forte è la concorrenza nella ricerca di risorse di valore da parte di business quali il lusso, la moda, il retail e i servizi ad alto valore; (iii) il forte turnover e la difficoltà a creare percorsi di crescita professionale di medio-lungo termine, anche per il crescente ricorso a agenzie di lavoro interinale; (iv) la difficoltà di gestire i profondi cambiamenti di orientamento al lavoro che caratterizzano la generazione dei Millennials.

La ricerca ha inoltre misurato il **gap tra esigenze aziendali e competenze effettivamente presenti sul mercato del lavoro**: il 76% dei rispondenti afferma che le competenze ricercate sono reperibili solo in parte nel mercato del lavoro, solamente il 6% ha dichiarato di riuscire a reperirle senza difficoltà, mentre il 18% dichiara che le competenze ricercate non sono disponibili. Il confronto con i dati dell'indagine Manpower (presentata nel capitolo 1) rivela il permanere di un forte gap che rende urgenti investimenti mirati in formazione nelle aree più

Imprese che hanno ridotto l'organico nell'ultimo anno

6,6%

il settore hospitality è in crescita



critiche, quali le Lingue, la Gestione del cliente, la Leadership e della Gestione dei collaboratori, qualità personali che fanno la differenza nel servizio. Quest'ultimo tema delle attitudini e delle qualità personali è stato più volte sottolineato come un prerequisito sempre più indispensabile per lavorare in albergo a cui l'offerta formativa esistente non è in grado di rispondere. Significativo al riguardo il giudizio di uno degli intervistati: "Le nostre esigenze sono più basate sulle attitudini che sulle competenze. Il nostro mondo è particolare: si pensa ad un mondo di altissime competenze ma in realtà è un mondo di attitudini e su questo l'università oggi può fare poco".

Nei giovani neoassunti le aziende cercano più solide capacità (saper fare) e specifiche competenze digitali quali gestione dei processi di e-commerce, Web e social media marketing e comunicazione, Knowledge management

Inoltre la ricerca ha approfondito **conoscenze (sapere), capacità (saper fare) e attitudini (saper essere) da parte dei neo-assunti**. I giovani in uscita dal sistema dell'istruzione superiore sono piuttosto solidi in termini di conoscenze (4 su 7) ma risultano più carenti in termini di saper fare (3,8 su 7). Questi dati mettono in evidenza la necessità di ripensare i metodi didattici tradizionali, più adatti al trasferimento di modelli e conoscenze, che alla loro applicazione critica nei contesti lavorativi. Per quanto riguarda le attitudini il giudizio è sopra la soglia di sufficienza per quasi tutti gli item (adattamento, flessibilità, multitasking, business ethic e autonomia) ma nell'ambito dei focus group questo giudizio è stato approfondito sottolineando l'importanza di apertura mentale e orientamento alla multiculturalità, attitudini ancora poco presenti nei neolaureati e su cui la filiera dell'istruzione deve lavorare con maggior energia. Sempre nei focus group è stata fatta una rilevazione specifica sul possesso di competenze digitali da parte dei neo assunti da cui sono emerse precise indicazioni sulle competenze più ricercate: 'gestione dei processi di e-commerce', 'web e social media marketing e comunicazione' e 'knowledge management' e, in seconda battuta 'big data e business intelligence', 'gestione e sviluppo di web community' e 'gestione web security'.



03

La risposta delle università in Italia



Partnership imprese-università:
ampi sazi di miglioramento

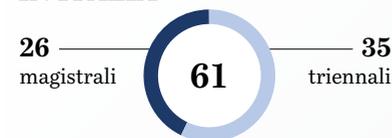
2%

è esiguo il numero di imprese
che desidera collaborare
con le università
per innovare

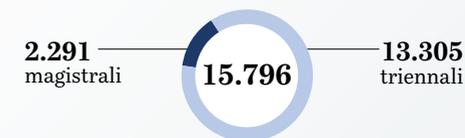
La collaborazione con le università è oggi consistente e consolidata su forme tradizionali (stage, testimonianze e visite aziendali), mentre ha ampi spazi di crescita verso modalità più complesse e potenzialmente proficue quali laboratori didattici e progettazione congiunta di corsi di laurea

Infine i risultati della ricerca hanno dato alcune interessanti indicazioni in merito ad un potenziale di miglioramento ancora tutto da realizzare nelle **collaborazioni con l'università**. Il 71% delle aziende intervistate dichiara di avere rapporti di collaborazione con l'università, ma prevalentemente circoscritte ad ambiti semplici (stage, testimonianze nei corsi) mentre più rare sono forme maggiormente evolute, quali l'organizzazione di laboratori didattici (5%) o la progettazione congiunta di corsi di laurea (1%) che sarebbero auspicabili per il superamento di molte delle criticità evidenziate nella ricerca. Per quanto riguarda gli obiettivi della collaborazione, il recruiting (30,4%) appare la più rilevante insieme a motivazioni di CSR (22,8%) e a strategie di "early engagement" ('orientamento degli studenti alle professioni del settore': 20,1%; 'employer branding': 19,6%). Il settore hospitality appare invece ancora molto lontano dalla ricerca di collaborazioni finalizzate ad accedere a conoscenze e innovazione (2,2%), obiettivo che in altri settori industriali vanta un peso decisamente superiore. Una più intensa collaborazione nella progettazione e realizzazione di nuovi contenuti e percorsi formativi e un investimento più deciso in attività di ricerca-intervento sulle aree chiave per la competitività del settore, sono due ambiti prioritari su cui il settore hospitality e l'università sono chiamati a collaborare per superare le criticità evidenziate dalla ricerca.

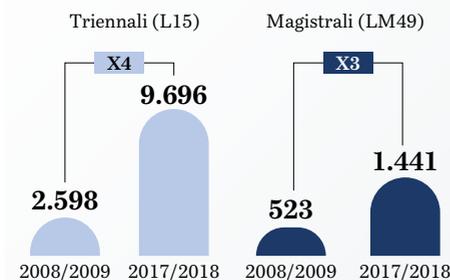
CORSI UNIVERSITARI IN ITALIA



STUDENTI ISCRITTI

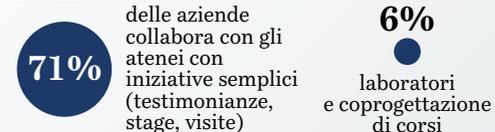


ISCRITTI AI CORSI IN TURISMO IN ITALIA



COLLABORAZIONE IMPRESA-UNIVERSITÀ

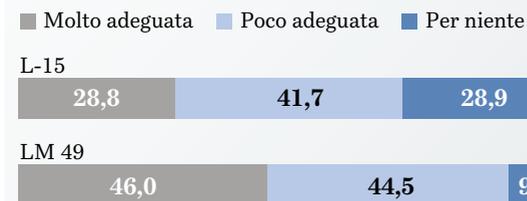
Forme



Obiettivi

Solo il **2,2%** ricerca un accesso a conoscenza e innovazione

ADEGUATEZZA DELLA FORMAZIONE UNIVERSITARIA PER IL LAVORO (%)



GLI OCCUPATI AD UN ANNO ALLA LAUREA



03 La risposta delle università in Italia

Introduzione

Il capitolo analizza l'offerta di corsi universitari in turismo in Italia, il profilo e l'occupazione dei laureati e la collaborazione tra imprese e università

Questo capitolo delinea un quadro di sintesi dell'offerta dei corsi universitari in turismo in Italia, il profilo e l'occupazione dei laureati in turismo, le forme di partenariato impresa-università e alcune considerazioni di sintesi.

Le prime due sezioni presentano dati ed analisi tratti da fonti secondarie. In particolare, il primo paragrafo propone una panoramica dell'offerta universitaria di corsi in turismo in Italia attraverso i dati rilasciati dall'Anagrafe Nazionale Studenti (ANS) del MIUR. Essa è un archivio amministrativo in cui vengono registrati gli iscritti al sistema universitario italiano, inviati mensilmente dagli atenei. I dati presentati in questo rapporto sono stati estratti dall'archivio a maggio del 2019.

Il secondo e il terzo paragrafo invece fondano le evidenze empiriche non solo sulla ANS ma anche su due rilevazioni annuali di Almalaurea: la XXI indagine sul "Profilo dei laureati", che delinea le caratteristiche e confronta le performance dei laureati, e la XXI indagine sulla "Condizione occupazionale dei laureati", che approfondisce la transizione dall'università al mondo del lavoro e le prospettive del mercato del lavoro indagando annualmente, dal 1998, gli esiti occupazionali dei laureati dopo la conclusione degli studi. I dati di entrambe le indagini fanno riferimento alle classi L-15 e LM-49. Di seguito si sintetizzano le dimensioni e le caratteristiche dei campioni analizzati.

Offerta di corsi universitari in turismo

61

nel 2018 in Italia sono attivi 35 corsi triennali e 26 magistrali in turismo

Tabella 4. Dimensione e caratteristiche dei campioni delle indagini Almalaurea impiegate nel rapporto.

	L-15		LM-49	
	CAMPIONE	UNIVERSITÀ	CAMPIONE	UNIVERSITÀ
Profilo dei laureati	1.575 intervistati (93% del totale laureati)	25 atenei italiani: Cagliari, Calabria, Campania Luigi Vanvitelli, Catania, Ferrara, Firenze, Genova, Insubria, Macerata, Messina, Milano Bicocca, Milano IULM, Molise, Napoli Benincasa, Napoli Federico II, Padova, Palermo, Piemonte Orientale, Pisa, Roma Sapienza, Roma Tor Vergata, Salerno, Sassari, Teramo, Torino, Udine.	417 intervistati (93% del totale laureati)	20 atenei italiani: Bari, Basilicata, Bergamo, Calabria, Ferrara, Firenze, Macerata, Messina, Milano Bicocca, Molise, Napoli Federico II, Piemonte Orientale, Pisa, Roma Tor Vergata, Salento, Scienze Gastronomiche, Torino, Trento, Udine, Venezia Ca' Foscari.
Condizione occupazionale dei laureati (ad 1 anno dalla laurea)	1.269 intervistati (75% del totale laureati)	25 atenei italiani: Bologna, Cagliari, Calabria, Campania Luigi Vanvitelli, Catania, Ferrara, Firenze, Genova, Insubria, Macerata, Messina, Milano Bicocca, Milano IULM, Molise, Napoli Benincasa, Napoli Federico II, Padova, Palermo, Piemonte Orientale, Pisa, Roma Sapienza, Roma Tor Vergata, Salerno, Sassari, Teramo, Torino, Udine.	335 intervistati (70% del totale laureati)	17 atenei italiani: Bari, Basilicata, Bergamo, Calabria, Firenze, Macerata, Messina, Milano Bicocca, Molise, Napoli Federico II, Piemonte Orientale, Pisa, Roma Tor Vergata, Salento, Scienze Gastronomiche, Trento, Venezia Ca' Foscari.

Infine, il quarto paragrafo riprende e commenta gli esiti di due ricerche promosse dall'Area Sistema Formativo e Capitale Umano di Assolombarda, nel corso degli anni 2015-2018, e orientate a ricostruire il quadro complessivo delle forme oggi esistenti di partenariato didattico tra le imprese e il mondo dell'università. Le due ricerche hanno previsto l'analisi di un totale di 25 casi di studio – pratiche di partenariato didattico sviluppate da IULM insieme ad altri atenei milanesi e all'università di Pavia – approfonditi attraverso interviste semi-strutturate con responsabili degli uffici universitari incaricati di gestire la relazione con le imprese e con il mondo del lavoro, docenti, rappresentanti aziendali e studenti.

L'offerta dei corsi universitari in turismo

Scienze del Turismo (L-15) e Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici (LM49) sono le classi disciplinari prevalenti

Nell'anno accademico 2017-2018, i dati dell'anagrafe studenti MIUR quantificano l'offerta di corsi di laurea in turismo in 35 corsi di laurea triennali e 26 magistrali, con una netta prevalenza di percorsi appartenenti alle classi L-15 (Scienze del turismo) e LM-49 (Progettazione e gestione dei sistemi turistici). Tuttavia si riscontrano anche alcuni percorsi formativi che rientrano in altre classi.



In particolare, con riferimento ai corsi triennali vi sono alcune offerte formative che appartengono alle classi economiche: 5 corsi rientrano infatti nella L-33 “Scienze economiche” e 2 corsi invece sono compresi nella classe L-18 “Scienze dell’economia e della gestione aziendale”.

I corsi delle classi L-15 e LM-49 hanno un peso ridotto di contenuti manageriali e di attività professionalizzanti

La prevalenza di corsi di laurea appartenenti alle classi L-15 e LM-49 comporta, secondo i vincoli dei programmi ministeriali, piani di studio caratterizzati da un peso di contenuti manageriali contenuto rispetto a quello delle discipline territoriali e sociologiche. Inoltre, la componente di stage e attività legate al mondo professionale è limitata, mentre ampio spazio viene dato ad attività didattiche tradizionali. Tuttavia dall’anno accademico 2019/2020 l’introduzione dei “corsi di laurea professionalizzanti”, fortemente orientati al mondo delle professioni, rappresenta un’opportunità e un stimolo a progettare corsi più vicini alle esigenze delle imprese. Infatti, essi prevedono un percorso teorico, di laboratorio e applicato con una suddivisione paritaria dei crediti formativi: 1/3 dedicati alle lezioni tradizionali in aula, 1/3 legati ad attività di laboratorio e 1/3 relativo a stage e attività professionali.

Complessivamente, gli studenti iscritti ai corsi universitari di turismo nell’anno accademico 2017-2018 sono 15.796, di cui 13.505 frequentano corsi triennali e 2.291 corsi magistrali.

Tabella 5. Consistenza dell’offerta universitaria in turismo in Italia nel 2018 (fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR).

	Iscritti	N. corsi	Iscritti/corso
L-15 - Scienze del turismo	9.820	25	393
L-33 - Scienze economiche	1.550	5	310
L-1 - Beni culturali	673	3	224
L-18 - Scienze dell’economia e della gestione aziendale	1.462	2	731
TOTALE COMPLESSIVO	13.505	35	386

	Iscritti	N. Corsi	Iscritti/corso
LM-49 – Progettazione e gestione dei sistemi turistici	1.435	20	72
LM-37 - Lingue e lettere moderne europee e americane	43	1	43
LM-38 - Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	550	2	275
LM-56 - Scienze dell’economia	124	1	124
LM-77 - Scienze economico-aziendali	139	2	70
TOTALE COMPLESSIVO	2.291	26	88

Studenti iscritti ai corsi universitari in turismo

15.796

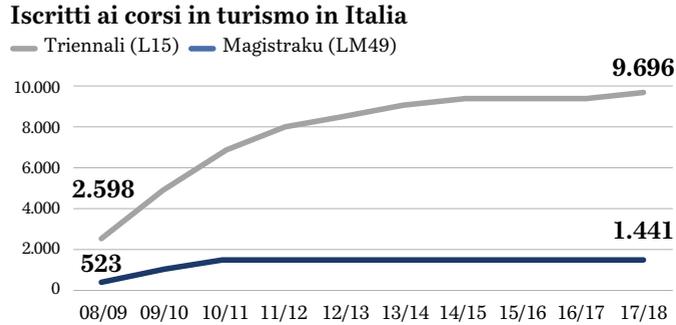
di cui 13.505 a corsi di laurea triennali e 2.291 a corsi magistrali



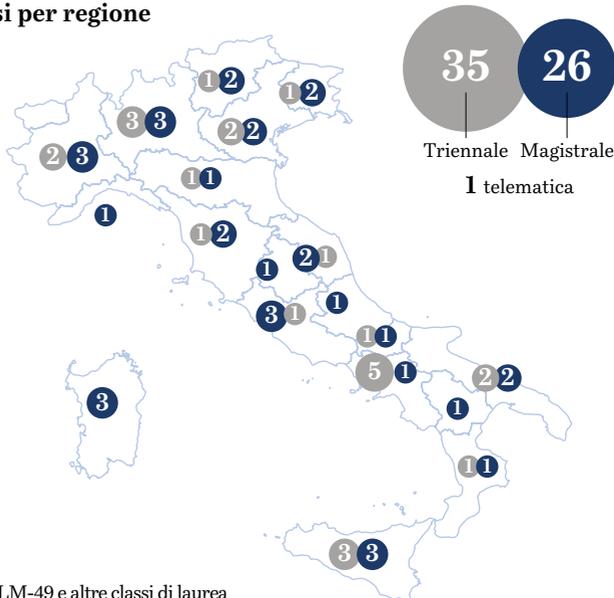
Negli ultimi 10 anni il numero di iscritti ai corsi triennali è quadruplicato ed è triplicato ai corsi magistrali

Nell'ultimo decennio la capacità d'attrazione dell'offerta universitaria italiana in turismo è cresciuta in modo significativo. Focalizzandosi sui corsi di laurea appartenenti alle 2 classi prevalenti, si nota infatti che l'offerta universitaria in turismo triennale (L-15) e magistrale (LM-49) è raddoppiata, mentre il numero di iscritti ai corsi triennali e magistrali è rispettivamente quadruplicato e triplicato.

Figura 41. L'offerta di corsi triennali e magistrali in turismo e l'evoluzione del numero di iscritti.



Corsi per regione

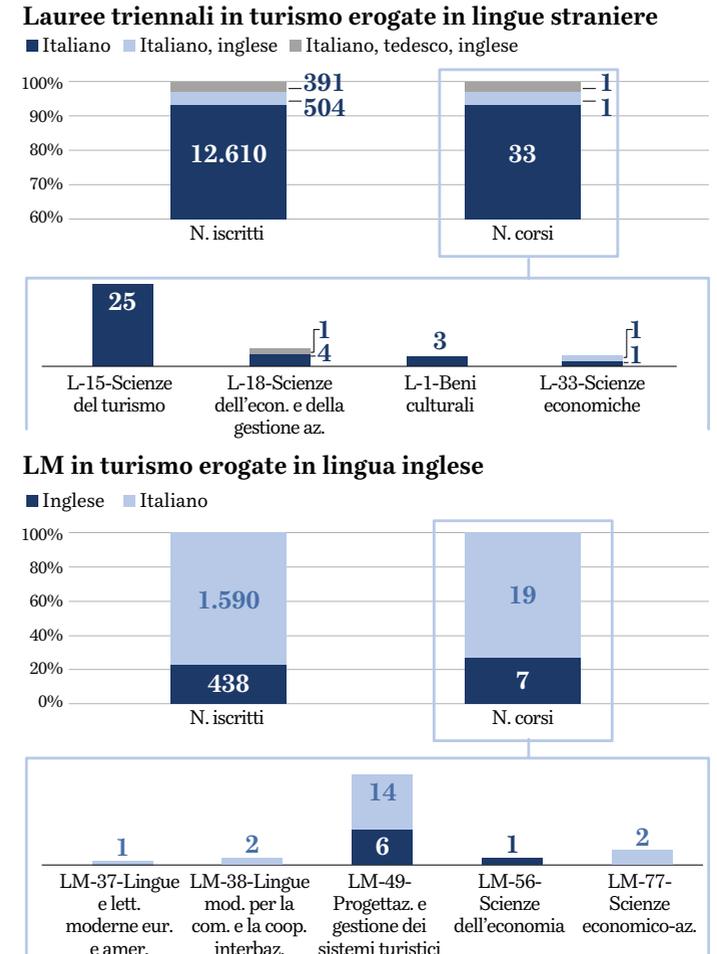


* L15; LM-49 e altre classi di laurea
(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)

L'attrattiva dell'offerta all'estero è limitata dal fatto che, salvo pochissime eccezioni, i corsi sono proposti esclusivamente in lingua italiana

L'offerta formativa è erogata quasi esclusivamente in lingua italiana; vi sono infatti solo 2 corsi triennali e 7 corsi magistrali con le attività didattiche in lingua inglese. Ciò riduce fortemente la l'attrattiva della nostra offerta nazionale in turismo rispetto a studenti stranieri che non conoscono la lingua italiana.

Figura 42. Consistenza di corsi universitari triennali e magistrali in turismo erogati nelle diverse lingue.

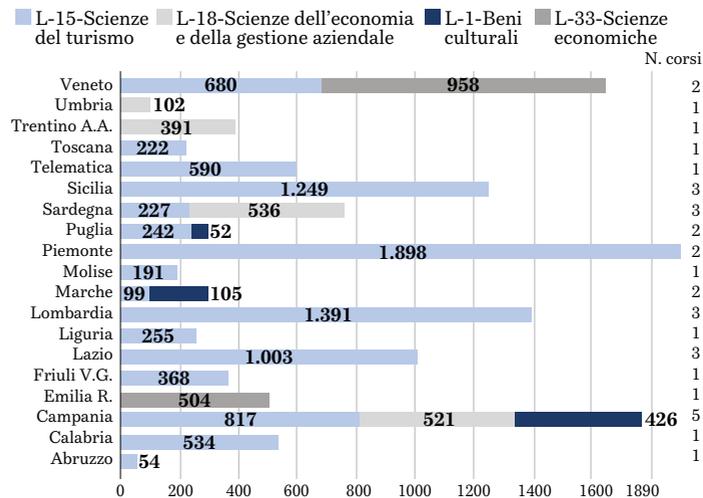


(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)

L'offerta è diffusa capillarmente su tutto il territorio nazionale ma con capacità di attrazione eterogenea

Sebbene i corsi in turismo siano localizzati su tutto il territorio nazionale, la loro capacità di attrazione di studenti è eterogenea. Le tre regioni che attraggono il maggior numero di iscritti alle lauree triennali sono: Piemonte (2 corsi con 1.898 studenti), Campania (5 corsi con 1.764 studenti) – che spicca non solo per numerosità della domanda attratta, ma anche per numerosità e varietà di percorsi formativi offerti – e Veneto (2 corsi con 1.638 studenti). La maggior parte delle regioni – Toscana, Sicilia, Piemonte, Molise, Lombardia, Liguria, Lazio, Friuli Venezia Giulia, Calabria e Abruzzo – offre corsi triennali appartenenti solo alla classe di Scienze del turismo (L-15). Tuttavia un gruppo significativo di regioni si caratterizza per un'offerta di corsi triennali che invece appartiene anche ad una classe economica (Umbria, Trentino Alto Adige, Sardegna e Calabria L-18; Veneto ed Emilia Romagna L-33). Infine, tre regioni (Puglia, Marche e Campania) offrono alcuni corsi di turismo che rientrano nella classe dei beni culturali (L-1),

Figura 43. Numero di iscritti e di corsi triennali in turismo per classe e regione.



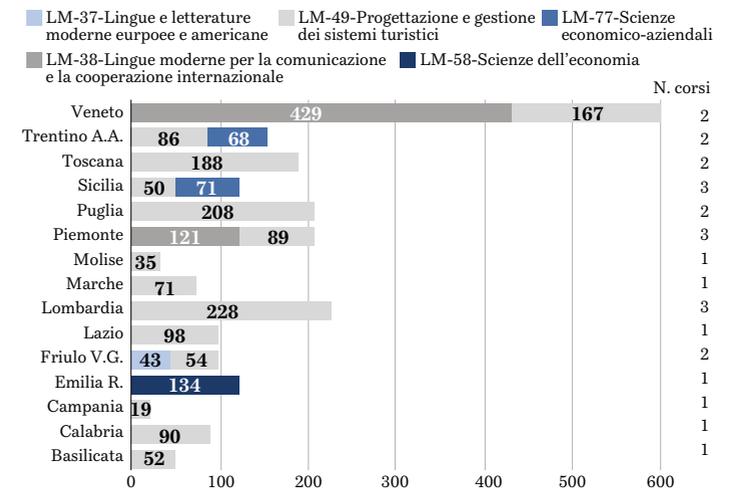
(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)

Con riferimento invece alle lauree magistrali, emerge come il Veneto, pur offrendo solo 2 corsi di laurea magistrale in turismo, sia la regione che più di tutti attira flussi importanti di iscritti (596 studenti). Lombardia (228 studenti) e Piemonte (210), che offrono ciascuna 3 corsi di laurea – seguono a grande distanza. La Sicilia, pur ospitando 3 corsi di LM in turismo, attira un numero ridotto di studenti (121).

In molte regioni a forte vocazione turistica l'offerta specialistica si concentra sulla gestione dei sistemi territoriali

Analizzando le classi di appartenenza dei corsi magistrali, si nota come un gruppo consistente di regioni – Toscana, Puglia, Molise, Marche, Lombardia, Lazio, Campania, Calabria e Basilicata – offra solo corsi magistrali che appartengono alla classe LM-49 centrata sulla gestione dei sistemi turistici il che evidenzia una certa distanza tra le aree di formazione più richieste dalle imprese, presentate nel capitolo precedente, e il focus dell'offerta specialistica proposta dalle università in regioni a forte vocazione turistica.

Figura 44. Numero di iscritti e di corsi magistrali in turismo per classe e regione.



(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)

Il profilo e l'occupazione dei laureati in turismo

Solo una minoranza dei laureati in turismo proviene da altre regioni e pochissimi dall'estero

La tabella seguente riassume le caratteristiche degli studenti iscritti ai corsi universitari in turismo in Italia. Si tratta del medesimo profilo sia per gli iscritti ai corsi triennali, sia per gli iscritti ai corsi magistrali. Sono prevalentemente di sesso femminile (oltre 70%), provenienti dalla stessa regione dell'Università in cui studiano (corsi triennali 81%; corsi magistrali 60%) e italiani (corsi triennali 92%; corsi magistrali 83%).

Profilo degli iscritti:
prevalgono le donne

70%

dei laureati in turismo
è di sesso femminile:
il settore è in prevalenza
“rosa”

Tabella 6. Il profilo degli studenti iscritti ai corsi di laurea triennali e magistrali in turismo.

	Residenti nella stessa regione	Italiani	Femmine
Corsi triennali	81%	92%	71%
Corsi magistrali	60%	83%	77%

(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)

Il livello di formazione all'ingresso è buono con una prevalenza di maturità liceale e tecnica

Per quanto riguarda il background scolastico degli iscritti, si rileva una prevalenza di studenti con maturità liceale, seguiti da colleghi con maturità tecnica.

Tabella 7. Diploma di laurea conseguito dagli studenti iscritti ai corsi triennali nella classe L-15 e magistrali nella classe LM-49.

Isritti 2017/2018	L-15	LM-49
Maturità liceale	4.147	726
Maturità tecnica	3.169	314
Maturità professionale	1.613	72
Maturità magistrale	221	39
Diploma estero	424	204
Altro*	246	80
TOTALE	9.820	1.435

* dato non disponibile o non fornito dallo studente

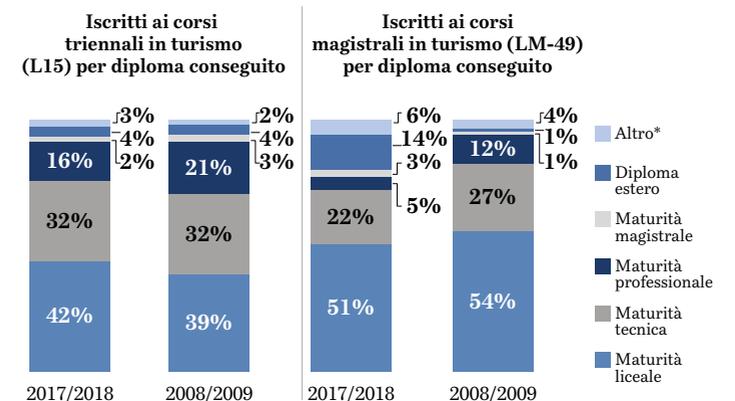
(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)



Negli ultimi 10 anni sono aumentati gli studenti con diploma estero nei corsi di laurea magistrali dove più consistente è l'offerta in inglese

Rispetto all'anno accademico 2008/2009, si nota un aumento dell'incidenza degli iscritti ai corsi triennali con diploma liceale (dal 39% al 42%), che invece si riducono negli iscritti ai corsi magistrali in turismo (dal 54% al 51%). Rilevante la presenza di laureati con diploma estero nei corsi magistrali (14%), che dieci anni prima rappresentavano solo l'1%. Questo è un interessante segnale di attrattività internazionale dell'offerta magistrale che, come abbiamo visto, include anche corsi erogati in altre lingue, in particolare inglese.

Figura 45. Evoluzione degli iscritti ai corsi universitari in turismo per diploma conseguito.

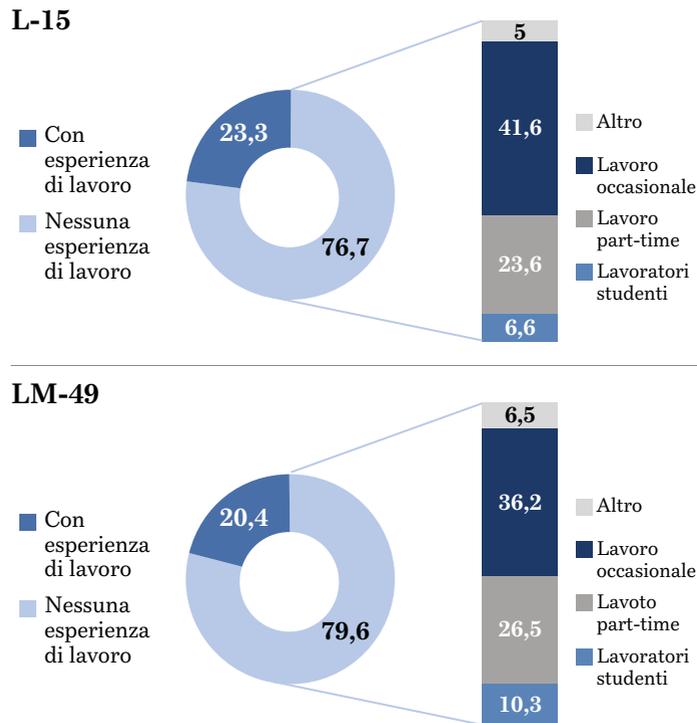


(Fonte: Anagrafe Studenti Nazionali MIUR)

Il 77% degli studenti triennali e l'80% dei magistrali svolge un'attività lavorativa durante il percorso universitario, perlopiù di tipo occasionale

Durante il loro percorso formativo, sia i laureati triennali, sia quelli magistrali, fanno molti tirocini/stage e sono soprattutto lavoratori occasionali, una figura tipica dei settori del turismo.

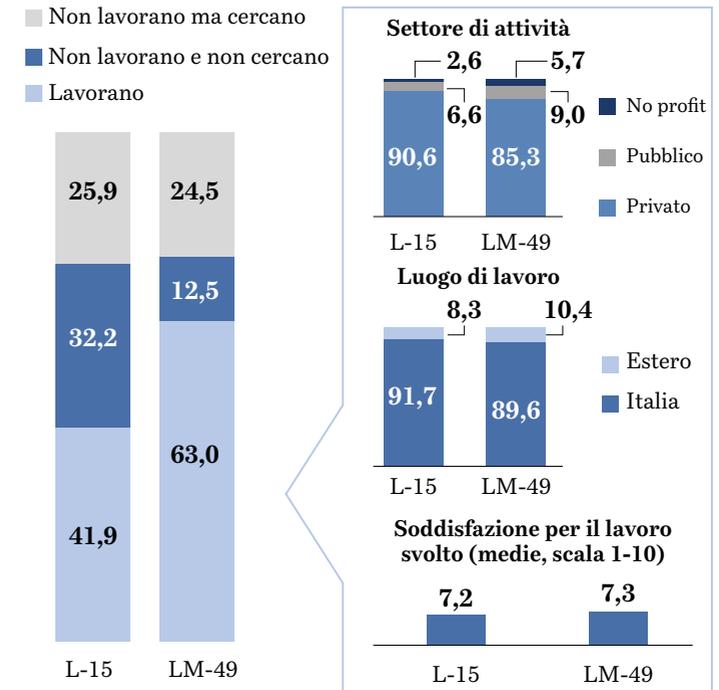
Figura 46. Attività lavorative svolte dagli iscritti ai corsi universitari in turismo durante il percorso formativo (anno accademico 2017/2018).



(Fonte: Almalaurea)

Ad 1 anno dalla laurea, solo il 42% e il 63% circa dei laureati triennali e magistrali in turismo è occupato. Si tratta prevalentemente di attività lavorative che hanno sede in Italia (92% L-15 e 90% LM-49), nel settore privato (91% L-15 e 85% LM-49) e che vengono reputate soddisfacenti dai laureati intervistati (oltre 7 in una scala 1-10). A 5 anni dalla laurea, la quota degli occupati sale a 79% per i laureati magistrali. Il 38,5% dei laureati di corsi triennali si iscrive ad un corso magistrale.

Figura 47. Caratteristiche delle attività lavorative dei laureati ad un anno dalla laurea.



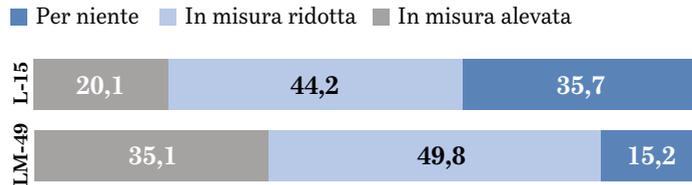
(Fonte: Almalaurea)

Il 42% dei laureati triennali e il 45% dei magistrali affermano che la formazione acquisita in università è poco coerente con le esigenze del lavoro

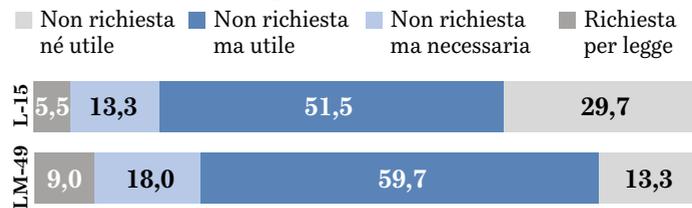
L'opinione degli studenti sulla rilevanza per l'attività lavorativa delle competenze acquisite con la laurea non è positiva. Il 44,2% per i laureati nella classe L-15 e il 49,8% dei laureati nella classe LM-49 affermano infatti che le conoscenze acquisite con la laurea sono utilizzate in misura ridotta nel mondo del lavoro. Il 41,7% dei laureati triennali e il 44,5% dei laureati magistrali intervistati affermano che la formazione professionale acquisita in università sia poco adeguata alle esigenze del lavoro. Tuttavia la laurea è ritenuta utile nella gran parte dei casi (51,5% L-15 e 59,7% LM-49) anche se viene indicata come obbligatoria per legge solo dal 5,5% dei rispondenti triennali (L-15) e dal 9% dei magistrali (LM-49). Questi dati evidenziano l'importanza di rafforzare il dialogo tra le università italiane attive nella formazione in turismo e il mondo delle imprese per una più stretta collaborazione nella progettazione di contenuti in linea con le attese del settore.

Figura 48. La rilevanza della laurea per l'attività lavorativa.

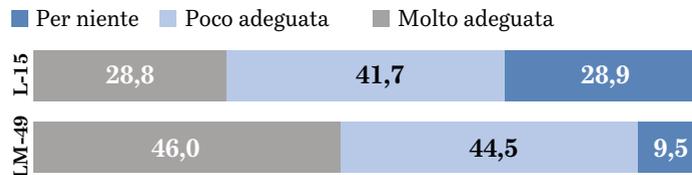
Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea (%)



Necessità della laurea per l'attività lavorativa (%)



Adeguatezza della formazione professionale acquisita (%)



(Fonte: Almalaurea)

Occupazione ad 1 anno dalla laurea

42%

dei laureati triennali trova lavoro entro 1 anno, la situazione è critica anche per i laureati in corsi magistrali (63%)

Le forme di partenariato impresa-università⁵

Il partenariato didattico impresa-università è oggi un fenomeno strategico e in crescita capace di apportare benefici a tutti gli attori in gioco: atenei, studenti e imprese

Con l'espressione "partenariato didattico" ci si riferisce alle esperienze di collaborazione tra mondo universitario e imprese che abbiano come oggetto iniziative volte ad arricchire e qualificare l'attività didattica. Il partenariato didattico è oggi un **fenomeno strategico e in crescita**, per una pluralità di dinamiche e ragioni. Esso beneficia del progressivo intensificarsi del grado complessivo di cooperazione tra università e imprese, in ragione della crescente convergenza d'interessi tra gli attori in gioco:

- gli atenei, sempre più impegnati ad attrarre studenti proponendo percorsi di studio in grado di preparare realmente all'ingresso nel mondo del lavoro e di garantire l'*employability* dei profili formativi in uscita;
- i giovani, sempre più alle prese con la difficoltà strutturale (testimoniata da tutte le statistiche ufficiali) di entrare rapidamente nel mondo del lavoro e posizionarvi in modo stabile, così da consentire anche il parallelo sviluppo di un progetto di vita;
- le imprese, sempre più vincolate da risorse scarse e rigidità dei budget e, per questo, più attente e selettive negli investimenti in giovane capitale umano (minor numero di assunzioni, maggiore focalizzazione sulle competenze strategiche per il business, con scarsi margini di errore).

Il partenariato didattico nell'ambito dei corsi di studio triennali e magistrali entra sempre più in una strategia complessiva che si estende anche a master, dottorati, scuole di specializzazione: tutto è letto in una logica di maggiore integrazione del mondo della formazione universitaria col mondo del lavoro e delle professioni. Un'integrazione che rappresenta una linea strategica per tutti i "segmenti" in cui è articolata l'offerta formativa universitaria, anche se con pesi inevitabilmente variabili in base ai differenti ambiti scientifico-disciplinari di afferenza e alle diverse vocazioni formative.

La progressiva centralità delle esperienze di partenariato didattico e la loro rilevanza strategica non tolgono comunque il fatto che il fenomeno sia ancora in sviluppo e soprattutto che le pratiche nelle quali esso si concretizza siano molteplici e diversificate.

⁵ Il presente capitolo è stato sviluppato sulla base di due precedenti ricerche pubblicate tra il 2016 e il 2019: Quaratino L., Garavaglia E., "Modelli di partenariato didattico università-impresa", Ricerca N°03/2016, Assolombarda, Milano; Quaratino L., Garavaglia E., "Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese", Ricerca N°03/2019, Assolombarda, Milano.



Le evidenze emergono da un programma di ricerca triennale (2015-2018) che ha previsto 25 studi di caso e 60 interviste con referenti universitari e aziendali

Per questa ragione, l'Area Sistema Formativo e Capitale Umano di Assolombarda, ha intrapreso programma di ricerca di durata pluriennale volto a ricostruire, attraverso due specifiche ricerche susseguite nel corso degli anni 2015-2018, il quadro complessivo delle forme oggi esistenti di partenariato didattico tra le imprese e il mondo dell'università. La ricerca ha puntato a far emergere e analizzare nei suoi tratti distintivi questo "patrimonio di esperienze", in parte frammentato e sommerso, per metterlo a disposizione delle imprese e della comunità accademica come strumento utile a individuare e cogliere nuove opportunità per gestire il rapporto tra giovani ad alta qualificazione e mercato del lavoro. In questo senso, la raccolta dei dati è avvenuta attraverso un processo squisitamente induttivo, verificando direttamente sul campo le pratiche che si sono spontaneamente sviluppate nel tempo, senza fare riferimento a una classificazione preconstituita, bensì ricostruendola *ex post*. Nel complesso, nel corso delle due edizioni della ricerca, sono stati analizzati un totale di 25 casi di studio – pratiche di partenariato didattico – approfonditi attraverso interviste semi-strutturate con responsabili degli uffici universitari incaricati di gestire la relazione con le imprese e con il mondo del lavoro, docenti, rappresentanti aziendali e studenti. Sono state effettuate un totale di 60 interviste e un focus group che ha specificamente coinvolto alcuni dei rappresentanti del mondo aziendale.

L'ambito d'indagine è stato circoscritto agli atenei del territorio milanese (Università Commerciale Luigi Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Università IULM di Milano, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università degli Studi di Milano, Università Vita-Salute San Raffaele) e all'Università degli Studi di Pavia.

Le pratiche di collaborazione università-impresa

La collaborazione tra università e imprese finalizzata ad arricchire e qualificare la didattica si esplica in un ampio ventaglio di forme che vanno dalle testimonianze in aula di manager d'azienda alla progettazione ed erogazione congiunta di interi corsi di laurea

Le pratiche incontrate sul territorio sono non soltanto quantitativamente cospicue, ma anche estremamente eterogenee e diversificate. Nel complesso, è possibile ricondurre le diverse forme di partenariato didattico università-impresa ad alcuni modelli elencati di seguito.

1. **Testimonianze** di referenti aziendali in occasione di lezioni universitarie, parte di corsi curriculari o **docenze** (singole lezioni o cicli brevi) affidate a professionisti aziendali nell'ambito di corsi curriculari.
2. **Business case** aziendali, utilizzati nella didattica con eventuale presenza in aula di referenti dell'azienda.
3. **Project work** aziendali inseriti come parte integrante di un insegnamento curriculare e oggetto di valutazione. L'azienda può essere coinvolta tanto nell'assegnazione dei lavori ai gruppi di studenti, quanto nel processo di valutazione; al termine dell'esperienza possono essere messe a disposizione delle posizioni di tirocinio per gli studenti più meritevoli.
4. **Sessioni didattiche erogate presso le aziende/Visite presso strutture aziendali.** La didattica erogata presso l'azienda rappresenta un elemento caratterizzante di molti dei modelli riscontrati: dai laboratori didattici, ai corsi di laurea co-progettati. Tuttavia, vi sono anche casi in cui le aziende mettono spontaneamente a disposizione degli atenei i propri spazi formativi, allo scopo di offrire agli studenti esperienze di apprendimento dense di contenuti altamente specialistici, anche in una logica *una tantum* nell'ambito di diversi insegnamenti.
5. **'Lezione aperta' co-progettata e co-condotta con gli studenti.** Si tratta di una pratica innovativa, in cui l'oggetto è un evento da realizzare all'interno di un insegnamento del Corso di Laurea. La particolarità consiste nel fatto che, fin dall'inizio, si costituisce una cabina di regia tra lo staff di docenti e un gruppo ristretto di studenti. Tale gruppo di lavoro identifica delle modalità di coordinamento specifiche on line e off-line, e quindi porta avanti sia la progettazione che la realizzazione operativa dell'evento. Anche il rapporto con le imprese e i loro manager è gestito congiuntamente dai docenti e dagli studenti che in questo modo sono altamente responsabilizzati.

Dal lavoro di ricerca sul campo sono emerse forme particolarmente originali di partenariato didattico quali laboratori didattici intensivi, sessioni di valutazione del potenziale e finanziamento di cattedre da parte di imprese

6. **Laboratori didattici intensivi** articolati in più giornate e svolti in università o in azienda (sotto forma di visite aziendali), solitamente per studenti suddivisi in gruppi. Si tratta di esperienze in cui l'apprendimento avviene attraverso l'attivazione di competenze e di energie degli studenti rispetto a un bisogno aziendale "reale". Agli studenti coinvolti sono richieste non soltanto la comprensione e l'analisi critica della problematica loro sottoposta, ma anche la proposta di soluzioni creative. L'azienda interviene sia all'inizio del processo con una testimonianza in aula nella quale spiega e assegna l'obiettivo agli studenti, sia *in itinere* seguendo da vicino il lavoro dei gruppi, sia al termine dell'esperienza partecipando all'attività di valutazione degli *output*, anche in termini di sostenibilità applicativa delle proposte emerse.
7. **Tesi in azienda:** gli studenti sviluppano un lavoro di tesi focalizzato su un bisogno/attività/progetto emergente o in corso all'interno di una realtà aziendale, abbinando alla stesura dell'elaborato un periodo di tirocinio presso l'azienda oggetto di studio.
8. **Tirocini lunghi, per studenti di lauree magistrali e tirocini anticipati ai primi anni del triennio.** Il tirocinio, da sempre momento privilegiato di primo contatto con il mondo del lavoro viene potenziato nelle sue possibilità di offrire agli studenti una finestra per orientare le scelte future di carriera e viene connesso in maniera sempre più importante all'attività in aula.
9. **Sessioni di valutazione del potenziale,** offerte in modo continuativo durante tutto l'anno accademico in particolare agli studenti in uscita verso il mercato del lavoro (terza annualità delle triennali e studenti magistrali). Le sessioni hanno la finalità di migliorare la consapevolezza circa la propria efficacia nelle relazioni interpersonali al fine di arricchire il profilo di competenze in uscita dei laureati. Esse sono realizzate in partnership con le imprese che mettono a disposizione i propri esperti in materia per la conduzione delle sessioni, basate su prove e momenti di feedback sia collettivi che individuali. Il collegamento con la didattica è duplice: da un lato, si mira a porre le basi per lo sviluppo di competenze non direttamente previste dagli insegnamenti curricolari, dall'altro lato si raccolgono input utili per la futura riprogettazione della didattica.
10. **Formazione extra curricolare** su temi specifici, erogata da un'azienda/realtà associativa presso l'ateneo, nell'ambito di una collaborazione stabilita a livello di università o con una singola Facoltà/Scuola/Dipartimento/Centro di ricerca.

Pluralità di forme di partenariato didattico università-impresa

14

modelli diversificati per struttura, complessità obiettivi e temi di approfondimento

I modelli basati su una più stretta collaborazione tra imprese e atenei includono la progettazione ed erogazione congiunta di corsi di laurea, percorsi di dottorato aperti alle imprese, spin-off e laboratori di ricerca congiunti

11. **Finanziamento di una cattedra** da parte di un'azienda che mette a disposizione le risorse economiche necessarie al reclutamento di un docente esperto nella materia.
12. **Progettazione ed erogazione di corsi di laurea,** basati sulla stretta collaborazione tra imprese e ateneo. Non si tratta di una cooperazione a valere su singole discipline/insegnamenti, quanto la messa in campo di **percorsi di laurea (triennale o magistrale) interamente sviluppati in collaborazione con il mondo aziendale** e che, in quanto tali, possono prevedere docenze tenute dai rappresentanti aziendali (presso l'università o presso le aziende stesse), l'assegnazione di progetti aziendali agli studenti, lo svolgimento di tesi in azienda, l'avvio di tirocini o di percorsi di apprendistato di alta formazione.
13. **Percorsi di dottorato aperti al mondo delle imprese.** Percorsi di dottorato attivati in collaborazione con imprese impegnate in attività di ricerca e sviluppo o percorsi di dottorato già attivi per i quali un numero di posti vengono destinati a dipendenti d'impresa impegnati in attività ad elevata qualificazione.
14. **Spin-off e laboratori di ricerca congiunti** università-impresa i cui temi di studio trovano, poi, una declinazione didattica nei corsi di dottorato, ma anche dei corsi di laurea e, soprattutto, di laurea magistrale.

I modelli prevedono diversi gradi di intensità della collaborazione tra atenei e imprese da cui dipendono sia il livello di impegno e risorse richiesti agli attori coinvolti sia la complessità dei meccanismi di governo necessari

Si tratta di esperienze molto diversificate, non soltanto per struttura, ma anche per temi di approfondimento, obiettivi e gradi di complessità implicati nel loro sviluppo.

I modelli si distinguono per una serie di fattori. Innanzitutto, prevedono diversi **gradi di intensità della collaborazione** tra atenei e imprese che si materializzano in:

- differenti **modalità di formalizzazione** della collaborazione;
- una **gestione dei processi** (sia a livello di università, sia a livello di impresa) più centralizzata o più in capo ai singoli;
- diverse **tipologie e volumi di risorse attivate** dai due attori in gioco;
- un **impegno** più o meno elevato **richiesto agli studenti** toccati da queste esperienze.

Per tutti i modelli di partenariato didattico è possibile compiere un'analisi trasversale basata su alcune variabili che si sono dimostrate particolarmente utili per la comprensione del fenomeno nel suo complesso. Nel dettaglio:

- obiettivi dell'azienda;
- obiettivi dell'ateneo;
- modello di *governance* (leadership e grado di centralizzazione);
- grado di coinvolgimento/impiego richiesto agli studenti.

Gli obiettivi dell'azienda - Le aziende che intraprendono collaborazioni di vario tipo con le università nell'ambito dell'attività didattica, possono essere spinte da motivazioni differenti. L'analisi dei casi ha lasciato emergere da parte delle aziende i seguenti obiettivi:

- **Employer branding**: necessità di farsi conoscere e affermare la propria reputazione come datore di lavoro presso pubblici diversi di studenti, futuri potenziali collaboratori.
- **Orientamento**: contribuire a orientare le scelte professionali degli studenti a partire da azioni informative sulle caratteristiche e i contenuti delle diverse professioni presenti in azienda, nonché dei settori e dei contesti organizzativi entro i quali possono trovare spazio.
- **Recruiting**: anticipare la prima fase del processo di selezione intercettando i potenziali candidati quando non hanno ancora terminato il percorso di studi. Il "muoversi in anticipo" consente alle imprese di entrare in contatto con un numero superiore di potenziali candidati tra i quali identificare più facilmente chi possiede le caratteristiche culturali e attitudinali più adeguate ai bisogni aziendali.
- **Accesso a conoscenza e innovazione**: costruire insieme agli studenti e ai docenti nuova conoscenza e sviluppare idee innovative applicabili in azienda.

Il coinvolgimento delle imprese nella didattica può essere visto come uno dei modi con cui l'università esercita il proprio compito di facilitatore della transizione dei giovani al lavoro

Per le aziende gli obiettivi chiave della collaborazione sono l'employer branding, il recruiting e l'accesso a conoscenza e innovazione, mentre per gli atenei essi consistono nell'innovazione della didattica, nell'attrazione degli studenti e nel placement

- **Motivazione delle risorse interne**: sostenere la motivazione delle proprie risorse dando loro l'opportunità di sperimentarsi in ruoli e in ambiti diversi da quelli in cui usualmente mettono a frutto le proprie competenze professionali.
- **Responsabilità sociale d'impresa**: rispondere al dovere di contribuire allo sviluppo sociale sostenendo i processi, non sempre facili, di transizione al lavoro delle giovani generazioni.

Gli obiettivi dell'ateneo - Anche gli atenei investono nel partenariato didattico sulla base di una serie di obiettivi che guidano i volumi dell'investimento e le sue direttrici:

- **Innovazione della didattica e ampliamento dell'offerta formativa**: la collaborazione con le aziende può nascere dalla volontà, propria dell'ateneo, di ampliare la propria offerta didattica o di innovare/aggiornare quella esistente, intervenendo tanto sui contenuti, quanto sulle metodologie di apprendimento.
- **Attrazione/retention/motivazione degli studenti**: come già accennato, tra i criteri utilizzati dai futuri studenti per scegliere la sede e l'indirizzo disciplinare dei propri studi universitari assume un peso crescente la capacità di un ateneo di aprirsi e relazionarsi al mondo produttivo e, più in generale, all'universo delle professioni; in questo senso, la collaborazione con le imprese è vista come una delle "leve" utili ad attrarre nuovi studenti e "fidelizzarli" nella continuità dei loro percorsi.
- **Orientamento**: l'università annovera, tra i suoi compiti fondamentali, anche quello di orientare le scelte di chi si appresta ad affacciarsi, spesso per la prima volta, al mondo del lavoro. La stretta collaborazione con le aziende, protagoniste di un mercato del lavoro sempre più complesso e in costante evoluzione, può indubbiamente migliorare le chance di successo dell'ateneo nel perseguire tale obiettivo.

- **Placement:** se è fondamentale che l'università sostenga i propri studenti, attraverso opportune azioni di orientamento, nella focalizzazione di obiettivi professionali per il loro futuro, è altrettanto importante che agli studenti siano successivamente offerti anche strumenti di supporto al raggiungimento di tali obiettivi. In questo senso, il coinvolgimento delle imprese nell'ambito della didattica, rappresentando già una prima occasione di contatto tra studenti e aziende, può essere visto come uno dei modi con cui l'università esercita il proprio compito di facilitatore della transizione dei giovani al lavoro.
- **Accesso a risorse economiche:** la disponibilità di risorse economiche è spesso un driver importante per lo sviluppo delle collaborazioni università-impresa. Il fattore economico agisce con frequenza nello sviluppo di sinergie nel campo della ricerca, più raramente in quelle finalizzate a partenariati didattici. Cionondimeno, tra le esperienze incontrate è stato rilevato anche questo obiettivo che sembra importante menzionare.

Le forme di partenariato didattico possono prevedere un forte coinvolgimento delle funzioni istituzionali di ateneo e aziendali (modello centralizzato) o essere affidate alla collaborazione diretta docente-manager (modello decentrato)

Gli attori in prima linea nel processo e il livello di centralizzazione della sua gestione - Un ulteriore elemento che diversifica con nettezza i modelli di *partnership* didattica università-impresa è quello relativo agli attori in gioco e al ruolo da essi svolto. In particolare, le esperienze si distinguono sulla base di chi detiene le principali responsabilità di progettazione, erogazione e gestione dell'iniziativa. In questo senso, i protagonisti dei processi – in primo luogo, docenti e referenti aziendali – possono assumersi responsabilità e adempimenti di portata diversa, oppure condividere e gestire il tutto in modo congiunto.

La disponibilità di risorse economiche è un driver importante per lo sviluppo delle collaborazioni università-impresa soprattutto quando il baricentro si sposta dalla didattica verso la ricerca e l'innovazione



Alla *leadership* è, inoltre, connesso il tema del **grado di centralizzazione** che i diversi modelli di partenariato implicano o richiedono. Vi sono, infatti, esperienze per le quali risulta fondamentale attivare funzioni istituzionali di ateneo (il riferimento va, nello specifico, agli Uffici orientamento/*stage/placement*/rapporti con le aziende, ai Comitati università-mondo del lavoro, o ancora ai responsabili dell'Area "Terza Missione") e aziendali (principalmente le funzioni Risorse Umane e Comunicazione/Relazioni Esterne); altre esperienze, invece, possono alimentarsi anche solo in virtù di contatti personali tra docenti/ricercatori e professionisti d'azienda.

Pratiche di collaborazione più o meno strutturate e intensive implicano livelli più o meno elevati di coinvolgimento e impegno richiesti agli studenti nel portare a termine le attività da queste previste

Il grado di coinvolgimento e impegno richiesti agli studenti - Pratiche di collaborazione più o meno strutturate e intensive implicano livelli più o meno elevati di coinvolgimento e impegno richiesti agli studenti nel portare a termine le attività da queste previste. Esistono, da questo punto di vista, modelli di partenariato che si integrano nell'attività didattica, a diversi livelli e in differenti annualità, senza incontrare problemi legati al livello di preparazione degli studenti (ad esempio, le testimonianze aziendali). Altri modelli richiedono, invece, che gli studenti abbiano non solo già raggiunto un certo livello di conoscenza sul tema in questione, ma che si siano anche già messi alla prova in esperienze simili che prevedano il lavoro a contatto con un committente esterno, oppure la collaborazione di gruppo (ad esempio, i laboratori su bisogni aziendali reali). In questi ultimi casi, non ci si riferisce, dunque, soltanto al grado di conoscenza acquisita dagli studenti, ma anche a quanto essi siano abituati a sperimentarsi di fronte a un'attività didattica di tipo attivo e a interlocutori diversi dal docente accademico.

Se si analizzano i modelli sulla base di queste variabili si giunge a un quadro sinottico (cfr. Tabella 8) utile non solo per acquisire una visione d'insieme del fenomeno indagato, ma anche per mettere a confronto le diverse pratiche sulla base di parametri comuni.

Tabella 8. Quadro sinottico.

VARIABLE MODELLO	Obiettivi Azienda	Obiettivi Università	Attori in prima linea ¹	Grado di coinvolgimento e impegno degli studenti
Testimonianza/Docenze di referenti aziendali	Employer Branding (EB)	Innovazione didattica + orientamento	Docente e Referente aziendale	Basso
Business case	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Motivazione studenti	Docente	Basso
Project Work	EB + Orientamento + Accesso idee innovative	Innovazione didattica + Motivazione studenti	Docente e Referente aziendale	Medio
Sessioni didattiche in azienda/visite aziendali	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Orientamento + Retention studenti	Docente, Referente aziendale, Azienda	Medio
Tesi in azienda	Accesso idee innovative + Orientamento + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Medio/Alto
Formazione extra c. erogata da azienda	EB + Orientamento + Recruiting + Motivazione risorse interne	Miglioramento offerta didattica + Attrazione studenti + Orientamento	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Medio/Alto
Laboratorio didattico su reali bisogni aziendali	Accesso idee innovative + Orientamento + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda	Medio/Alto
Finanziamento cattedra	Accesso idee innovative e conoscenza	Accesso a risorse economiche + Miglioramento offerta didattica	Docente, Azienda, Ateneo	Medio
Progettazione congiunta corsi di laurea	EB + Orientamento + Recruiting + Accesso conoscenza	Miglioramento offerta didattica + Attrazione/Retention studenti + placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto
Spin-off e laboratori congiunti ricerca	Accesso idee innovative e conoscenza + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto
Lezione aperta co-progettata	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Orientamento + Retention	Studenti, Docente, Referente aziendale	Alto
Prove di assessment	EB + Orientamento	Orientamento + Placement	Ateneo, Referente aziendale	Medio
Percorsi di dottorato aperti al mondo delle imprese	EB + Accesso conoscenza + Accesso idee innovative	Miglioramento offerta didattica	Azienda, Ateneo	NA
Tirocini lunghi	Recruiting + Accesso conoscenza	Miglioramento offerta didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto

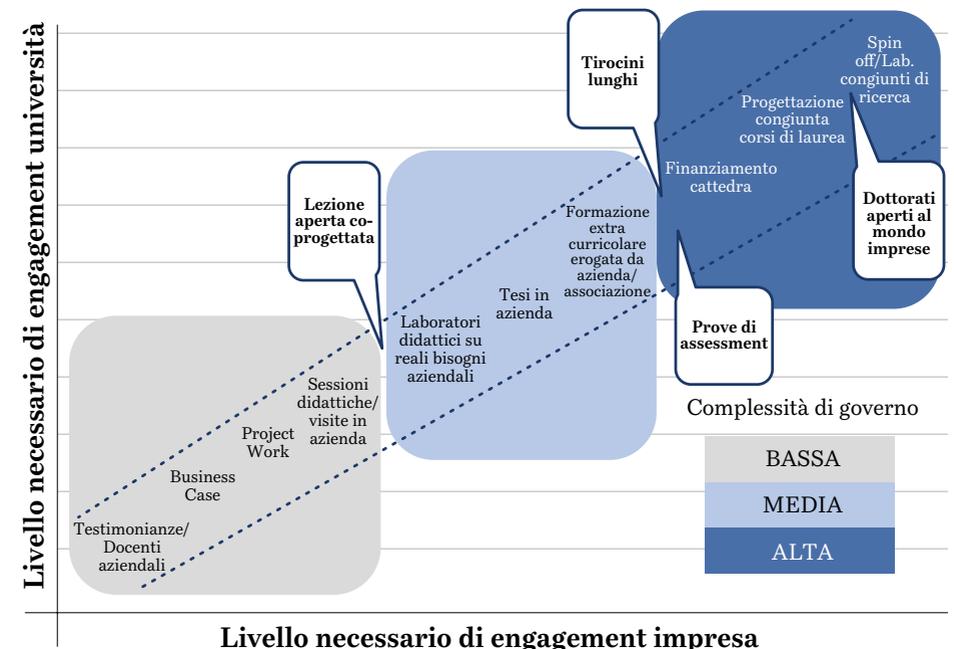
1 I medesimi modelli di collaborazione possono vedere coinvolti attori differenti a seconda dell'ateneo dove sono stati sviluppati. È interessante, tuttavia, tentare un'identificazione di chi, tra gli attori in gioco, detiene più frequentemente un ruolo di primo piano nel concepire e implementare le varie pratiche.

È possibile ordinare i diversi modelli di partnership in una sorta di "crescendo" dell'intensità e dell'ampiezza degli effetti da essi generati, fornendo al contempo una linea guida, a imprese e atenei, circa le forme specifiche sulle quali investire

Una ulteriore lente di analisi di questo fenomeno è quella che vede i diversi modelli ordinati in una sorta di "crescendo" dell'intensità e dell'ampiezza degli effetti da essi generati. La figura di seguito mostra i modelli di partenariato didattico sistemattizzati nelle due edizioni della ricerca (nei call out con sfondo bianco, quelli indagati soltanto nell'edizione più recente). In questa ideale scala di possibilità, crescono in misura direttamente proporzionale il livello di impegno e il coinvolgimento richiesti agli attori, la complessità di governo e di gestione delle pratiche di collaborazione didattica e l'ampiezza degli effetti generati.

Questo schema complessivo potrebbe anche fungere da linea-guida per facilitare il singolo attore (sia esso un'impresa o un'università) nella scelta di un proprio posizionamento lungo la scala, in coerenza con gli obiettivi prefissati e le risorse (spazi, persone, tempo, energie, denaro) che si è concretamente disposti a "stanziano".

Figura 49. Grado di impiego, complessità di governo e ampiezza degli effetti generati.



Livello necessario di engagement impresa

(Fonte: Quaratino L., Garavaglia E., "Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese", Ricerca N°03/2019, Assolombarda, Milano)

Quali vantaggi per gli attori in gioco?

Il partenariato didattico è un “gioco a somma positiva” poiché avvicina e fa dialogare studenti, aziende e docenti generando vantaggi per tutti gli attori del processo

Dalla ricerca, nel suo complesso, è emerso chiaramente che il partenariato didattico è, di fatto, un “**gioco a somma positiva**” (*win-win*) poiché – permettendo di avvicinare e far parlare tra loro studenti, aziende, docenti – genera vantaggi per tutti gli attori del processo. Un processo che ha il merito, tra l’altro, di favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro ad alta qualificazione. Ciò abbassa il rischio di tendenze all’autoreferenzialità da parte di ciascun attore e, al contrario, contribuisce a costruire un ponte tra i due mondi – quello accademico e quello delle imprese – caratterizzati da obiettivi istituzionali, linguaggi e orizzonti temporali diversi. Esso assume allora l’essenza e i contorni di uno spazio liminale, a cavallo tra due mondi, una sorta di “**terra di mezzo**” in cui istanze diverse possono incontrarsi e cercare una sintesi. Questa funzione di raccordo assume le tante vesti che le diverse opzioni di partenariato mettono a disposizione: dai docenti a contratto (che uniscono logica professionale e riferimenti teorici), ai *project-work* e laboratori (che esplorano le dimensioni applicative dei costrutti teorici), fino alle forme più complesse come gli *spin-off* accademici.

Quanto più questi “anelli di congiunzione”, nei quali culture professionali diverse convivono e si contaminano, sono numerosi e vitali (in termini di capacità di generare relazioni “ad alta frequenza”), tanto più facile diventa **superare i pregiudizi** negativi reciproci (“le aziende sono opportuniste”, “le università sono chiuse al confronto con l’esterno”) determinati spesso dalla mancata conoscenza del sistema di vincoli in cui ciascuna delle due parti si trova a muoversi.

Qui di seguito sono riportati i vantaggi che il partenariato didattico genera per i diversi attori protagonisti. In altre parole, i motivi per cui, per ciascuno di essi, è interessante “tuffarsi” in questa avventura.

Atenei:

- uscire dalla autoreferenzialità;
- farsi conoscere dalle aziende e dal mercato del lavoro anche su ambiti disciplinari diversi da quelli di tradizionale interesse;
- arricchire e qualificare i percorsi didattici;
- avere a disposizione uno strumento di marketing e comunicazione verso le famiglie, oggi sempre più sensibili al tema del ritorno dell’investimento della formazione universitaria in termini di reali opportunità e sbocchi di lavoro per i propri figli anche alla luce, in taluni casi, del vissuto familiare diretto (passaggio dall’idea del “bravo studente” a quella di “persona impiegabile nel lungo termine”);
- generare opportunità di *fundraising*;
- alimentare i processi di ricerca.

Studenti:

- “messa a terra” della conoscenza teorica (capire “a cosa serve” nel concreto quello che studiano);
- apertura verso il mondo del lavoro e orientamento;
- costruzione della voce “esperienze” nel CV;
- apertura mentale e disponibilità verso mondi professionali apparentemente distanti dalle aree disciplinari di studio, non conosciuti o non considerati prima;
- passaggio utile a costruirsi un progetto professionale (“accende una lucina in testa”);
- acquisizione di un linguaggio consono a interloquire in modo competente col mondo del lavoro.

Aziende:

- employer branding, in particolare attrattività su corsi di laurea dove non sono conosciute come potenziali datori di lavoro (specialmente per le PMI o per settori tipicamente meno attrattivi per i giovani);
- reclutamento (spesso tramite tesi e stage), prima di tutto verso i talenti (“alti potenziali”);
- accesso alla “conoscenza” aggiornata, grazie al confronto con i docenti;
- accesso a idee e soluzioni innovative proposte dagli studenti;
- comprensione delle nuove generazioni (per meglio sintonizzare le proprie politiche di gestione delle risorse umane).

Docenti:

- feedback sui contenuti del corso (livello di aggiornamento e attualità rispetto alle applicazioni pratiche);
- possibilità di confronti strutturati (come, ad esempio, focus group) in caso di introduzione di nuovi insegnamenti o di aggiornamenti del piano di studi del corso di laurea;
- co-progettazione di insegnamenti;
- *knowledge transfer* e verifica delle implicazioni pratiche delle teorie insegnate;
- reputazione interna ed esterna;
- motivazione, specialmente per i docenti di “mondi lontani” dalle imprese.

Il partenariato didattico nella formazione in turismo⁶

Il partenariato impresa-università appare oggi indispensabile per superare il significativo gap tra le attese di nuove competenze e il fabbisogno di formazione delle imprese e i contenuti dei corsi proposti dall'università

La *partnership* tra imprese e atenei sulla didattica rappresenta oggi un fenomeno considerato strategico e in crescita da tutti gli attori coinvolti. Il partenariato didattico, infatti, ha il vantaggio di determinare un **ampio ventaglio di effetti positivi** per gli atenei, i docenti, gli studenti, le aziende e i loro manager e *professional* e appare oggi indispensabile per superare il significativo gap, che la nostra ricerca ha documentato, tra le attese di nuove competenze e il fabbisogno di formazione delle imprese e i contenuti dei corsi proposti dall'università. Si tratta di un fenomeno in continua evoluzione rispetto al quale gli attori in gioco sperimentano nuove forme che tendono progressivamente a un'integrazione sempre più stretta tra il mondo della formazione universitaria e quello del lavoro e delle imprese.

Nell'ambito della formazione sul turismo, le esperienze in campo sono tante. Una, tra queste, l'esperienza della *Laurea Magistrale in Hospitality & Tourism Management* dell'Università IULM, un *dual degree* avviato nel 2016 in partnership con il Rosen College of Hospitality Management della University of Central Florida e con l'Université de Grenoble. Il nuovo Corso di Laurea è stato avviato in stretta collaborazione con alcune aziende del settore, con l'obiettivo di formare laureati pronti ad inserirsi nelle aziende del turismo rispondendo alle esigenze di nuovi ruoli e competenze che le imprese esprimono. Nell'ambito del programma, si è lasciato spazio a temi particolarmente rilevanti – quali la gestione dei processi di innovazione, la *customer-centricity*, l'engagement dei collaboratori rispetto ai valori organizzativi – o competenze tecniche – revenue management, data analysis for marketing research – integrando gli insegnamenti accademici dedicati con laboratori didattici, giornate di formazione in azienda e moduli specialistici tenuti da professionisti e manager del settore. Si tratta di docenze di taglio laboratoriale, in cui gli studenti sono chiamati a fare concretamente qualcosa o comunque entrare in contatto diretto con professionisti aziendali sul luogo di lavoro per verificare in azione l'efficacia dei modelli o dei criteri appresi in aula. In sintesi 'vedere' e 'sperimentare' dal vivo per formare la propria professionalità. A seconda dei casi la formula varia per durata e intensità, avendo però sempre i seguenti ingredienti chiave: strettissimo raccordo tra l'esperienza pratica e i contenuti degli insegnamenti, collaborazione a quattro mani tra docenti e professionisti

⁶ Il presente paragrafo riprende e rielabora alcune parti di Garavaglia E., Quarantino L. (2017), Università e terza missione: il partenariato didattico per una knowledge city, in Ambrosianum Fondazione Culturale, Rosangela L. (eds), Milano 2017. Rapporto sulla città. Una metropoli per innovare, crescere, sognare, Franco Angeli, Milano.

Nell'ambito della formazione sul turismo, le esperienze a maggiore intensità della collaborazione, come i corsi di laurea co-progettati, potrebbero generare un avvicinamento degli studenti al mondo del lavoro molto più intenso

aziendali, alternanza tra lavoro in aula e visite in azienda. L'elemento qualificante di questa forma di partnership sulla didattica è legata all'obiettivo di far acquisire agli studenti metodi e strumenti pratici per la gestione di specifici processi aziendali. Il tutto si realizza 'scendendo in campo', confrontandosi in prima persona con professionisti altamente qualificati, osservando dal vivo le pratiche reali e provando poi, talvolta, a 'fare'. La relazione diretta con i professionisti su un piano adulto e di parità fa spesso la differenza: spinge i ragazzi a responsabilizzarsi su quanto realizzato e determina una valutazione del risultato con parametri diversi dal voto universitario. Elemento caratterizzante è anche la ricerca di una accelerazione della crescita degli studenti per renderli pronti all'ingresso nel mercato del lavoro. Anche per le imprese vi sono chiari vantaggi: innanzitutto, l'*engagement* verso il proprio brand di giovani alti potenziali a breve in uscita dal sistema educativo; in seconda battuta, l'accesso a idee e output degli studenti concreti utilizzabili nella propria realtà aziendale. Come sintetizza efficacemente una manager del gruppo AccorHotels coinvolta: "Gli studenti hanno realizzato dei prodotti che mi hanno emozionata, tre bellissimi video finalizzati alla comunicazione interna dei nostri valori aziendali...li ho visti all'opera con i dubbi iniziali, ma poi capaci di fare cose meravigliose con strumenti innovativi...oggi questi video li stiamo utilizzando in azienda per le nostre attività di formazione e comunicazione interna a livello di Gruppo".

Questa collaborazione si concretizza in alcuni casi nella progettazione di corsi ad hoc che sono proposti sia come percorsi di specializzazione a scelta nei corsi universitari che come corsi di formazione per i dipendenti dell'azienda e gli operatori del settore. È questo il caso della collaborazione con Dorchester Collection Academy e l'hotel Principe di Savoia per l'avvio di una specialization in Luxury Brand Management e con Costa Crociere su Cruise Management.

Gli ingredienti descritti in relazione a questa esperienza di collaborazione tra l'Università IULM e primarie aziende del settore – AccorHotels, Costa Crociere, Dorchester Collection – sono presenti anche nelle altre tipologie di partenariato didattico. In ciascuna di esse, si esprimono naturalmente con 'potenze' differenti. Nelle esperienze a maggiore intensità della collaborazione, come i corsi di laurea co-progettati, l'avvicinamento degli studenti al mondo del lavoro è molto più intenso.

la formula dell'hospitality school, che si sviluppa intorno a un'idea di formazione integrata nell'esperienza del lavoro e nel contatto costante con le imprese, si colloca all'apice del continuum delle forme di partenariato didattico

In questo senso, la formula dell'hospitality school, che nasce e si sviluppa proprio intorno a un'idea di formazione che è strutturalmente integrata nell'esperienza del lavoro e nel contatto costante con il mondo delle imprese, potrebbe essere collocata all'apice del nostro continuum delle forme di partenariato didattico. Essa, infatti, richiede livelli molto alti di engagement da parte del mondo accademico e aziendale in gioco per la progettazione e la gestione di una esperienza di formazione che mette al centro la partnership tra i due mondi in modo decisamente innovativo per il contesto italiano. Questo modello è peraltro coerente con le riflessioni centrali che caratterizzano il dibattito attuale sull'innovazione economica e sociale e lo sviluppo locale. Infatti, con il nuovo millennio, quasi ogni area regionale europea sta cercando, sempre più intensamente, di trovare la formula vincente per generare una consistente crescita economica endogena (Van Looy *et al.*, 2003). A partire da alcune esperienze esemplari, come quelle della Silicon Valley e di Cambridge, si è capito che l'interazione tra innovazione, imprenditorialità e crescita economica rappresenta il punto focale su cui i *policy-makers* sono chiamati a investire, favorendo un'interazione articolata e guidata tra università, centri di ricerca, aziende consolidate, giovani startup e network qualificati di professionisti. A questo proposito,

Il modello dell'hospitality school è coerente con le riflessioni strategiche che caratterizzano il dibattito attuale sull'innovazione economica e sociale e lo sviluppo locale



è stato sviluppato il concetto di "tripla elica" (Etzkowitz, 2008): l'innovazione come motore dello sviluppo di un'area territoriale è possibile solo in presenza di una efficace cooperazione tra il mondo delle imprese, i centri di produzione del sapere e il sistema di governo locale. In particolare, Karnoe e Christiansen (1999) suggeriscono l'idea di "co-evoluzione" tra questi tre attori mettendo in luce il fatto che innovazione e crescita sono fenomeni contestualizzati, legati cioè a dinamiche specifiche di una particolare area territoriale. I fattori necessari affinché in un territorio si sviluppino innovazione e crescita sono: investimenti da parte di o collaborazioni con aziende straniere, presenza e possibilità di cooperazione con centri di produzione della conoscenza, esistenza di istituzioni intermedie in grado di far dialogare centri di ricerca (tra cui quelli universitari) e imprese, un mercato finanziario sviluppato, la presenza di incubatori. Secondo Van Looy e colleghi (2003), il più diffuso anello debole, all'interno del quadro descritto, è rappresentato dall'assenza o limitatezza dell'interazione tra università e imprese che sarebbe alla base dell'inferiorità tecnologica dell'Europa rispetto agli Stati Uniti e al Giappone, generando il così detto "deficit di innovazione" (Debackere, 2000).

Il modello dell'hospitality school potrebbe contribuire a colmare il deficit di innovazione sul fronte formativo e su quello produttivo e della ricerca

Nel settore dell'hospitality il modello dell'hospitality school potrebbe contribuire a colmare questo ritardo, mettendo in moto un sistema di relazioni capace di generare innovazione non soltanto sul fronte formativo, ma anche su quello produttivo e della ricerca. Da un lato, esso rappresenterebbe una forma di istituzionalizzazione organica della collaborazione tra università e imprese, che troverebbe finalmente un luogo fisico e simbolico in cui radicarsi; dall'altro, attorno alla hospitality school, si potrebbero nel tempo aggregare altri attori pubblici e privati interessati a partecipare a questa esperienza di profonda innovazione sociale nel contesto italiano.

Iscritti alle lauree triennali in turismo in Italia

Da **2.598**
a **9.696**

nel decennio 2008-2018
gli studenti sono
quadruplicati

Messaggi di sintesi

Attorno alla hospitality school, si potrebbero nel tempo aggregare altri attori pubblici e privati interessati a partecipare a questa esperienza di profonda innovazione sociale nel contesto italiano

In questo capitolo, attraverso l'analisi dell'offerta di corsi universitari in turismo e del profilo dei laureati in Italia, si sono messe in evidenza alcune importanti criticità nel panorama della formazione nazionale e si sono individuati alcuni ambiti prioritari di intervento. In particolare si è approfondito il tema della collaborazione tra università e imprese come l'ambito privilegiato per stimolare l'innovazione e ridurre il gap tra competenze ricercate e disponibili nel mercato del lavoro documentato nel capitolo 2.

Il quadro emerso dall'analisi dell'offerta di corsi di laurea in turismo in Italia evidenzia la presenza di 35 corsi di laurea triennali e 26 magistrali, distribuiti su tutto il territorio nazionale, con una netta prevalenza di corsi appartenenti alle classi L-15 (Scienze del turismo) e LM-49 (Progettazione e gestione dei sistemi turistici). Ciò pone dei vincoli ai piani di studio che danno ampio spazio a discipline sociologiche e territoriali e meno a materie manageriali.

Nell'ultimo decennio la capacità di attrazione di tale offerta è cresciuta più che proporzionalmente; infatti l'offerta universitaria in turismo, triennale e magistrale, è raddoppiata mentre il numero di iscritti ai corsi triennali in L-15 sono quadruplicati (da 2.598 nell'anno accademico 2008/2009 a 9.696 nell'anno 2017/2018) e triplicati ai corsi magistrali LM-49 (da 523 nell'anno accademico 2008/2009 a 1.441 nell'anno 2017/2018). Tale offerta formativa, seppur in crescita in termini di numero di corsi e studenti, mostra una modesta capacità di attrazione e infatti si rivolge in prevalenza a studenti: italiani (L15 92%; LM49 83%) e provenienti dalla stes-

La risposta delle università in Italia

sa regione dell'Università in cui studiano (L15 81%; LM49 60%). Essa inoltre ed è erogata quasi esclusivamente in lingua italiana (solo 2 corsi triennali e 7 corsi magistrali in inglese) e quindi non cattura il mercato potenziale rappresentato dagli studenti stranieri che non parlano la lingua italiana ma che vorrebbero formarsi nel nostro Paese, che nel turismo rappresenta una destinazione di grande attrattività.

L'opinione degli studenti laureati sugli studi svolti – sia corsi triennali, sia magistrali – evidenzia alcune importanti criticità poiché oltre il 50% ritiene che la formazione professionale acquisita sia per niente o poco adeguata alle esigenze del mondo del lavoro e oltre il 50% utilizza le competenze acquisite negli studi in misura ridotta o per niente.

Ad 1 anno dalla laurea, solo il 42% e il 63% circa dei laureati triennali e magistrali in turismo è occupato. Si tratta di impieghi in Italia (oltre 90% in L-15 e LM-49), nel settore privato (91% L-15 e 85% LM-49). A 5 anni dalla laurea, la quota degli occupati sale a 79% per i laureati magistrali.

L'hospitality school potrebbe rappresentare una forma tra le più avanzate di partnership didattica e, in questo senso, una punta di innovazione ed eccellenza per il nostro Paese

In questo contesto il partenariato didattico università-imprese è un gioco a somma positiva che genera vantaggi per tutti gli attori: atenei, docenti, studenti, imprese e manager. A livello di sistema è un asset per fluidificare la tradizionalmente difficile transizione dall'istruzione al lavoro e rappresenta una condizione essenziale per sostenere l'innovazione nel settore hospitality e l'evoluzione verso modelli manageriali e di gestione delle risorse umane più evoluti. La ricerca ha mappato diverse forme di collaborazione, dalle testimonianze alla co-progettazione dei percorsi con un crescendo di complessità di governo e risorse da investire nella relazione ma anche di effetti positivi generati (ad esempio, innovazione ed employer branding per le imprese; reputazione e migliore qualità della didattica per gli atenei; orientamento e consolidamento degli apprendimenti per gli studenti). L'hospitality school potrebbe rappresentare una forma tra le più avanzate di partnership didattica, per certi versi una piena istituzionalizzazione del fenomeno. In questo senso un punta di innovazione ed eccellenza per il nostro paese.

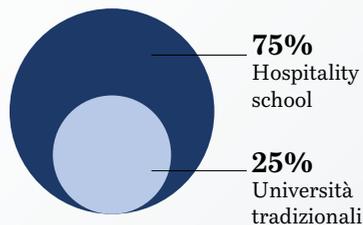
04

La risposta delle università eccellenti all'estero

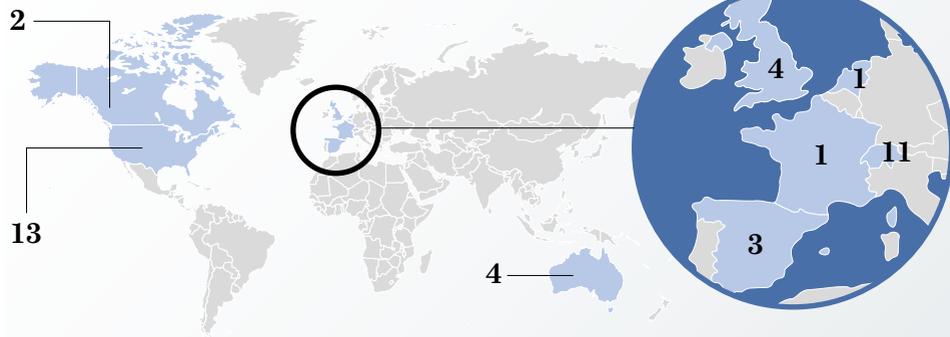


QS RANKING
HOSPITALITY & LEISURE
MANAGEMENT TOP 50

TIPI DI SCUOLE IN EUROPA



DISTRIBUZIONE GEROGRAFICA
IN HOSPITALITY & LEISURE MANAGEMENT, PER PAESE



I TRATTI DISTINTIVI DELLA FORMULA HOSPITALITY SCHOOL

SCUOLA - AZIENDA	FORMAZIONE IN AULA E ON THE JOB	COINVOLGIMENTO DELLE IMPRESE
Una scuola con un vero hotel e ristorante, in cui gli studenti imparano lavorando a contatto con clienti e situazioni reali , sotto la guida di docenti e operatori del settore	Alternanza tra lezioni in aula e <i>training on the job</i> , per verificare in azione e in modo critico l'efficacia degli strumenti e dei modelli appresi in aula	Le aziende sono attivamente coinvolte nella progettazione di contenuti specialistici e innovativi , progetti field, laboratori didattici

GIUDIZIO MEDIO DEI DATORI DI LAVORO SUI NEOLAUREATI



La risposta delle università eccellenti all'estero

04

La risposta delle università eccellenti all'estero

Introduzione

Questo capitolo descrive le caratteristiche delle eccellenze internazionali dell'alta formazione in turismo. Sulla base di dati secondari si identificheranno i top performer, le caratteristiche peculiari della loro offerta formativa e la tipologia di istituzioni formative. Con riferimento a questo ultimo aspetto, nella parte conclusiva del capitolo di descriverà il modello dell'hospitality school, che sebbene all'estero rappresenti una realtà consolidata, non è ancora presente nel nostro Paese.

L'offerta delle top 50 QS World University Rankings

Il panorama internazionale dell'offerta formativa *higher education* in turismo è molto variegato. Osservarlo consente di aprire una finestra su un mondo che ha qualcosa da dire poiché si caratterizza per l'ampiezza dei numeri e per la diversificazione delle istituzioni – in termini di tipologia innanzitutto, come vedremo in seguito – e di punti di forza.

Per potersi orientare in questo mondo è necessario utilizzare quella che qui definiremo come una sorta di guida che ci aiuterà a cogliere almeno alcune delle sfumature che caratterizzano l'offerta formativa internazionale e a puntare la lente su alcuni casi particolarmente rilevanti. La nostra guida è rappresentata dal *QS University Ranking in Hospitality & Leisure Management* che ci permette di fare una selezione delle migliori 50 scuole in questo ambito formativo. Prima di guardare ai dati 2019 del ranking nel settore di nostro interesse, spendiamo qualche parola sulla classifica e sulla metodologia di classificazione dei dati che ne è alla base.

Il *QS University Ranking* classifica le migliori università al mondo per ciascun settore disciplinare con lo scopo di orientare gli studenti che si avvicinano a compiere una scelta per il proprio futuro formativo, consentendo comparazioni all'interno di ciascuna area e tra aree. I dati su cui si basano queste classificazioni provengono da quattro diverse fonti, due focalizzate sulla didattica, le altre sulla ricerca. Per

quanto riguarda la didattica, i dati utilizzati per la classificazione provengono dalle *QS global survey*, indagini internazionali che coinvolgono accademici e datori di lavoro.

L'indagine QS global survey coinvolge 83.000 rispondenti da tutto il mondo

L'indagine che coinvolge gli accademici è da sempre stata alla base della classificazione QS, sin dalla sua prima edizione nel 2004 e nel 2019 è arrivata a coinvolgere 83.000 rispondenti in tutto il mondo. Questi sono chiamati a indicare fino a un massimo di cinque aree disciplinari con cui sono più famigliari e fino a un massimo di due settori più specifici nei quali considerano di avere una certa *expertise*. Per ciascuna delle aree disciplinari – ampie – indicate, viene chiesto ai partecipanti di elencare fino a 10 istituzioni formative nazionali e fino a 30 istituzioni internazionali che considerano eccellenti in termini di ricerca (i rispondenti non possono indicare la propria istituzione di provenienza). Per la compilazione delle singole classifiche per settore disciplinare, i risultati della *survey* vengono filtrati a seconda delle aree di *expertise* indicate dagli intervistati.

La seconda fonte di dati è rappresentata dalla *survey* che coinvolge i datori di lavoro. Lo scopo di questa seconda *survey* è quello di offrire una misura della capacità delle università di sostenere l'*employability* dei propri laureati, ovvero la loro potenzialità in termini di occupabilità. La *survey* presso i datori di lavoro nel 2019 ha visto raccogliere 42.000 risposte individuali da parte di imprese che assumono neolaureati in tutto il mondo. Simile all'indagine svolta presso gli accademici, questa chiede invece ai datori di lavoro di identificare fino a un massimo di 10 istituzioni formative nazionali e 30 istituzioni formative internazionali che considerano eccellenti per il *recruitment* di neolaureati. Inoltre, agli intervistati

Imprese che hanno partecipato alla survey 2019

42.000

ai datori di lavoro è richiesto di indicare le istituzioni formative considerate eccellenti per il recruitment



è richiesto anche di indicare quale sia il settore disciplinare dal quale preferiscono 'attingere'. Da una combinazione dei dati raccolti con entrambe le domande, viene ricavata una classifica delle eccellenze 'nell'opinione dei datori di lavoro'.

La classifica delle 50 migliori scuole in Hospitality and Leisure Management nel 2019 mostra una concentrazione negli Stati Uniti e Svizzera

I dati che riguardano la ricerca sono invece di due tipi. Da un lato, viene misurato il numero di citazioni per ciascun articolo scientifico, stabilendo una certa soglia massima di citazioni per pubblicazione per non rischiare di selezionare pochi paper con un numero molto alto di citazioni. La fonte dei dati è in questo caso il database Scopus e il periodo di osservazione copre i cinque anni precedenti. Dall'altro, dal 2013, la classifica ha incorporato nei propri dati l'h-index. L'indice misura sia la produttività, sia l'impatto del lavoro di ciascun ricercatore basandosi sulle sue pubblicazioni più citate e sul numero di citazioni che queste hanno ricevuto in altre pubblicazioni.

Oltre alla classifica generale, quanto ci interessa in particolare in questa sede sono i punteggi ottenuti dalle istituzioni della top 50 nella *survey* fatta presso i datori di lavoro poiché ci danno una misura di quanto questi ultimi considerano una certa scuola di formazione come proprio *partner* privilegiato nella selezione dei talenti.

Una volta specificato qual è lo strumento di orientamento che utilizzeremo in questo capitolo, vediamo quali sono le 50 migliori scuole nel settore del turismo nel 2019. La tabella di seguito riporta i risultati del *QS ranking 2019* per il settore *Hospitality & Leisure Management* e ci mostra dove si trovano le singole scuole.



Tabella 9. La classifica delle 50 migliori scuole di formazione in Hospitality & Leisure Management.

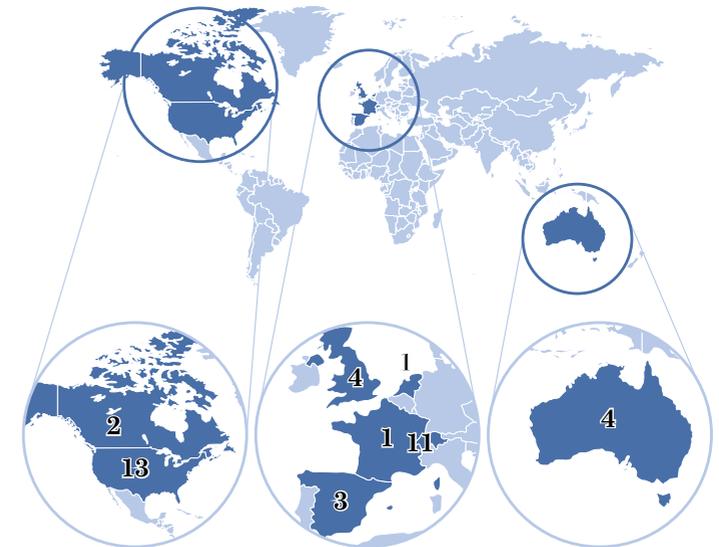
Posizione	Istituzione	Paese
1	EHL - Ecole hôtelière de Lausanne	Svizzera
2	University of Nevada - Las Vegas	Stati Uniti
3	Les Roches Global Hospitality Education	Svizzera
4	Glion Institute of Higher Education	Svizzera
5	The Hong Kong Polytechnic University	Hong Kong
6	Hotel School The Hague	Olanda
7	Swiss Hotel Management School	Svizzera
8	University of Surrey	Regno Unito
9	Oxford Brookes University	Regno Unito
10	Bournemouth University	Regno Unito
11	Cornell University	Stati Uniti
12	International Management Institute Switzerland	Svizzera
13	Les Roches Marbella	Spagna
14	Taylor's University	Malesia
15	Hotel Institute Montreux	Svizzera
16	César Ritz Colleges Switzerland	Svizzera
17	IHTTI School of Hotel Management	Svizzera
18	Blue Mountains International Hotel Management School (BMIHMS)	Australia
19	University College of Hospitality Management Sant Pol de Mar, Barcelona	Spagna
20	Griffith University	Australia
21	Culinary Arts Academy Switzerland	Svizzera
22	Texas A&M University	Stati Uniti
23	Pennsylvania State University	Stati Uniti
24	Virginia Polytechnic Institute and State University	Stati Uniti
25	HTMi - Hotel and Tourism Management Institute Switzerland	Svizzera
25	University of Florida	Stati Uniti
27	The University of Queensland	Australia
28	Sun Yat-sen University	Cina
28	University of Central Florida	Stati Uniti
30	Purdue University	Stati Uniti
31	Nanyang Technological University, Singapore (NTU)	Singapore
32	University of Waterloo	Canada
33	Institute for Tourism Studies	Macao
34	Sejong University	Corea del Sud
35	SAIT Polytechnic - School of Hospitality and Tourism	Canada
36	New York University (NYU)	Stati Uniti
37	Kyung Hee University	Corea del Sud
38	The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	Hong Kong
39	The University of Hong Kong	Hong Kong
40	Sheffield Hallam University	Regno Unito
41	University of Macau	Macao
42	Vatel, Hotel and Tourism Business School	Francia
42	Michigan State University	Stati Uniti
42	University of South Florida	Stati Uniti
45	The Emirates Academy of Hospitality Management (EAHM)	Emirati Arabi Uniti
46	Clemson University	Stati Uniti
46	Monash University	Australia
46	Universitat Ramon Llull	Spagna
49	Washington State University	Stati Uniti
50	Business and Hotel Management School	Svizzera
50	Florida International University	Stati Uniti
50	Hanyang University	Corea del Sud

(Fonte: QS ranking 2019)

Al primo posto della classifica troviamo EHL - EHL - Ecole hôtelière de Lausanne (a cui dedicheremo un approfondimento nel paragrafo che segue) che da tre anni rimane nella prima o seconda posizione scambiandosi con la seconda del 2019, l'Università del Nevada. Anche Les Roches Global Hospitality Education in Svizzera è da tre anni sempre nelle posizioni più alte della classifica.

Appare subito chiaro a colpo d'occhio, ed è ancor meglio evidenziato nella mappa in Figura 49, come vi sia una netta concentrazione delle migliori scuole in due paesi: Stati Uniti e Svizzera.

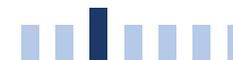
Figura 50. La distribuzione delle scuole nella Top 50 in Hospitality & Leisure Management, per paese.



(Fonte: nostra elaborazione su dati QS ranking 2019)

Al primo posto della classifica EHL- Ecole Hôtelière de Lausanne

Questi ultimi contano rispettivamente 13 e 11 scuole sulle 50 totali, seguiti a distanza da Regno Unito e Australia che ne contano 4 ciascuno. Il dato sulla Svizzera, è degno di ulteriore approfondimento poiché si inserisce in un quadro, quello europeo dove nel complesso non sono molti i paesi che rientrano in classifica e, i pochi che vi rientrano, hanno comunque un numero esiguo di scuole (Spagna: 3, Francia e Olanda: 1). I restanti paesi (Canada, Cina, Corea del Sud, Macao, Malesia, Singapore, Emirati Arabi Uniti) hanno tutti 1 o 2 scuole entrate in classifica.



Percentuale di hospitality school
sul totale delle scuole europee eccellenti

75%

la formula hospitality
school si rivela
vincente nel
ranking

Focalizziamoci adesso sulle scuole europee che sono entrate a far parte del *QS ranking 2019* del nostro settore di interesse e che sono elencate nella tabella di seguito. Possiamo osservare come su un totale di 20, 8 si siano posizionate tra le prime 10 e, di queste, la metà si trovi in Svizzera.

Tabella 10. Le scuole europee in Hospitality & Leisure Management rientrate tra le top 50 nel 2019.

Posizione	Istituzione	Paese
1	EHL - Ecole hôtelière de Lausanne	Svizzera
3	Les Roches Global Hospitality Education	Svizzera
4	Glion Institute of Higher Education	Svizzera
6	Hotel School The Hague	Olanda
7	Swiss Hotel Management School	Svizzera
8	University of Surrey	Regno Unito
9	Oxford Brookes University	Regno Unito
10	Bournemouth University	Regno Unito
12	International Management Institute Switzerland	Svizzera
13	Les Roches Marbella	Spagna
15	Hotel Institute Montreux	Svizzera
16	César Ritz Colleges Switzerland	Svizzera
17	IHTTI School of Hotel Management	Svizzera
19	University College of Hospitality Management Sant Pol de Mar, Barcelona	Spagna
21	Culinary Arts Academy Switzerland	Svizzera
25	HTMi - Hotel and Tourism Management Institute Switzerland	Svizzera
40	Sheffield Hallam University	Regno Unito
42	Vatel, Hotel and Tourism Business School	Francia
46	Universitat Ramon Llull	Spagna
50	Business and Hotel Management School	Svizzera

(Fonte: QS ranking 2019)

La risposta delle università eccellenti all'estero

Il ruolo dell'hospitality school

La formula
hospitality school
è vincente nel
ranking, sia
nell'opinione degli
accademici, sia dei
datori di lavoro

Mantenendo il focus sull'Europa che rappresenta il mercato a noi più vicino e dunque a cui guardare per aprirci all'innovazione, un ulteriore dato di interesse riguarda la tipologia di istituzioni formative di cui stiamo parlando. Delle 20 scuole top in Europa, infatti, solo 5 sono università 'tradizionali' mentre 15, dunque il 75%, sono hospitality school. Questo a dimostrazione di come questa formula si riveli vincente nei punteggi complessivi del *ranking*, dunque, sia nell'opinione degli accademici, sia in quella dei datori di lavoro (a cui dedicheremo un piccolo approfondimento a breve). Probabilmente i punteggi sulla ricerca sono spostati verso l'alto per le università ma non così tanto da far rientrare un maggior numero di queste ultime, a discapito delle hospitality school, nella classifica stilata da QS.

Ma in cosa consiste il modello hospitality school? Le caratteristiche peculiari del modello, che la rendono vincente per il settore dell'ospitalità, sono tre (Figura 51):

- È una impresa pedagogica: un vero hotel con un vero ristorante, entrambi aperti al pubblico e gestiti, ove possibile, dagli studenti in internship, coordinati e monitorati docenti (tutor e/o professori);
- Prevede un'alternanza tra lezioni in aula (generalmente durante la bassa stagione) e training on the job (durante l'alta stagione) massimizzando l'occupazione dell'hotel durante tutto l'anno;
- Alterna internship (nell'hotel della scuola) ed externship (stage esterni) con un nesso permanente tra mondo accademico e mondo del lavoro ed un forte coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei contenuti formativi.



L'hospitality school è un'impresa pedagogica che sviluppa soft skill sempre più ricercate dal mercato

Ciascuno di questi 3 elementi caratteristici consente agli studenti di sviluppare, in aggiunta alle competenze tecniche professionali, anche soft skill importanti per lo svolgimento delle loro future attività lavorative nel settore e sempre più ricercate dal mercato (cfr. capitolo 1).

Figura 51. Il modello hospitality school.

I tratti distintivi della formula hospitality school



Il modello didattico è stato messo a punto da alcune istituzioni eccellenti in Svizzera (Ecole Hôtelière de Lausanne, Glion, Les Roches), Stati Uniti (Cornell) e si è rapidamente diffuso soprattutto in Cina, India e altre regioni dell'Asia.

Oggi le hospitality school eccellenti godono anche di un vantaggio di prezzo elevato. Ad esempio, EHL che attrae studenti da tutto il mondo inclusi circa 60 italiani all'anno offre il Bachelor (4 anni) a 159.900 CHF; il Master universitario (campus di Losanna) a 34.890 CHF; l' Executive MBA a 59.640 CHF.

Media dei punteggi espressi dai datori di lavoro con riferimento alle hospitality school

91,7/100

decisamente più elevato del punteggio attribuito alle università (59/100)

Figura 52. Le scuole europee incluse nella Top 50 per tipologia (hospitality school o università).



(Fonte: Nostra elaborazione su dati QS ranking 2019)

Le hospitality school occupano posizioni più alte nel ranking rispetto alle università

Come accennavamo, probabilmente il punteggio dei datori di lavoro potrebbe rappresentare l'ago che ha fatto pendere la bilancia dal lato hospitality school: certamente la loro vicinanza al mondo della 'pratica' le può rendere un bacino molto attrattivo da cui le imprese possono reclutare giovani professionisti pronti a mettersi alla prova. A conferma di questa ipotesi, riprendiamo con sguardo comparativo, nella tabella che segue, i punteggi che rispettivamente le hospitality school e le università europee che occupano le posizioni più alte (specificamente le prime cinque hospitality school e le prime cinque università) nella classifica, hanno fatto registrare a partire dai dati della survey che ha coinvolto i datori di lavoro. Una prima osservazione che prescinde dall'opinione degli employer riguarda il fatto che in senso assoluto le hospitality school occupano posizioni più alte nel *ranking* rispetto alle università.

Per il recruitment di neo-laureati il giudizio dei datori di lavoro è decisamente superiore con riferimento alle 5 top hospitality school (91,7/100) rispetto alle 5 top università tradizionali (59/100)

Tabella 11. I punteggi delle prime cinque hospitality school e delle prime cinque università espressi dai datori di lavoro.

Hospitality school		
Posizione	Istituzione	Punteggio survey datori di lavoro
1	EHL - Ecole hôtelière de Lausanne	100
3	Les Roches Global Hospitality Education	94,6
4	Glion Institute of Higher Education	97,4
6	Hotel School The Hague	85,8
7	Swiss Hotel Management School	81
Università		
8	University of Surrey	61,3
9	Oxford Brookes University	72,4
10	Bournemouth University	61,3
40	Sheffield Hallam University	49,4
46	Universitat Ramon Llull	50,6

(Fonte: QS Employer Reputation Survey 2019)

Se guardiamo nello specifico ai punteggi è evidente che, su una scala da uno a cento le hospitality school hanno fatto registrare punteggi dall'80 in su, mentre le università si attestano intorno al 50. Precisamente, la media dei punteggi riportati in tabella per le hospitality school è di 91,7, mentre per le università è di 59.

Per meglio caratterizzare questi due 'tipi' di istituzione formativa approfondiamo due casi eccellenti nel panorama europeo, quello dell'hospitality school EHL - Ecole hôtelière de Lausanne e quello della University of Surrey, rispettivamente al primo e all'ottavo posto nella classifica 2019.

EHL - Ecole Hôtelière de Lausanne

L'Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL) rappresenta un'istituzione pioniera nell'ambito delle scuole di formazione del nostro settore di interesse e delle scuole di Hotel Management in senso più specifico. Fondata nel 1893, questa istituzione ha infatti posto le basi per lo sviluppo di un modello di formazione molto vicino alle imprese e alla pratica del lavoro. A partire dalla sua fondazione, la scuola ha intrapreso un percorso di crescita che l'ha vista in tempi più recenti (nel 1998) unirsi

all'Università di scienze applicate della Svizzera Occidentale divenendo la prima scuola svizzera in questo campo a cui è stato riconosciuto lo status di università. In seguito, nel 2004 l'eccellenza è stata riconfermata con l'affiliazione alla New England Association of Schools and Colleges.

La scuola è di proprietà unica della Fondazione EHL e la sua natura *not for profit* è garanzia del continuo investimento di risorse nella crescita della qualità dell'alta formazione in questo ambito.

Ad oggi, la scuola offre i corsi seguenti: Bachelor of Science in International Hospitality Management, Master of Science HES-SO in Global Hospitality Business, Executive MBA in Hospitality Administration e alcuni corsi brevi di aggiornamento professionale.

Comprensione del settore, acquisizione di skill manageriali, sviluppo di competenze relazionali, acquisizione di esperienza sul campo sono i 4 pilastri della formazione in EHL

I quattro pilastri in termini di obiettivi di formazione dichiarati dalla scuola sono: la comprensione, a partire da esperienze concrete, del funzionamento del settore, l'acquisizione di skill di management, lo sviluppo di competenze relazionali, l'acquisizione di esperienza sul campo. È interessante notare che questo ultimo aspetto è citato tra i pilastri dell'approccio educativo della scuola e nel concreto il suo sviluppo, in particolare, negli ultimi anni, si è mosso proprio in questa direzione. Infatti nel 2011, è stato aperto al pubblico il ristorante interno alla scuola e utilizzato prima soltanto per la formazione. In questo modo, gli esterni possono avere accesso al ristorante che viene gestito dagli studenti, i quali si mettono realmente alla prova sul campo, ancor prima di avere qualunque tipo di ingresso nel mercato del lavoro.

Un altro esempio in questo senso è rappresentato dai servizi di consulenza a clienti esterni che l'università offre e che sono gestiti interamente dagli studenti. Guidati da i membri della *faculty* gli studenti gestiscono progetti di sviluppo prodotti, sviluppo di strategie di marketing e vendita, studi di mercato, design dell'esperienza di consumo e sviluppo di business plan. I progetti hanno una durata di nove settimane durante le quali gli studenti dell'ultimo anno del programma *bachelor* si dedicano a tempo pieno a questa attività, sulla base delle richieste del cliente.

Infine, il passo più grande nella direzione dell'integrazione della formazione con il mercato del lavoro e con i processi di innovazione è l'apertura dell'Innovation Village, definito dalla scuola come un 'ecosistema dell'*hospitality* e del *food*' per studenti, alumni, imprenditori, ricercatori, esperti e investitori interessati allo sviluppo del business scoprire le ultime innovazioni in questo ambito. Nato a partire dal precedente Innovation Hub, già presente dal 2009, questo 'villaggio' si estende su una superficie di 4.000 metri quadrati e ha l'obiettivo specifico di supportare la nascita di nuove imprese e di offrire alle imprese già esistenti servizi per lo sviluppo di innovazione.



Quanto citato rappresenta caratteristiche molto peculiari di EHL a cui si aggiungono altre esperienze più 'standard' a cui gli allievi posso accedere, come gli stage di sei mesi obbligatori nei programmi *bachelor*, le visite studio presso le aziende, i project-work in collaborazione con le aziende, le giornate di orientamento e le testimonianze in aula.

Possiamo senza dubbio affermare che la formula *hospitality school* di EHL tocca tutti i livelli di possibile sviluppo della partnership didattica università-impresa, dalla più semplice, come le testimonianze, alla più sofisticata, come l'*Innovation Village* in cui didattica e ricerca sono interconnesse e il mondo del lavoro è un filo rosso che le unisce.

University of Surrey

Il Centre for Research and Enterprise offre servizi alle imprese del settore e programmi di alta formazione sui temi dell'hospitality, del turismo, della gestione degli eventi e dei trasporti

Nell'ambito della University of Surrey, la School of Hospitality & Tourism Management ha fatto sì che l'università si collocasse all'ottavo posto del *QS Raking in Hospitality & Leisure Management*, prima di tutte le altre università europee in classifica.

La scuola, che da sessanta anni porta avanti un modello di insegnamento e ricerca che si sta rivelando di successo, si compone di tre dipartimenti: Department of Events, Department of Hospitality, Department of Tourism and Transport. Il primo incentrato sui temi del management degli eventi, il secondo sui temi dell'*hospitality* in senso ampio, il terzo sul turismo e sul sistema dei trasporti. Nel complesso, la scuola offre corsi *undergraduate*, *postgraduate*, di ricerca e di *executive education*: i Bachelor of Science in International Hospitality Management, International Hospitality and Tourism Management International Tourism Management, International Tourism Management with Transport; il certificato *postgraduate* in Hotel Investment and Asset Management; i Master of Science in International Events Management, International Hospitality Management, International Hotel Management, International Tourism Management, Strategic Hotel Management, Strategic Tourism Management and Marketing; il dottorato di ricerca in Hospitality and Tourism Management; infine alcuni corsi di brevi come quelli di Asset Management, Revenue Management, Social Media e Digital Marketing.

Come è evidente, l'offerta della scuola è molto ampia e altrettanto lo sono le linee di ricerca portate avanti. Infatti, il gruppo di *scholar* che vi afferiscono lavora intorno ai temi del lavoro e della competitività (come la mobilità lavorativa, *skill* e competenze, produttività etc.), della trasformazione digitale dei sistemi smart e del data science nel turismo e nell'*hospitality* e, infine, della sostenibilità d'impresa e dello sviluppo sostenibile.

La scuola è in contatto con il mondo del lavoro e delle imprese, in particolare attraverso il Centre for Research and Enterprise che offre servizi alle imprese del settore e programmi di alta formazione sui temi dell'*hospitality*, del turismo, della gestione degli eventi e dei trasporti. Il suo essere ancorata alla pratica è altresì caratteristica dei programmi di studio. In particolare, gli studenti del corso in International Hospitality Management hanno l'opportunità di mettere in pratica quanto imparato nel in aula attraverso l'esperienza di lavoro presso il ristorante e caffè Lakeside, parte integrante della scuola. Queste strutture offrono l'ambiente ideale per formare *on the job* gli studenti in materia di gestione del ristorante, pianificazione dei menù, implementazione di strategie di marketing, gestione del budget e preparazione di cibi e bevande.

Messaggi di sintesi

I dati QS World University Rankings a partire dai quali viene stilata la classifica delle 50 migliori istituzioni di higher education nel settore Hospitality & Leisure Management mostrano una concentrazione dell'offerta considerata di eccellenza negli Stati Uniti e in Svizzera. L'Europa registra invece un'offerta molto più limitata.

Nell'offerta formativa eccellente in Europa (15 su 20), dove appunto le scuole Svizzere hanno un forte peso (11 su 15), è prevalente la formula *hospitality school*, un modello di istituzione formativa caratterizzato da tre elementi fondanti che consentono agli studenti di acquisire non solo *skill* tecniche professionali, ma anche *soft skill* sempre più ricercate dal mercato:

- È una impresa pedagogica: un vero hotel con un vero ristorante, entrambi aperti al pubblico e gestiti, ove possibile, dagli studenti in *internship*, coordinati e monitorati (da tutor e/o professori);
- Prevede un'alternanza tra lezioni in aula (generalmente durante la bassa stagione) e *training on the job* (durante l'alta stagione) massimizzando l'occupazione dell'hotel durante tutto l'anno;
- Alterna *internship* (nell'hotel della scuola) ed *externship* (stage esterni) con un nesso permanente tra mondo accademico e mondo del lavoro ed un forte coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei contenuti formativi.

Anche le preferenze delle imprese, indagate dalla QS Employer Reputation Survey, per quanto riguarda le scelte di reclutamento dei giovani neolaureati premiano decisamente le *hospitality school* che gli employer considerano un bacino di eccellenza a cui rivolgersi nei processi di recruitment. Infatti, il punteggio medio delle *hospitality school* nel ranking riferito alle preferenze delle imprese è pari a 91, contro un voto medio pari a 59 fatto registrare dalle università.



05 Conclusioni



I PRINCIPALI PUNTI EMERSI DALL'ANALISI



Le imprese richiedono nuove competenze e ruoli professionali



L'offerta dei corsi universitari non risponde pienamente ai bisogni di formazione delle imprese



La collaborazione tra imprese e università è ancora limitata a forme semplici



L'hospitality school è la formula ideale per formare le competenze più richieste dalle aziende

LE AREE DI INTERVENTO

- Reclutamento e formazione guidate da strategie di medio termine
- Formazione dei capi servizio, anello di congiunzione tra gli indirizzi strategici e l'operatività
- Forme evolute di collaborazione impresa-università per superare il gap domanda-offerta di competenze
- Innovazione nei metodi didattici, coinvolgenti e coerenti con i ritmi di lavoro
- Formazione come driver per l'attrazione di talenti

Conclusioni

05

Conclusioni

La ricerca presentata in questo volume ha evidenziato il ruolo strategico che la formazione di livello universitario oggi riveste nello sviluppo del turismo, con particolare riferimento al settore hospitality. Le considerazioni e i risultati esposti nelle pagine precedenti possono riassumersi nei seguenti assunti: (i) le imprese del settore oggi esprimono un fabbisogno di nuove competenze e ruoli professionali che stentano a trovare risposta nel mondo del lavoro; (ii) l'offerta di corsi universitari in Italia non risponde pienamente ai bisogni di formazione delle imprese; (iii) la collaborazione tra imprese e università è ancora limitata a forme semplici (testimonianze nei corsi, stage) mentre dovrebbe consolidarsi su forme più evolute (progettazione congiunta di corsi, progetti di ricerca-intervento, trasferimento di know-how), già affermate in altri settori e indispensabili per superare il gap esistente tra domanda e offerta di formazione; (iv) l'hospitality school, modello di formazione ancora assente in Italia ma molto diffuso all'estero, rappresenta la formula ideale per formare le competenze oggi più richieste dalle imprese del settore e realizzare forme di collaborazione evolute tra impresa e università.

L'hospitality school, un modello di formazione ancora assente in Italia, rappresenta la formula ideale per formare le competenze oggi più richieste dalle imprese del settore

La rilevazione realizzata da IULM in collaborazione con Confindustria alberghi tra giugno e settembre 2019 su oltre 200 hotel appartenenti a grandi catene internazionali, catene nazionali o strutture individuali in Italia (survey su 167 hotel e interviste in profondità e focus group su 23 catene), ha confermato la difficoltà delle imprese a reperire le competenze chiave nel mercato del lavoro già segnalata in una precedente rilevazione del 2016: solo il 6% degli intervistati dichiara oggi di trovare i profili ricercati contro il 15% dello studio 2016. La criticità di questo dato è acuita dal fatto che il mercato del lavoro turistico si trova oggi a fronteggiare tre grandi sfide da cui dipendono in larga misura i suoi sviluppi futuri: (i) la riqualificazione professionale, per cui il 68% della forza lavoro attuale avrà bisogno di riqualificarsi nel prossimo futuro; (ii) la necessità di migliorare la scarsa percezione della qualità dei lavori offerti nel turismo, rilanciando il settore come ambito attrattivo e stimolante in cui crescere professionalmente, (iii) il consolidamento della partnership con le istituzioni formative come driver fondamentale di innovazione e competitività del settore.

Il settore della formazione di livello universitario in Italia stenta a rispondere a queste criticità e ad adattarsi ai veloci processi di trasformazione del settore. L'offerta di corsi triennali e biennali, seppur in forte crescita in termini di numero di corsi di laurea

e di studenti, presenta contenuti che più della metà dei laureati considerano poco o per nulla adeguati alle esigenze del mondo del lavoro e per nulla o poco utilizzabili nel contesto lavorativo. D'altra parte la collaborazione tra università ed imprese è solo in minima parte focalizzata su forme evolute, quali l'organizzazione di laboratori didattici, la co-progettazione di corsi, il trasferimento di know how attraverso progetti di ricerca-intervento o dottorati aperti al mondo delle imprese, segnalando un forte ritardo del turismo rispetto ad altri settori industriali. La ricerca ha identificato possibili linee di sviluppo di questa collaborazione impresa-università che sarebbe auspicabile realizzare per favorire un allineamento dei contenuti formativi rispetto ai bisogni del settore.

La ricerca identifica le aree prioritarie di intervento per lo sviluppo del capitale umano e gli investimenti in formazione a sostegno del turismo in Italia

I risultati della survey e dei focus group hanno permesso di tracciare un quadro articolato delle politiche di reclutamento delle risorse umane, delle politiche di formazione, delle figure professionali e delle competenze più ricercate e difficili da reperire nel mercato del lavoro. La ricerca identifica in questo modo le aree prioritarie di intervento per le politiche di sviluppo del capitale umano e per gli investimenti in formazione a sostegno del turismo in Italia.

Un primo messaggio chiave riguarda la necessità di stimolare politiche di reclutamento guidate da una visione strategica orientata al medio termine, superando un approccio tattico o basato su risposte reattive a bisogni urgenti. L'università può giocare un ruolo importante nel supportare le imprese del settore a beneficiare di processi di reclutamento evoluti, specie per quanto riguarda gli hotel individuali e le piccole catene.

L'università può giocare un ruolo importante nel supportare le imprese a beneficiare di processi di reclutamento e formazione evoluti, specie per gli hotel individuali e le piccole catene



Le aree del core business e le soft skills hanno maggior rilevanza rispetto alle classiche aree direzionali

Un secondo aspetto che è interessante sottolineare riguarda le aree in cui le imprese intervistate hanno più investito in formazione nell'ultimo anno e gli ambiti considerati prioritari per gli investimenti futuri. Dalla ricerca emerge la forte focalizzazione sulle aree del core business (front office, food and beverage, housekeeping) e sulle soft skill (gestione dei collaboratori, lavoro in team e gestione dei conflitti) che assumono valori molto superiori alle aree direzionali più tradizionali come le risorse umane o l'amministrazione, finanza e controllo. Inoltre nell'ambito dei focus group e delle interviste è emerso un forte e diffuso bisogno di investire nel prossimo futuro sulla formazione dei capi servizio, identificati come un anello debole dal punto di vista delle competenze gestionali, a cui tuttavia è affidato un ruolo strategico di collegamento tra gli indirizzi strategici del vertice e l'operatività quotidiana. Ancora, i manager intervistati hanno sottolineato come oggi molti ruoli operativi ancorati all'esecuzione di compiti semplici – si pensi ad esempio ad un cameriere di sala – si stanno in realtà trasformando in ruoli assai più complessi e cruciali per far vivere un'esperienza memorabile agli ospiti. Infine, sempre nel confronto approfondito dei focus group, sono stati evidenziati tre ulteriori aree critiche per la formazione: la capacità di costruire relazioni empatiche con l'ospite, la conoscenza approfondita del territorio in cui l'hotel opera e la gestione delle dinamiche interculturali a fronte di collaboratori e di una clientela sempre più differenziati per provenienza e background culturali. Queste evidenze pongono una importante sfida al mondo della formazione. Per rispondere in modo adeguato alle richieste che vengono dal settore, l'università deve sviluppare iniziative formative e programmi didattici ad hoc per il settore, con un costante aggiornamento dei contenuti in stretto coordinamento con le imprese. Un modello didattico di questo tipo è difficilmente realizzabile nell'ambito di corsi di laurea universitari tradizionali.

I risultati di questa ricerca sono alla base del progetto per l'avvio della Scuola Italiana di Ospitalità. Il suo ruolo è complementare rispetto a corsi di laurea universitari tradizionali

Un terzo messaggio chiave è legato alla necessità di innovazioni nei metodi di formazione, privilegiando formule didattiche compatibili con i ritmi di lavoro degli hotel (formazione a distanza, sessioni brevi focalizzate su specifici strumenti) e un approccio didattico attivo, fortemente legato alla pratica e al trasferimento di soluzioni concrete, per motivare i partecipanti ad investire tempo ed energie nella formazione. Questi risultati danno indicazioni preziose per la progettazione della formazione nel settore hospitality e impongono un profondo ripensamento delle formule tradizionali prevalenti nell'offerta universitaria attuale.

Infine in diverse fasi della ricerca è emersa la necessità di investire in progetti e iniziative che aiutino a migliorare l'attrattività del turismo e del settore hospitality come ambito innovativo e stimolante di crescita professionale. La debolezza dell'immagine del settore è ancora più sentita dalla generazione dei Millennials i cui valori personali e professionali sono profondamente diversi dalle generazioni precedenti e richiedono risposte nuove. Anche su questo aspetto la collaborazione con l'università e il mondo della formazione può portare un valore importante.

L'analisi delle esperienze di formazione eccellenti a livello internazionale, presentata nel capitolo 4, ha documentato come il modello formativo dell' hospitality school rappresenti la formula ideale per rispondere alle attese formative del settore e affrontare le criticità e le priorità di intervento evidenziate dalla ricerca. L'hospitality school, impresa pedagogica con una continua alternanza scuola-lavoro, permette di sviluppare in azione le competenze e le attitudini personali oggi più richieste dalle imprese del settore e, al tempo stesso, realizzare un permanente e approfondito lavoro di co-progettazione dei contenuti con le imprese. L'hospitality school

Conclusioni

svolge un ruolo complementare rispetto a corsi di laurea universitari tradizionali che oggi appare particolarmente importante per colmare il gap tra profili ricercati e profili disponibili nel mondo del lavoro.

I contenuti di questa ricerca sono stati la base di lavoro su cui l'Università IULM, insieme a TH Resort e Cassa Depositi e Prestiti, ha sviluppato un progetto per l'avvio della Scuola Italiana di Ospitalità. Il progetto è stato disegnato secondo l'impostazione didattica delle migliori realtà internazionali ma al tempo stesso con una forte connotazione sui valori dell'italianità. Esso è stato pensato come spazio di lavoro, aperto ai principali attori dell'industria e della formazione, in cui realizzare una innovazione dei metodi didattici, uno sviluppo di contenuti formativi nelle aree più ricercate dalle imprese e una condivisione di buone pratiche di gestione. Il progetto si pone un duplice obiettivo: (i) sostenere lo sviluppo del capitale umano nel settore hospitality identificando le aree di innovazione o gli ambiti di competenza più rilevanti per la competitività delle imprese e (ii) codificare e insegnare un modello italiano di hospitality, rivolto a studenti di tutto il mondo, per contribuire al rafforzamento della reputazione dell'Italia come destinazione turistica eccellente a livello internazionale.



Riferimenti bibliografici

- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., e Hofacker, C., 2019, Technological disruptions in Services: lessons from Tourism and Hospitality, *Journal of Service Management*, 30(4): 484-506.
- Buhalis, D., e Leung, R., 2018, Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem, *International Journal of Hospitality Management*, 71: 41-50.
- Cesareo, V. 2005, *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Carocci, Roma.
- Debackere, K., 2008, Academic R&D as a business: context, structure and process, *R&D Management*, 30(4): 323-329.
- Etzkowitz, H., 2008, *The Triple Helix: University-Industry-Government in Action*, Routledge, New York.
- Garavaglia, E., e Quarantino, L., 2017, Università e terza missione: il partenariato didattico per una knowledge city, in Ambrosianeum Fondazione Culturale, Rosangela L. (eds), *Rapporto sulla città. Una metropoli per innovare, crescere, sognare*, Franco Angeli, Milano.
- Lam, C. e Law, R., 2019, Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation, *International Journal of Hospitality Management*, 79:60-69.
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., Hoc, L., e Fong, N., 2015, Distribution channel in hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3): 431-452.
- Karnoe P., Christensen P. e Anderse P., 1999, *Mobilizing Resources and Generating Competencies*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Muscio A. e Pozzali A., 2013, The Effects of Cultural Distance in University-Industry Collaborations: Some Evidence from Italian Universities, *Journal of Technology Transfer*, 38 (4): 486-508.
- Quarantino L., 2019, "I talenti e i Millennial" in R. Nacamulli e Lazzizzera A. (a cura di), *L'ecosistema della formazione: allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo*, Milano, EGEA.
- Quarantino L., Nistri A., Pasqualini C., 2008, I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza, *Quaderno di ricerca - Fondazione ISTUD*.
- Ristova, C. e Dimitrov, N. 2019, Digitalization in the hospitality industry: trends that might shape the next stay of guests, *International Journal of Information, Business and Management*, 11 (3): 144-154.
- Schuckert, M., Liu, X., & Law, R. 2015, Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5): 608-621.
- Tussyadiah, I. P., e Wang, D. 2016, Tourists' Attitudes toward Proactive Smartphone Systems, *Journal of Travel Research*, 55 (4): 493-508.
- Van Looy B., Debackere K. & Andries P., 2003, Policies to stimulate regional innovation capabilities via university-industry collaboration: an analysis and an assessment, *R&D Management*, 33(2): 209-229.
- Viglia, G., Werthner, H. e Buhalis, D., 2016, Disruptive innovations, *Information Technologies and Tourism*, 16: 327-329.
- Wang, D., Xiang, Z., e Fesenmaier, D. R. 2016, Smartphone Use in Everyday Life and Travel, *Journal of Travel Research*, 55 (1): 52-63.
- Xiang, Z., Magnini, V. P., Fesenmaier, D. R., 2015, Information technology and consumer behavior in travel and tourism: insights from travel planning using the internet, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22: 244-249.
- Zsarnoczky, M. 2018, The Digital Future of the Tourism & Hospitality Industry, *Boston Hospitality Review*, 6:(2) pp. 1-10.

Fonti

- Aica, Anitec-Assinform, Assintel, Assinter, *Osservatorio delle Competenze Digitali*, 2018
- Almalaurea, *Condizione occupazionale dei laureati*, XXI indagine, 2019
- Almalaurea, *Profilo dei laureati*, XXI indagine, 2019
- Anagrafe Nazionale Studenti (ANS) del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca MIUR
- Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) (<https://www.ehl.edu>)
- Horwath HTL, Associazione Italiana Confindustria Alberghi in partnership con Cassa Depositi e Prestiti, *Hotels & Chains in Italy 2019 - The Report*, 2019
- ISTAT, rilevazioni e dati statistici sul comparto ricettivo
- Manpower Group, *Work in Tourism. Future Jobs Trend in Tourism*, 2015
- OECD, *OECD Tourism Trends and Policies 2012*, OECD Publishing, Paris, 2012. http://www.oecdilibrary.org/industry-and-services/oecd-tourism-trends-and-policies-2012_tour-2012-en.
- QS World University Rankings by Subject, 2019
- QS World University Rankings, *Employer Reputation Survey*, 2019
- Quarantino L., Garavaglia E., *Modelli di partenariato didattico università-impresa*, Ricerca N°03/2016, Assolombarda, Milano
- Quarantino L., Garavaglia E., *Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese*, Ricerca N°03/2019, Assolombarda, Milano
- Stacey, J., *Supporting Quality Jobs in Tourism*, OECD Tourism Papers, 2015/02, OECD Publishing, Paris, 2015. <http://dx.doi.org/10.1787/5js4rv0g7szz-en>
- Unioncamere, *La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2018*, 2019
- University of Surrey (<https://www.surrey.ac.uk/>), School of Hospitality & Tourism Management
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2018
- World Tourism Organization-Cegos, *The Future of Work and Skills Development in Tourism*, 2019
- World Tourism Organization, *World Tourism Barometer*, 2019
- World Travel & Tourism Council, *Generating Jobs for Youth*, 2019
- World Travel & Tourism Council, *World Economic Impact*, 2019

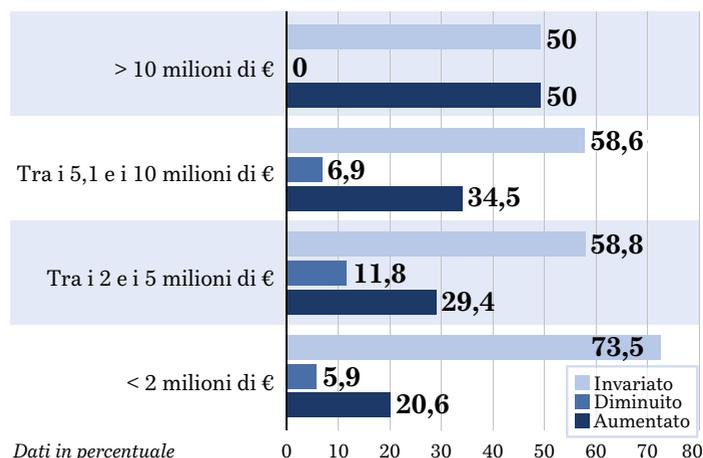
Appendice

In questa appendice sono presentate in forma grafica le distribuzioni congiunte tra alcune variabili rilevate nel questionario. La distribuzione di frequenza bivariata, normalmente realizzata attraverso le cosiddette “tabelle a doppia entrata”, permette il confronto tra due entità, una collocata in ascissa e una sulle ordinate. Nel nostro caso, andremo a individuare la distribuzione percentuale tra coppie di variabili mettendo a confronto le diverse modalità di cui si compongono. Si precisa che in questa fase ci si limita semplicemente a descrivere l'entità delle distribuzioni percentuali tra le modalità di due variabili, mentre non è obiettivo di questa analisi individuare l'esistenza e l'intensità di una relazione tra di esse.

a. Fatturato e andamento assunzioni

In questa sezione vengono messi a confronto le classi di fatturato dichiarate dalla struttura rispetto all'andamento delle assunzioni nel corso dell'ultimo triennio.

Figura 53. Classe di fatturato e andamento delle assunzioni nella struttura alberghiera.



Dalla Figura 53 si può facilmente riscontrare come all'aumento del fatturato la dinamicità delle assunzioni risulta variabile: la propensione alle assunzioni nell'ultimo triennio aumenta all'aumentare del fatturato in modo significativo per le strutture oltre i 10 milioni di euro di fatturato annui. Diversa la dinamica relativa alla diminuzio-

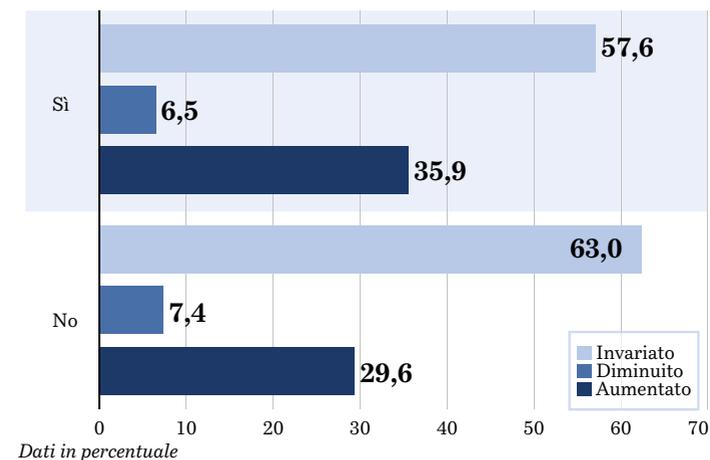


ne del personale, dove la classe con un fatturato compreso tra i 2 e i 5 milioni di euro l'anno hanno registrato la maggiore diminuzione percentuale nel personale.

b. Appartenenza a gruppi e andamento assunzioni

L'appartenenza o meno a un gruppo, in relazione all'andamento delle assunzioni, ha mostrato come le strutture che afferiscono ad organizzazioni più ampie abbiano avuto una maggiore propensione ad aumentare il proprio personale rispetto agli hotel indipendenti.

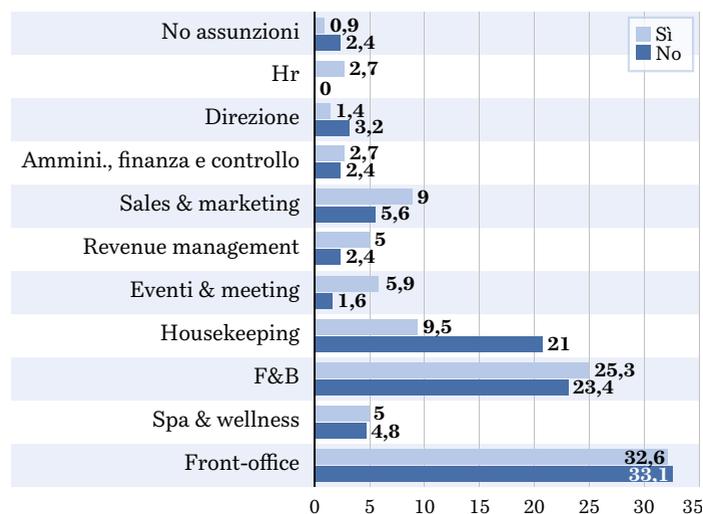
Figura 54. Appartenenza ad un gruppo e andamento delle assunzioni nella struttura alberghiera.



c. Appartenenza a gruppi e aree nuove assunzioni

In questa comparazione, notiamo come le aree di maggior assunzione siano risultate essere quelle relative al Food & Beverage e Front Office, sia per le strutture appartenenti a gruppi più ampi che per gli hotel indipendenti. Certamente rilevante l'ambito dell'housekeeping che ha registrato un netto stacco tra le strutture indipendenti, maggiormente interessate a quest'area, rispetto alle catene di hotel.

Figura 55. Appartenenza ad un gruppo e aree di nuove assunzioni.

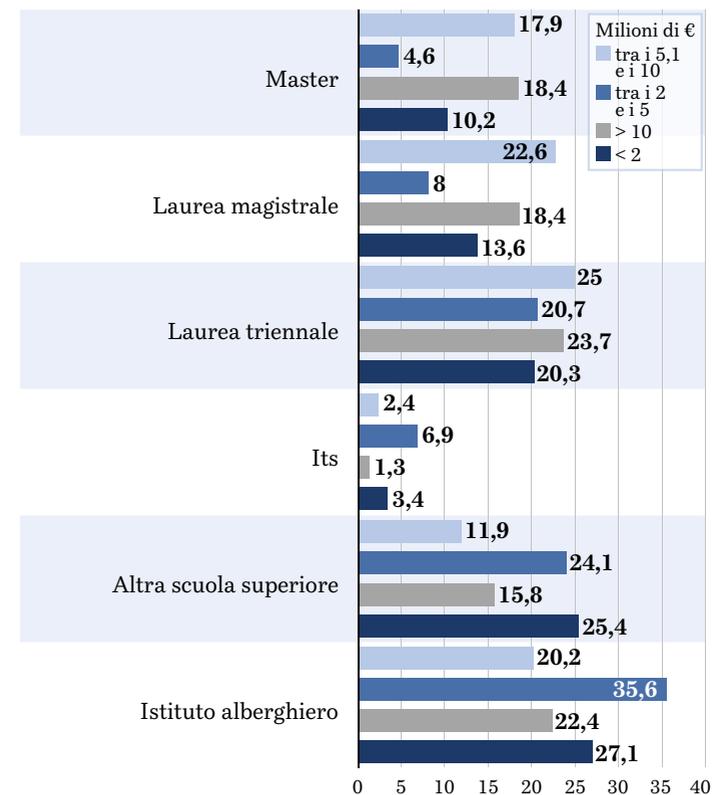


d. Fatturato e titolo di studio delle nuove assunzioni

Sicuramente rilevante per approfondire le politiche di reclutamento delle strutture alberghiere è l'analisi delle preferenze nei titoli di studi sulla base della performance di fatturato dell'albergo. Si noti come le aziende con un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro annui prediligano soprattutto personale proveniente da istituti alberghieri o da altre scuole superiori; i titoli accademici sembrano invece scemare man mano che si sale di livello. Le strutture che realizzano un fatturato compreso tra i 5 e i 10 milioni di euro l'anno preferiscono, invece, laureati sia triennali che magistrali. Anche le risorse in possesso di una qualifica di Master si concentrano nelle strutture a fatturato più alto.



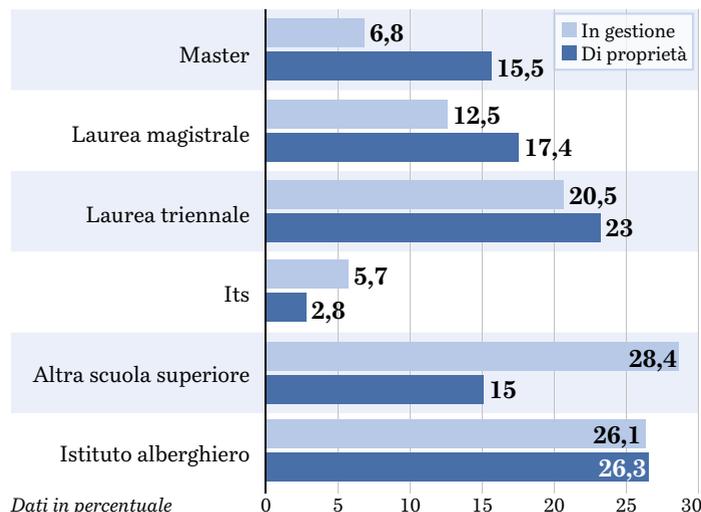
Figura 56. Fatturato e titolo di studio delle nuove assunzioni.



e. Tipologia di governance e titolo di studio delle nuove assunzioni

L'analisi della tipologia di governance, distinta tra "in gestione" o "di proprietà", mostra come tale ripartizione si esprima in politiche di reclutamento sul titolo di studio differente a seconda della tipologia. Le strutture di proprietà, ad esempio, sembrano prediligere politiche, accanto a risorse con diploma di istituto alberghiero, personale con master e laurea triennale. Gli hotel in gestione, invece, prediligono diplomati in altre scuole superiori, accanto a quelli provenienti dagli istituti alberghieri.

Figura 57. Tipologia di governance e titolo di studio delle nuove assunzioni.

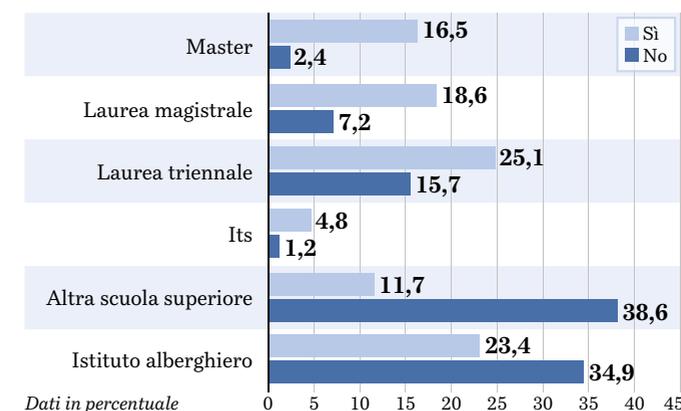


f. Appartenenza a gruppi e titolo di studio delle nuove assunzioni

Si nota, poi, una certa differenza tra le strutture che appartengono a gruppi, rispetto a quelle indipendenti, per quanto riguarda la tipologia prevalente nel titolo di studio nelle nuove assunzioni; ad esempio, le strutture non afferenti a gruppi prediligono diplomati alberghieri o da altre scuole superiori rispetto a neoassunti con titolo di laurea triennale o superiore, come emerge invece tra le fila del personale di hotel appartenenti a gruppi.



Figura 58. Appartenenza a gruppi e titolo di studio delle nuove assunzioni.

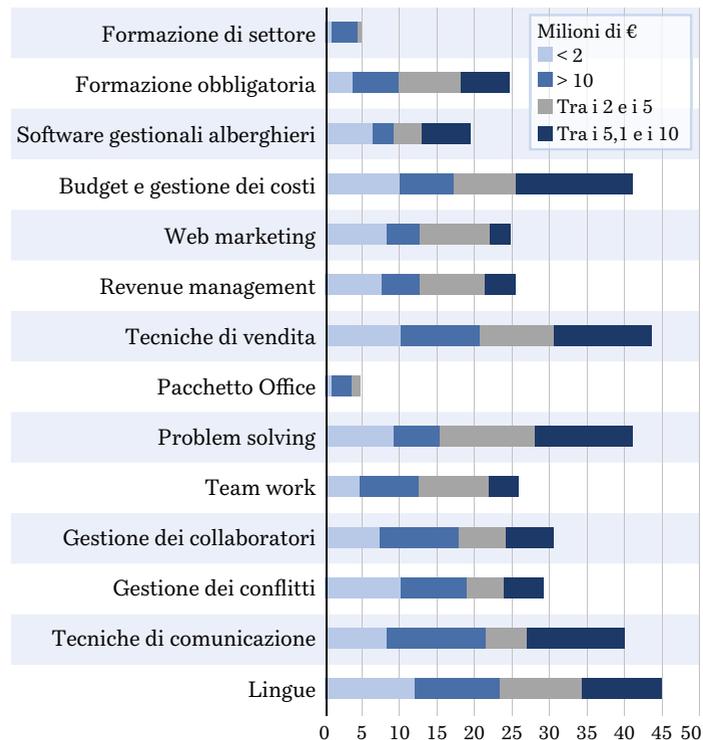


g. Fatturato e temi di cui si avverte un fabbisogno formativo

L'incrocio tra la variabile relativa al fatturato e quella relativa al fabbisogno formativo mostra alcune informazioni interessanti; la formazione linguistica, ad esempio, è percepita come un fabbisogno omogeneo tra tutte le categorie di performance di fatturato. Si nota una maggiore attenzione per gli hotel con risultati compresi tra i 5 e i 10 milioni di euro per le aree legate alla gestione dei costi, al problem solving e alle tecniche di vendita.



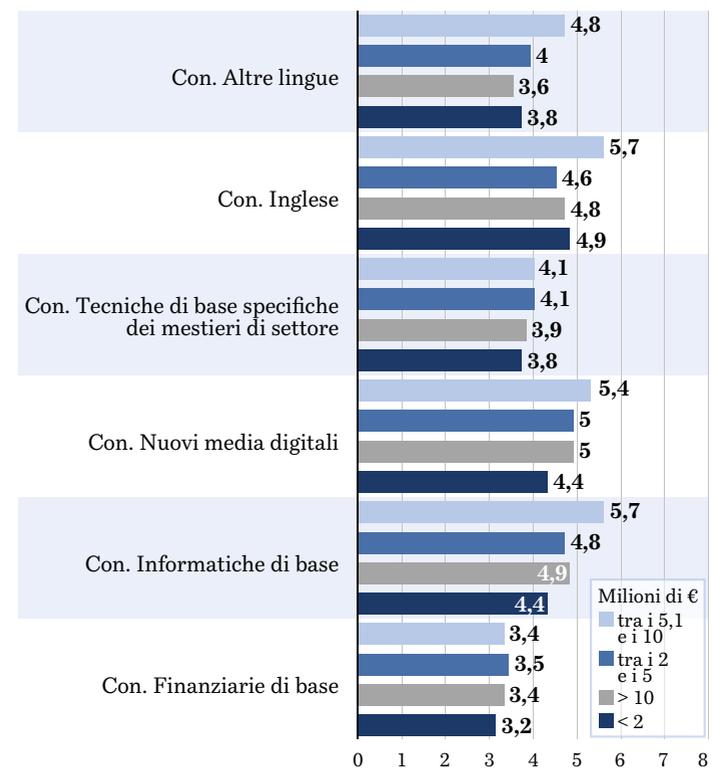
Figura 59. Fatturato e temi di cui si avverte un fabbisogno formativo.



h. Fatturato e importanza percepita per le conoscenze dei neoassunti (saper fare)

In questa sezione ci si sofferma invece sulla importanza percepita circa alcune conoscenze richieste nelle figure ricercate dalle strutture in relazione alla classe di fatturato di appartenenza. Negli hotel con una performance compresa tra 5 e 10 milioni di euro si riscontrano diverse aree di conoscenza ritenute importanti. Su una scala da 1 a 7, tale categoria ha totalizzato una media di 4,8: conoscenza della lingua inglese, conoscenza nuovi media digitali, conoscenze informatiche di base sono le principali aree richieste da questa categoria di operatori alberghieri. Le strutture con la più bassa performance di fatturato hanno invece espresso, in media, un giudizio inferiore su quasi tutte le aree di conoscenza richieste dai candidati.

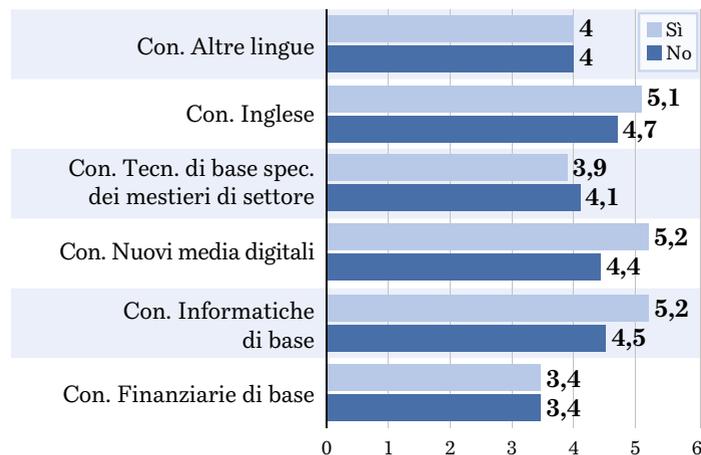
Figura 60. Fatturato e importanza percepita per conoscenze (saper fare) nei neoassunti.



i. Appartenenza a gruppi e importanza percepita per le conoscenze dei neoassunti (saper fare)

Le strutture alberghiere appartenenti a gruppi ricalcano lo stesso pattern individuato per le strutture con elevate performance di fatturato; le conoscenze linguistiche ed informatiche risultano infatti essere le conoscenze percepite come più importanti per questa tipologia di operatori alberghieri (media=5,1). Tuttavia lo scarto tra le due tipologie di strutture, appartenenti a gruppi e indipendenti, non è così ampio per tutte le aree di conoscenza, come ad esempio si nota per l'area linguistica e le conoscenze finanziarie di base.

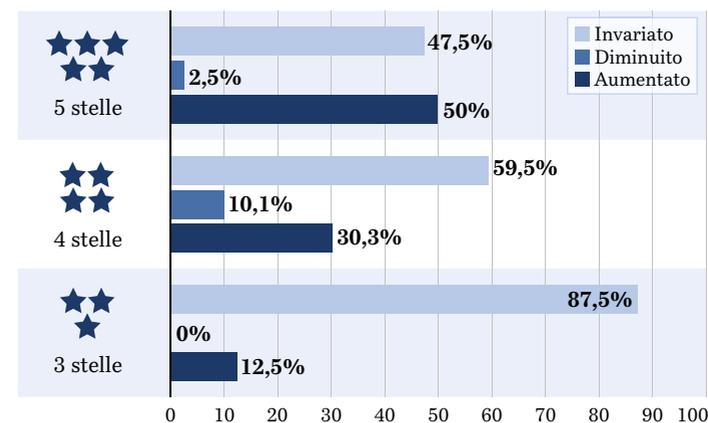
Figura 61. Fatturato e importanza percepita per conoscenze (saper fare) nei neoassunti.



j. Categoria dell'hotel e andamento numero di addetti

Le strutture categorizzate a 5 stelle mostrano una doppia tendenza per quanto riguarda la dinamica di assunzione del personale; il 50% degli intervistati appartenenti a questa categoria ha dichiarato che il numero di addetti è aumentato, mentre, di converso, un'altra porzione di operatori ha dichiarato che il personale è rimasto invariato (47,5%). Al diminuire della categoria della struttura si nota un incremento considerevole della quota di operatori che non hanno effettuato assunzioni e, in parallelo, una propensione sempre più consistente nelle assunzioni al crescere della categoria.

Figura 62. Categoria dell'hotel e andamento numero di addetti.

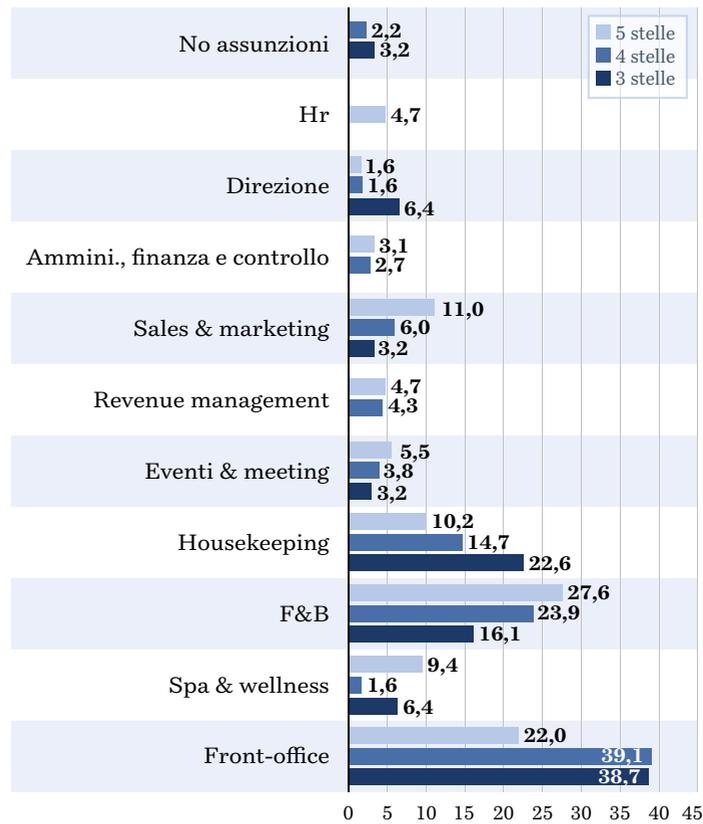


k. Categoria dell'hotel e aree nuove assunzioni

Nella Figura 63 è possibile notare come vi siano delle aree di assunzione predilette nelle diverse strutture alberghiere, ossia front-office, food & beverage e housekeeping. Si tratta di tre aree dove è possibile notare un certo stacco tra gli alberghi 5 stelle e le altre due categorie; ad esempio, nell'area front-office si nota come gli hotel a 3 e 4 stelle abbiano concentrato con simile importanza le proprie assunzioni, mentre le strutture a 5 stelle hanno concentrato la propria attenzione nel settore food & beverage, spa & wellness e marketing & sales. La diversa categorizzazione degli alberghi mostra differenti sensibilità nelle politiche di reclutamento del personale per quanto concerne le aree aziendali.



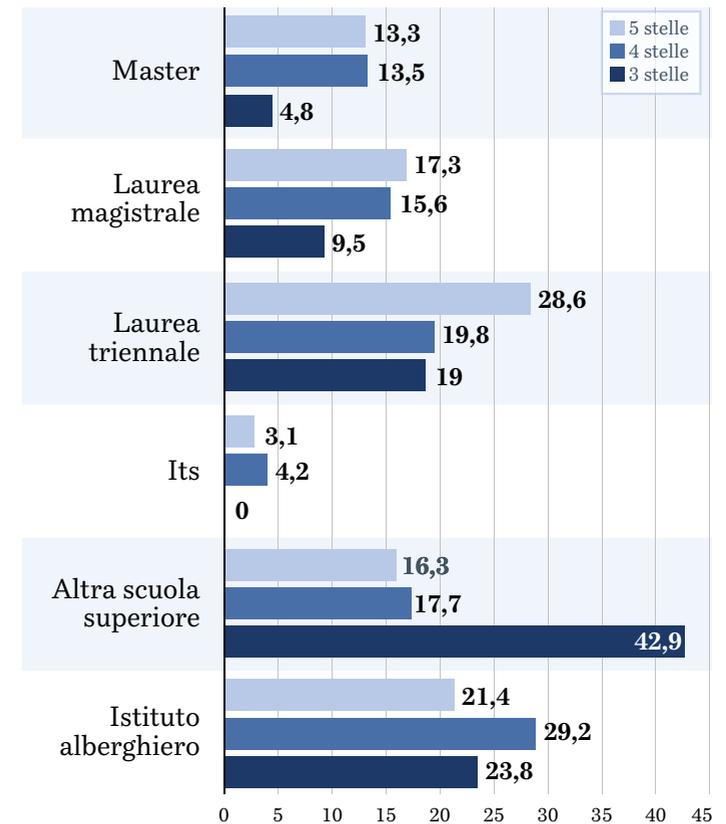
Figura 63. Categoria dell'hotel e aree nuove assunzioni.



l. Categoria dell'hotel e titolo di studio delle nuove assunzioni

Anche il titolo di studio prevalente dei neoassunti segue un pattern differente a seconda della categoria dell'hotel che prendiamo come riferimento. Il diploma di istituto alberghiero sembra essere prerogativa delle strutture a 4 stelle, mentre gli alberghi a 3 stelle hanno per il 42,9% un personale dotato di diploma di altra scuola superiore non alberghiera. Il livello di istruzione del personale cresce all'aumentare della categoria della struttura; gli hotel 5 stelle possiedono infatti il 28,6% del personale di nuova assunzione in possesso di laurea triennale.

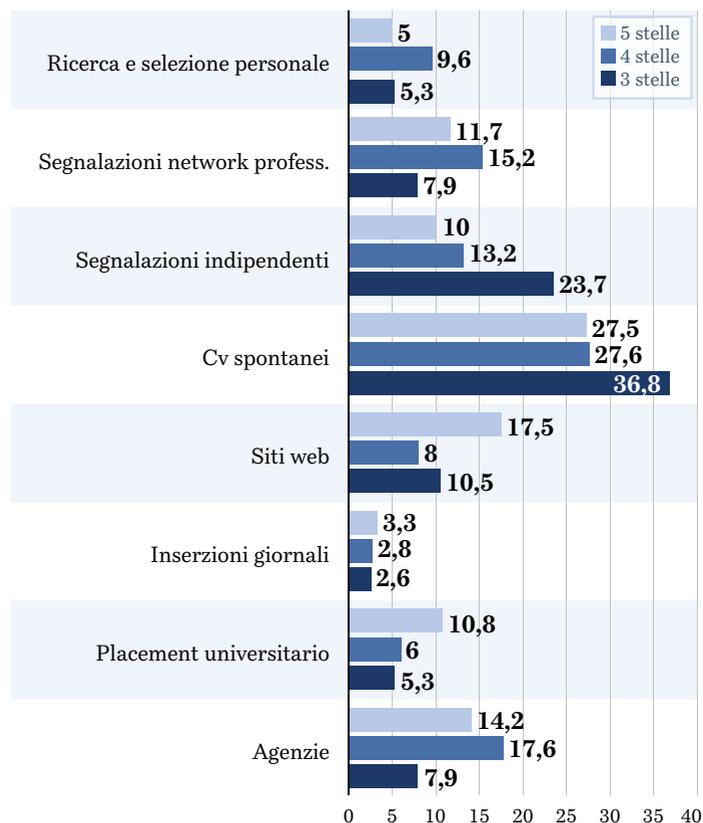
Figura 64. Categoria dell'hotel e aree nuove assunzioni.



m. Categoria dell'hotel e canali di assunzione

Per quanto riguarda i canali di reclutamento, notiamo come le diverse tipologie di strutture assumano politiche differenti nella ricerca e reclutamento delle figure desiderate. Gli hotel a 3 stelle prediligono candidature spontanee (36,8%), mentre si rivolgono poco a canali quali il placement universitario (5,3%) e società di ricerca e selezione del personale (5,3%). Anche gli hotel a 4 e 5 stelle prediligono le candidature spontanee, sebbene vi sia un deciso ricorso alle agenzie del lavoro (17,6% hotel a 4 stelle, 14,2% hotel a 5 stelle). Da notare certamente è il massiccio ricorso da parte degli hotel a 5 stelle di siti web, un dato ben al di sopra rispetto a quanto indicato dalle altre tipologie di struttura.

Figura 65. Categoria dell'hotel e canali di assunzione.

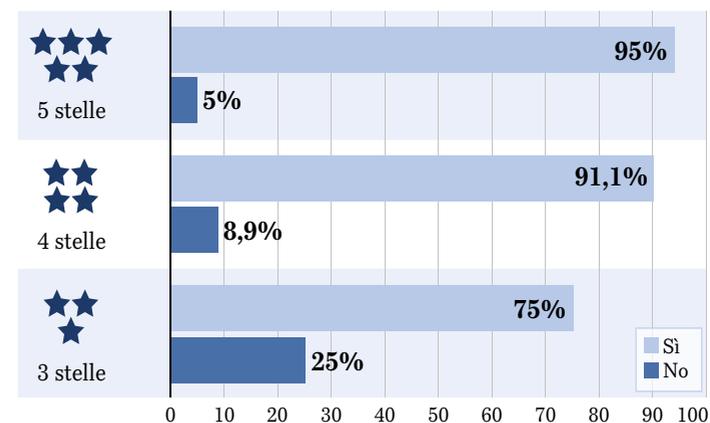


n. Categoria dell'hotel ed erogazione di formazione nell'ultimo anno

Un dato sicuramente rilevante per quanto riguarda le politiche formative delle strutture intervistate nell'indagine riguarda l'aver erogato o meno corsi di formazione all'interno dell'hotel nell'ultimo anno. Il dato che emerge è vivace e mostra come, a prescindere dalla categoria di alberghi, tutti gli operatori intervistati abbiano fatto ricorso a corsi di formazione erogati al proprio personale, sebbene con alcune differenze: nella classe "5 stelle" la previsione di attività formative è capillare, mentre in quella dei "3 stelle" in un quarto dei casi non si è attivata alcuna iniziativa formativa nell'ultimo anno.



Figura 66. Categoria dell'hotel ed erogazione di formazione nell'ultimo anno.

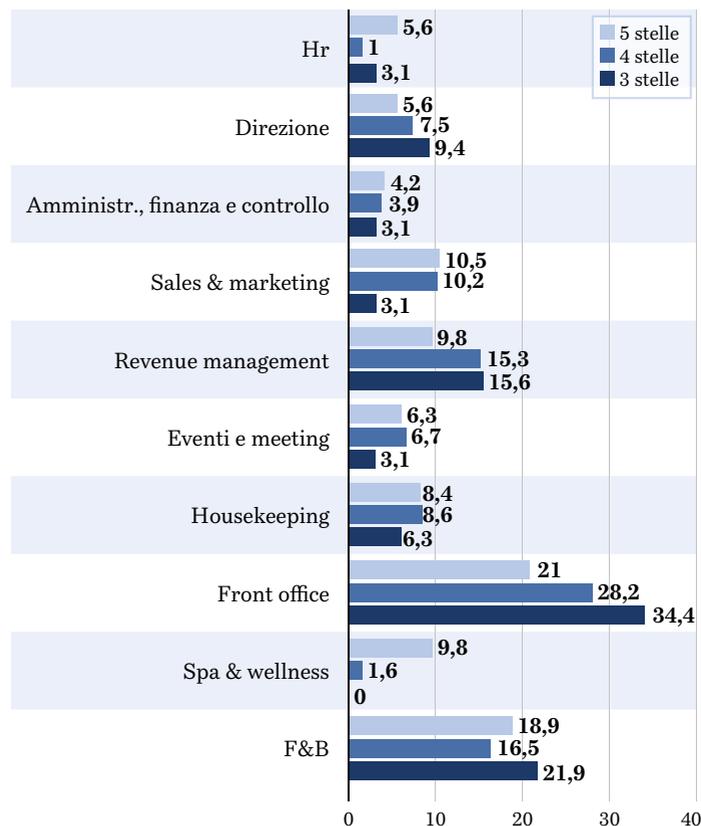


o. Categoria dell'hotel e aree in cui la formazione è stata erogata

Compiendo un affondo sulla tipologia di hotel in relazione alle unità organizzative in cui la formazione è stata erogata si può notare come alcuni comparti presentino un maggior interesse da parte delle strutture, tra queste ritroviamo l'area front-office (con una prevalenza per le strutture 3 stelle), food & beverage (con una prevalenza di strutture a 3 e 5 stelle) e revenue management (con una prevalenza per strutture a 3 e 4 stelle).



Figura 67. Categoria dell'hotel ed aree in cui la formazione è stata erogata.

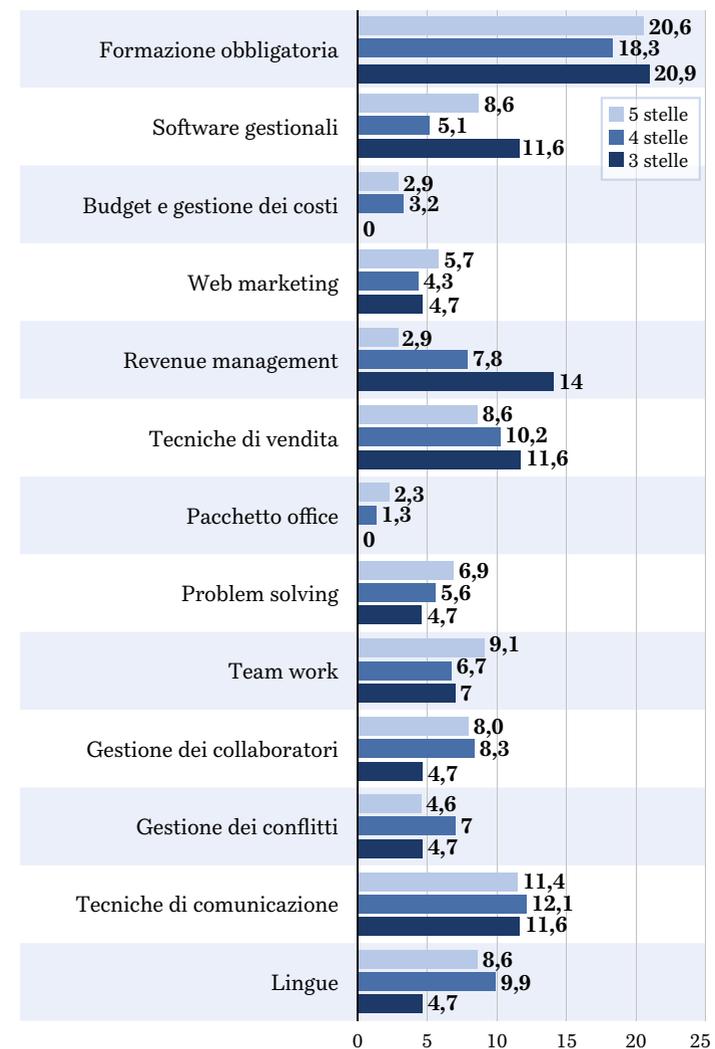


p. Categoria dell'hotel e temi su cui si è svolta la formazione

Analizzando invece i temi oggetto della formazione tenuta, si nota come vi sia una componente che va ad accomunare tutte le strutture, ossia l'area di formazione obbligatoria, che ha fatto registrare la maggior parte della formazione erogata al personale nell'ultimo anno. Da rilevare la formazione nell'ambito del revenue management da parte delle strutture a 3 stelle (7,8%), un dato ben al di sopra da quanto erogato, invece, dalle strutture a 5 stelle. Anche le tecniche di comunicazione sono un comparto di formazione in cui

tutte e tre le categorie hanno registrato valori molto simili. Infine, nell'ambito informatico, si nota un investimento maggiore da parte delle strutture a tre stelle per quanto concerne i software gestionali (11,6%) rispetto a quanto effettuato dagli hotel a 4 e 5 stelle.

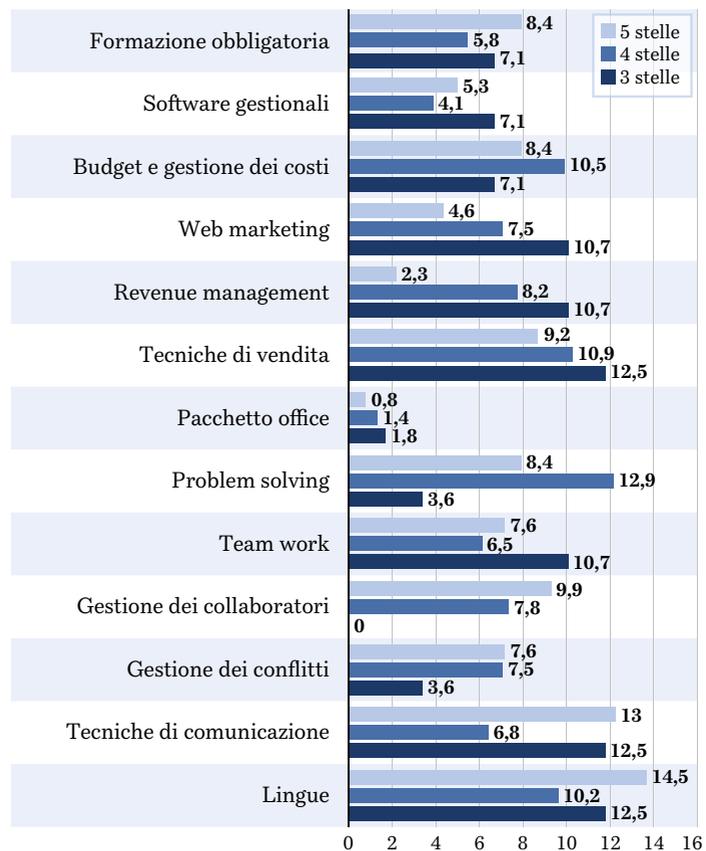
Figura 68. Categoria dell'hotel e temi su cui si è svolta la formazione.



q. Categoria dell'hotel e temi per cui si avverte un fabbisogno formativo

Infine, per concludere questa sezione di distribuzione di frequenza bivariata, abbiamo messo in relazione la categoria degli hotel con le tematiche per cui si avverte un fabbisogno formativo. In questo caso si evidenzia l'esigenza di formazione nell'ambito del revenue management, web marketing nelle strutture a 3 stelle. Gli hotel a 5 stelle invece percepiscono come importante una formazione nell'ambito linguistico, nelle tecniche di comunicazione e nella gestione dei collaboratori.

Figura 69. Categoria dell'hotel e temi per cui si avverte fabbisogno formativo.



Allegato 1

Questionario: Figure professionali e competenze ricercate nell'hospitality

PROFILO HOTEL

- Ruolo del compilatore ricoperto in azienda
- Nome dell'Hotel (Insegna)
- Anno di inizio attività dell'Hotel
- Sede della struttura (città)
- Licenza di apertura
 - Annuale
 - Stagionale
- Classificazione alberghiera
 - 5 stelle e 5 stelle L
 - 4 stelle
 - 3 stelle
 - 2 stelle
 - 1 stella
 - Residenza Turistica Alberghiera
 - Altro (specificare)
- Numero di camere
- Fatturato 2018
 - < 2 milioni di €
 - tra i 2 e i 5 milioni di €
 - tra i 5,1 e i 10 milioni di €
 - 10 milioni di €
- L'hotel è
 - di proprietà
 - in gestione
 - in franchising
- L'hotel fa capo ad un gruppo?
 - NO
 - SI
- Specificare il nome del gruppo

POLITICHE DI RECLUTAMENTO

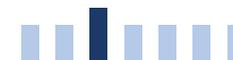
12. Numero di addetti
(assunti direttamente e terziarizzati; media al 31/12/2018)
13. Negli ultimi tre anni, il numero di persone che lavora per la struttura
(assunti direttamente e terziarizzati) è mediamente
 - a. Aumentato
 - b. Diminuito
 - c. Rimasto invariato
14. Quali sono le aree in cui si sono concentrati i nuovi ingressi (compresi
quelli di personale terziarizzato) negli ultimi 12 mesi (max 3 risposte)?
 - a. Front office
 - b. Spa & Wellness
 - c. F&B
 - d. Housekeeping
 - e. Eventi e meeting
 - f. Revenue management
 - g. Sales & Marketing
 - h. Amministrazione, finanza e controllo
 - i. Direzione
 - j. HR
 - k. Non ci sono state assunzioni
 - l. Altro (specificare)
15. Quale livello di istruzione hanno i nuovi ingressi (considerando
il complesso dei nuovi ingressi, indichi tutti i livelli di istruzione
interessati)?
 - a. Diploma di istituto alberghiero
 - b. Diploma di altra scuola superiore
 - c. ITS
 - d. Laurea triennale
 - e. Laurea magistrale
 - f. Master post laurea
16. Quando assumete laureati (o con master), quali sono le principali
facoltà di provenienza?
 - a. Economia
 - b. Giurisprudenza
 - c. Psicologia e scienze politiche e sociali
 - d. Lingue, lettere e scienze della comunicazione
 - e. Scienze del turismo
 - f. Non abbiamo mai assunto laureati
 - g. Altro (specificare)



17. Quali sono i canali di reclutamento che utilizzate maggiormente
(max 3 risposte)?
 - a. Agenzie del lavoro
 - b. Servizi di placement di scuole e università
 - c. Inserzioni sui giornali
 - d. Siti web specializzati
 - e. CV spontanei (auto-candidature)
 - f. Segnalazioni dei dipendenti
 - g. Segnalazioni dal network professionale
 - h. Società di ricerca e selezione
 - i. Altro (specificare)

POLITICHE DI FORMAZIONE

18. E' stata fatta formazione nell'ultimo anno?
 - a. SI
 - b. NO
19. Aree principalmente interessate da interventi formativi
(max 5 risposte)
 - a. F&B
 - b. Spa & Wellness
 - c. Front office
 - d. Housekeeping
 - e. Eventi e meeting
 - f. Revenue Management
 - g. Sales & Marketing (digital communication)
 - h. Amministrazione, finanza e controllo
 - i. Direzione
 - j. HR
 - k. Altro (specificare)
20. Temi su cui è stata fatta principalmente formazione (max 5 risposte)
 - a. Lingue
 - b. Tecniche di comunicazione
 - c. Gestione dei conflitti
 - d. Gestione dei collaboratori
 - e. Team work
 - f. Problem solving
 - g. Pacchetto office (word, excel, power point)
 - h. Tecniche di vendita e/o gestione clienti
 - i. Revenue management
 - j. Web marketing e/o social media marketing
 - k. Budget e gestione dei costi
 - l. Software gestionali alberghieri
 - m. Formazione obbligatoria (HACCP, salute e sicurezza, ecc.)
 - n. Formazione di settore (specificare i temi)



21. Temi per i quali si avverte attualmente un fabbisogno di formazione (max 5 risposte)
- Lingue
 - Tecniche di comunicazione
 - Gestione dei conflitti
 - Gestione dei collaboratori
 - Team work
 - Problem solving
 - Pacchetto office (word, excel, power point)
 - Tecniche di vendita e/o gestione clienti
 - Revenue management
 - Web marketing e/o social media marketing
 - Budget e gestione dei costi
 - Software gestionali alberghieri
 - Formazione obbligatoria (HACCP, salute e sicurezza, ecc.)
 - Formazione di settore (specificare i temi)

FIGURE PROFESSIONALI E COMPETENZE RICERCATE

22. Con riferimento ai giovani neodiplomati/neolaureati di nuovo inserimento, valuti il grado di possesso delle seguenti competenze utilizzando una scala da 1 (competenza carente) a 7 (competenza pienamente posseduta)

CONOSCENZE (sapere)

- Conoscenze economico-finanziarie di base
 - Conoscenze informatiche di base (pacchetto office, ecc.)
 - Conoscenze nuovi media digitali
 - Conoscenze delle tecniche di base specifiche dei mestieri del settore (Front-office, F&B, ecc.)
 - Conoscenza dell'inglese
 - Conoscenza di altre lingue
23. Con riferimento ai giovani neodiplomati/neolaureati di nuovo inserimento, valuti il grado di possesso delle seguenti competenze utilizzando una scala da 1 (competenza carente) a 7 (competenza pienamente posseduta)

CAPACITÀ/ABILITÀ (saper fare)

- Capacità di analisi e lettura di dati complessi
 - Capacità di pianificazione
 - Capacità di comunicare
 - Capacità di lavorare in gruppo
 - Capacità di negoziare
 - Capacità di problem solving
24. Con riferimento ai giovani neodiplomati/neolaureati di nuovo inserimento, valuti il grado di possesso delle seguenti competenze utilizzando una scala da 1 (competenza carente) a 7 (competenza pienamente posseduta)

ORIENTAMENTO/ATTITUDINI (saper essere)

- Adattamento/flessibilità
 - Business ethic
 - Iniziativa/autonomia
 - Senso di responsabilità
 - Multitasking
25. Le competenze disponibili sul mercato del lavoro sono allineate alle esigenze aziendali?
- Sì
 - No
 - Solo in parte
26. Quali sono le figure professionali più difficili da reperire?



