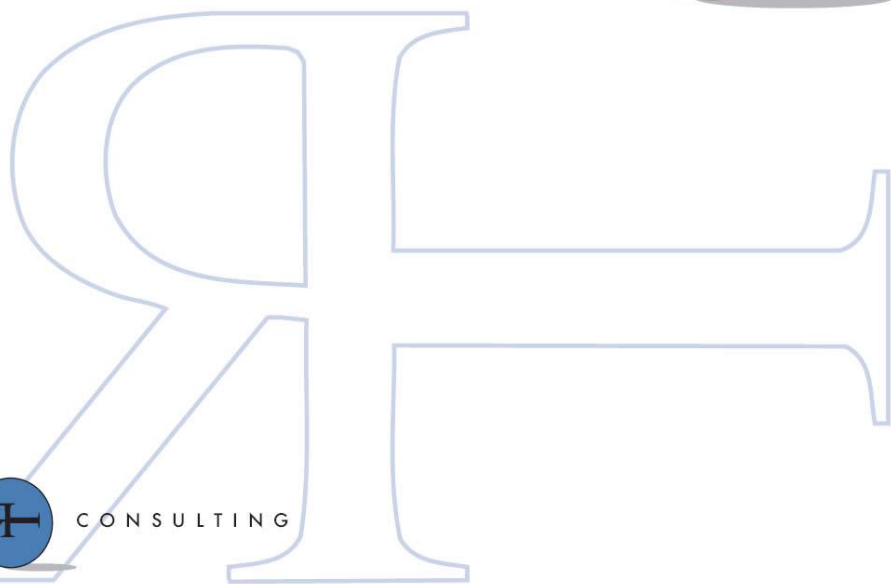


*le pagine di*

RISPOSTE



TURISMO



 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

**Il turismo italiano e le nuove generazioni,  
un'indagine sul comparto alberghiero**

*di Emilio Fagnoli  
e Francesco di Cesare*

## **Il turismo italiano e le nuove generazioni, un'indagine sul comparto alberghiero**

*di Emilio Fagnoli<sup>§</sup> e Francesco di Cesare\**

*Interrogarsi sul futuro dell'industria turistica comporta riflettere in modo approfondito sulle prospettive che essa può offrire alle nuove generazioni, sulle dinamiche che possono attivarsi nei meccanismi di selezione ed inserimento professionale nelle aziende del comparto, sull'approccio, le idee e le propensioni che i potenziali entranti nel mondo del lavoro hanno nei confronti del sistema turistico.*

*Un tema di questo genere però è quanto mai vasto e variegato, e pertanto non di certo affrontabile nell'ambito di uno studio che, per limiti ed opportunità di tempo e risorse, non può candidarsi ad esplorarne tutte le sfaccettature e le implicazioni possibili. Preferibile, pertanto, è identificare una direzione di ricerca specifica, esplorarla nel miglior modo possibile e contribuire all'acquisizione di conoscenza aggiornata sul tema fornendo un tassello di una ben più ampia costruzione. E.B.I.T. – Ente Bilaterale Industria Turistica - ha recentemente presentato un nuovo lavoro di approfondimento – che si aggiunge ai numerosi altri già realizzati – per fotografare*

*lo scenario attuale delle relazioni tra aziende turistiche e giovani lavoratori o in cerca di un primo impiego. Il lavoro è stato realizzato da Risposte Turismo.*

*Si è scelto di focalizzare l'attenzione sul comparto alberghiero, di certo non il solo a costituire la macroindustria turistica ma senza dubbio tra i più rappresentativi di essa. Sono stati pertanto i responsabili di hotel single unit e di catene alberghiere – dai direttori d'albergo ai direttori del personale agli imprenditori stessi - ad essere inseriti nel campione d'indagine. Un campione composto da altre due fondamentali categorie di soggetti: i giovani lavoratori già impiegati nelle aziende del settore e gli studenti delle ultime classi delle scuole ed istituti specializzati nel turismo. Il questionario e l'intervista sono stati gli strumenti di indagine utilizzati.*

*Emergono risultati interessanti che, seppur nella diversità dei casi e dei punti di vista, consentono di individuare alcuni punti critici, da considerare al tempo stesso nella loro valenza di problematiche da gestire così come in quella di opportunità da cogliere.*

---

<sup>§</sup> Presidente di E.B.I.T., Ente Bilaterale Industria Turistica

\* Presidente di Risposte Turismo

## **The Italian Tourism and the new generations, a survey on the hotel industry**

*Emilio Fargnoli<sup>§</sup> and Francesco di Cesare\**

*To wonder about the future of the tourism industry involves a in-depth reflection on the prospects it could offer to the younger generation. But it has to do also with the dynamics that may be activated in the mechanisms of selection and inclusion in the professional sector companies, on the approach, on the ideas and inclinations that young potential entrants into the job world may have towards the tourism industry.*

*A theme of this kind, however, is vast and varied, and therefore certainly can not be entirely covered in a study limited in time and resources.*

*Preferable, therefore, it is to identify a specific direction of research, exploring it as best as possible and contribute to the acquisition of some updated knowledge on the subject by providing a piece of a much larger building.*

*E.B.I.T. - Bilateral Tourism Industry Authority - recently presented a new focus - in addition to the many others already made - to deepen the present scenario of the*

*relationship between tourism businesses and young workers or young people seeking their first job. The work was carried out by Risposte Turismo.*

*The hotel industry was chosen as main focus for this study. It is certainly not the only one in the tourist sector but without doubt the most representative of it.*

*Representatives of the single unit hotels and hotel chains – from directors to entrepreneurs to human resource managers - were included in the survey.*

*The sample was composed of other two basic categories: the young workers, already employed in hotels, and students of the last classes of tourism schools and institutes. The questionnaire and the interview were the research tools used for this study. Interesting results emerge and, even from different cases and many points of view, allow the identification of some critical key issues to be considered at the same time as problems to be managed as well as opportunities to be seized in future.*

---

<sup>§</sup> President of E.B.I.T., Bilateral Tourism Industry Authority

\* President of Risposte Turismo

## **Il turismo italiano e le nuove generazioni, un'indagine sul comparto alberghiero**

*di Emilio Fagnoli e Francesco di Cesare*

### **1. Introduzione<sup>1</sup>**

Quali sono gli orientamenti delle aziende alberghiere nel cercare e selezionare giovani figure professionali per le proprie attività? Quali sono i progetti e le speranze degli studenti degli ultimi anni delle scuole tecniche e professionali per il turismo? Quali primi bilanci tracciano del proprio percorso professionale gli under 30 che operano all'interno di strutture alberghiere? E ancora: qual è la distanza oggi tra il mondo della formazione e quello delle aziende? Qual è l'approccio più diffuso che adotta un giovane in cerca di prima occupazione nel turismo? Qual è il grado di convergenza tra le convinzioni, le opinioni, le percezioni possedute ed espresse dai referenti aziendali, dai giovani lavoratori e dagli studenti rispetto alle dinamiche del lavoro? A queste e ad altre domande ha cercato di rispondere l'indagine, realizzata da Risposte Turismo e voluta da E.B.I.T.

L'Ente Bilaterale Industria Turistica (E.B.I.T.) costituisce lo strumento individuato dalle Parti stipulanti il CCNL Industria Turistica per la programmazione e l'organizzazione di relazioni sul quadro economico e produttivo del settore, per il monitoraggio e la rilevazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi del settore e per l'elaborazione di proposte in materia di formazione e qualificazione professionali.

Tra le proprie attività commissiona e realizza indagini per esplorare aspetti cruciali legati alle proprie competenze, e per questa ragione ha scelto di attivare un nuovo approfondimento per fotografare lo scenario attuale delle relazioni tra le aziende turistiche e i giovani, in esse già occupati o nelle imminenze della ricerca di un primo impiego. Interrogarsi sul futuro dell'industria turistica comporta riflettere in modo approfondito sulle prospettive che essa può offrire alle nuove generazioni, sulle dinamiche che possono attivarsi nei meccanismi di selezione ed inserimento professionale nelle aziende del comparto, sull'approccio, le idee e le propensioni che i potenziali entranti nel

---

<sup>1</sup> Il presente articolo trae origine dal progetto di ricerca omonimo promosso da E.B.I.T., Ente Bilaterale Industria Turistica e realizzato da Risposte Turismo srl, responsabile scientifico Francesco di Cesare.

mondo del lavoro hanno nei confronti del sistema turistico.

Si tratta, in sostanza, di porre al centro dell'attenzione non solo e non tanto le dinamiche domanda-offerta attraverso le più classiche dimensioni quantitative, quanto la cruciale situazione, attuale e prospettica, del mercato del lavoro in ambito turistico, ricordando lo straordinario impatto che la professionalità e la capacità del personale impiegato nelle aziende di servizi hanno sulle performance di queste ultime.

## **2. Alcune scelte metodologiche**

Per arginare l'ampiezza di un tema del genere e concentrare le azioni investigative su specifici temi e soggetti, consentendo pertanto la fattibilità dello studio, si è scelto di focalizzare l'attenzione sul comparto alberghiero, di certo non il solo a costituire la macroindustria turistica ma senza dubbio tra i più rappresentativi di essa. Sono stati pertanto i responsabili di hotel single unit e di catene alberghiere – dai direttori d'albergo ai direttori del personale agli imprenditori stessi di realtà operative che impiegano oltre 6000 persone - ad essere inseriti nel campione d'indagine così come lo sono stati i giovani sotto i 30 anni di età occupati presso questo tipo di unità operative.

Per quanto riguarda il “fronte” degli studenti, e dunque di chi è ancora impegnato nel

periodo formativo e si appresta a cercare il primo impiego, si è scelto di concentrare l'attenzione sui ragazzi delle classi quarte e quinte degli istituti scolastici alberghieri e/o per il turismo ascoltando oltre 1700 studenti. L'indagine ha poi, su richiesta del committente, destinato maggiore attenzione, in particolare nella costruzione dei campioni, alla realtà veneta.

## **3. I risultati: studenti e giovani lavoratori a confronto**

L'indagine è stata condotta in un momento storico complesso dal punto di vista della congiuntura economica. Il 2010 si caratterizza per essere anno che alcuni indicatori identificano come il primo di ripresa mentre altri accomunano ai precedenti rimandando l'uscita dalla crisi. E proprio l'essere in una fase delicata ha guidato non poche risposte e considerazioni sul lavoro nel turismo provenienti in particolare dai più giovani.

Il turismo viene visto come un settore capace di resistere alle difficoltà economiche generali e garantire comunque livelli di attività che si traducono in opportunità occupazionali anche quando altrove non si assume.

Tra gli studenti, chi ha scelto anni fa di frequentare una scuola tecnica per il turismo è convinto in maggioranza di aver fatto la scelta giusta, e solo un 18% ha dichiarato che,

potendo tornare indietro, cambierebbe direzione agli studi.

Sollecitati a fornire una previsione (auspicio ed intenzione assieme) sul loro prossimo futuro, gli studenti hanno distribuito le loro risposte all'interno di un elenco predeterminato di opzioni disponibili, potendone indicare fino ad un massimo di 2. Questo spiega perché le somme complessive dei valori percentuali concentrati da ciascuna risposta e presentati nel grafico 1 non sia pari a 100. La convinzione e la coerenza tra scelta del percorso di studio ed aspettative professionali è documentata da quel 41% di risposte riferite ad una volontà di lavorare nel settore alberghiero, unitamente al 23% di chi risponde che lavorerebbe in altri settori della macro-industria turistica. Un solo 5% di segnalazioni indica un cambio di volontà e intenzioni rispetto alla scelta effettuata anni prima di intraprendere quello specifico percorso scolastico, mentre il 20% della quarta risposta va "avvicinato" alle prime due più che alla terza, visto che è chiaro l'auspicio, anche se seguito da una considerazione razionale e pragmatica. Non sono molti, in percentuale, gli studenti che hanno indicato di voler proseguire gli studi sul turismo o su altri temi e ambiti, ad evidenziare una propensione che resta molto alta, da parte di chi frequenta queste scuole, ad approdare in fretta al mondo del lavoro.

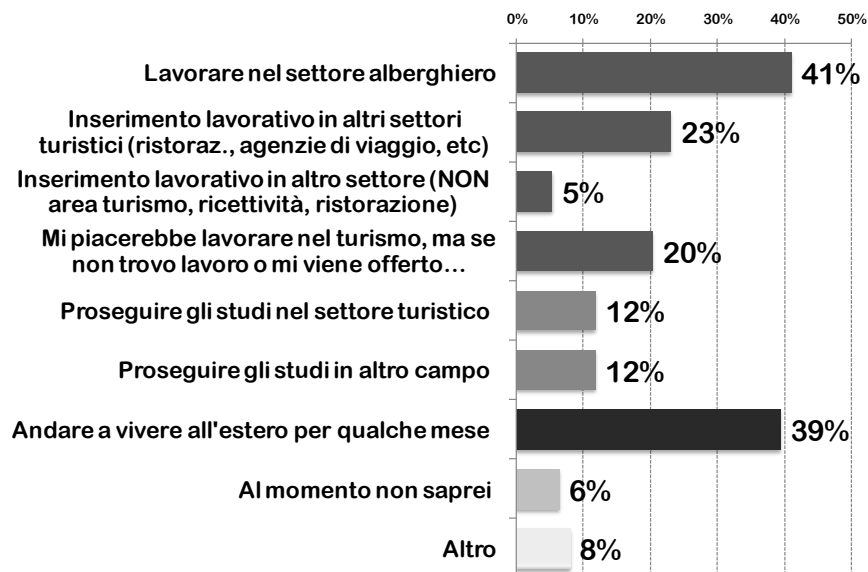
E' invece frequente l'intenzione di recarsi all'estero per un'esperienza di vita e/o professionale, esperienza oggi sempre più alla portata e sempre più desiderata dai ragazzi, così come apprezzata – stando alle informazioni raccolte in questo studio – dai responsabili della selezione del personale nelle aziende alberghiere.

Interrogati su quali fossero i canali di informazione grazie ai quali uno studente del quarto e quinto anno riesce a farsi un'idea di cosa significhi lavorare nel turismo (graf. 2), emerge come proprio vissuto esperienziale concentri la maggior parte delle risposte, integrate da quello altrui (in particolare di persone vicine) cui si sceglie comunque di assegnare una forte rilevanza e credibilità.

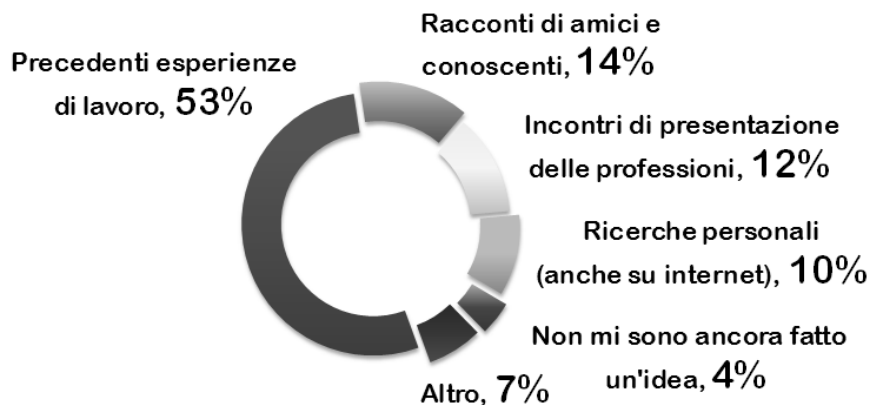
La ricerca effettuata su basi impersonali si attesta intorno al 25%, mentre molto bassa è la quota di chi ha affermato di non essersi ancora fatto un'idea.

Nel rintracciare un possibile allineamento, una vicinanza tra mondo formativo e professionale in ambito turistico – uno degli obiettivi di partenza del lavoro realizzato – si è poi inteso indagare la conoscenza posseduta dai giovani studenti sui "mestieri" del turismo, sulle mansioni, i ruoli e le attività svolte da chi opera nelle più classiche aziende o organizzazioni in esso attive.

**Grafico 1** – *Gli auspici e le prospettive degli studenti*



**Grafico 2** – *I canali di informazione degli studenti*



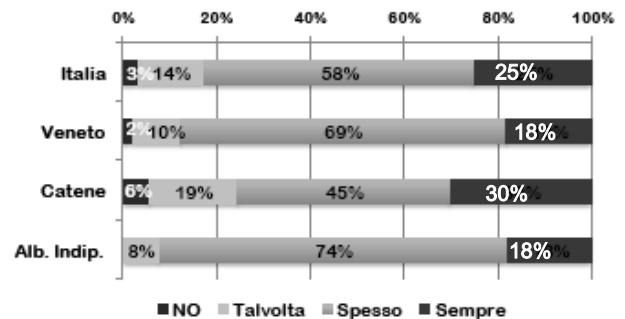
La tabella 1 mostra chiaramente come gli istituti tecnici e le scuole per il turismo garantiscano una conoscenza diffusa – che potrebbe però non coincidere con “profonda” o “specifica” o “tecnica” – di alcune tipologie di aziende, spesso anche tramite l’esperienza di stage: in particolare quelle ricettive, della ristorazione e le agenzie di viaggi. Per altre realtà la conoscenza, ancorché generica, sembra superficiale e poco distribuita, non raggiungendo neanche la metà del campione in casi come le compagnie aeree, la meeting industry e, in particolare, gli enti e le strutture pubblici e i consorzi.

**Tabella 1** – *Gli studenti e la conoscenza delle aree professionali del turismo*

Conoscenza di mansioni e ruoli		
AREE	SI	NO
Strutture ricettive	91	9
Ristorazione e catering	79	21
Enti pubblici/APT/Consorti	34	66
Tour Operating	58	42
Agenzie di Viaggio	72	28
Meeting industry/Congressuale	42	58
Accompagnatori e guide turistiche	64	36
Organizzazione di eventi	61	39
Compagnie di trasporto aereo	49	51
Compagnie di crociera/navigazione	56	44
Parchi turistici e di divertimento	49	51
Stabilimenti balneari e termali	64	36

Passando ad esaminare alcuni dei rilievi emersi dall’indagine sui giovani lavoratori, i componenti del campione, chiamati ad esprimersi sulla maggiore o minore importanza dell’esperienza rispetto al titolo di studio per operare all’interno del settore alberghiero e nel turismo in generale (graf. 3), hanno in prevalenza risposto come essa sia “spesso” più importante del titolo (da un 69% per il solo Veneto, ad un 45% per chi lavora nelle catene e 74% per chi è impiegato in strutture indipendenti, per un 58% di media Italia); il che, assieme alle quote di chi ha risposto come tale assunto sia vero “sempre”, porta a non lasciare dubbi sull’opinione dei più giovani, peraltro non così distinta da quella espressa dagli stessi responsabili aziendali.

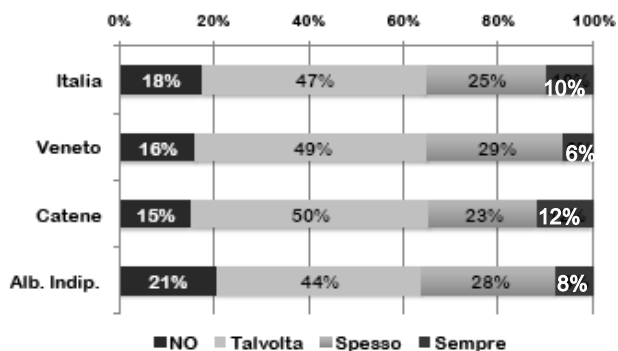
**Grafico 3** – *Il parere dei giovani lavoratori: L’esperienza conta più del titolo di studio per lavorare nel turismo.*





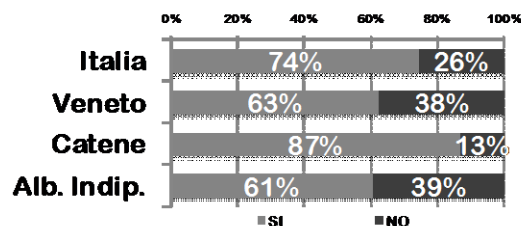
Quanto invece ad aver rilevato o meno, nel loro pur ancor breve percorso professionale, una coerenza tra titolo di studio posseduto e il ruolo occupato in azienda, il campione distribuisce le risposte tra le quattro alternative possibili in modo piuttosto uniforme, e senza differenze di rilievo tra totale Italia e Veneto e tra catene e alberghi indipendenti (graf. 4). È utile evidenziare come la quota di chi ha risposto che la coerenza non è mai riscontrabile supera la quota di coloro che affermano di riscontrarla sempre. Le risposte intermedie (“talvolta” e “spesso”) raccolgono i consensi più numerosi. Se si uniscono le classi di risposta “no” e “talvolta” e quelle “spesso” e “sempre”, si riscontra una prevalenza della prima coppia sulla seconda, a fotografare uno scenario che potrebbe suggerire molti dubbi sull’utilità del

**Grafico 4 – Il parere dei giovani lavoratori: coerenza tra titolo di studio posseduto e ruolo ricoperto in albergo**



percorso formativo seguito, in particolare per chi ha investito non pochi anni nella formazione. La maggior parte del campione dei giovani lavoratori dichiara di aver migliorato negli anni – evidentemente pochi considerata l’età media di chi ha risposto - la propria situazione lavorativa. È il 74% ad essersi espresso in tal modo in Italia, il 63% limitatamente al solo Veneto. La percentuale sale all’87% tra chi lavora nelle catene e scende al 61% per chi opera all’interno di alberghi indipendenti. Per una migliore lettura del dato elaborato, va aggiunto come una buona parte delle risposte negative sia arrivata da chi lavora da poco tempo, dando così maggior peso alle risposte positive.

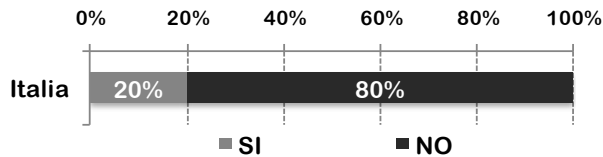
**Grafico 5 – Il miglioramento della situazione lavorativa per i giovani lavoratori**



Alla domanda se, potendo tornare indietro, cambierebbero il percorso formativo seguito alla luce della mansione che svolgono, 4 rispondenti su 5 dicono di no.

Un’indicazione particolarmente positiva è derivata inoltre dalle volontà espresse dai

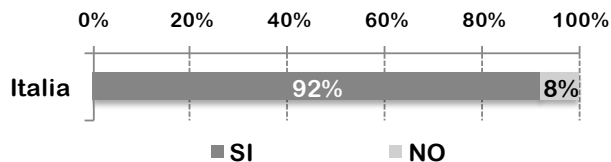
**Grafico 6** – *Quota di giovani che cambierebbero il percorso formativo alla luce della mansione che oggi svolgono.*



giovani del campione di restare o meno in futuro all'interno del settore.

Quasi a sconfessare altri pareri raccolti che puntavano a sottolineare l'incostanza dei giovani rispetto alla professione turistica, il 92% del campione ha detto di voler proseguire all'interno di quest'ultima, e chi ha risposto negativamente lo ha fatto prevalentemente per ragioni di tipo economico. Tra le risposte fornite in appoggio alla volontà dichiarata di restare nel settore, prevalgono quelle legate alla passione, al "piacere" di operare all'interno di un mondo che può garantire continua interazione sociale e contesto internazionale, così come quelle che vedono nel turismo un comparto capace di crescere anche in periodi di crisi.

**Grafico 7** – *Resterà nel settore alberghiero, o nel turismo in generale?*



I questionari rivolti agli studenti e ai lavoratori under 30 presentavano una domanda finale in comune, attraverso la quale si chiedeva di esprimere accordo o disaccordo – assegnando un punteggio su una scala da 0 a 4 - rispetto ad una serie di affermazioni legate all'idea che si ha del "lavorare nel turismo". La tabella 2 mostra i valori delle risposte fornite, calcolati attraverso la costruzione di un indice: più alto è il valore, maggiore la frequenza di accordo sulla specifica affermazione. Tra quelle che hanno raccolto quasi un plebiscito di accordo tra gli studenti vi è avere l'opportunità di viaggiare e conoscere il mondo. Per i giovani lavoratori l'affermazione che fa registrare il maggior numero di risposte in totale accordo è "poter stare a contatto con la gente", al secondo posto per gli studenti seguita dal poter lavorare in un ambiente divertente e stimolante.

La valutazione degli aspetti sociali della professione si rivela sia per gli studenti che per i giovani lavoratori come la più premiante, dal momento che anche l'affermazione che considera il turismo come un ambiente professionale divertente e stimolante fa registrare tra i giovani lavoratori più di un rispondente su due in totale accordo. E non è da meno in questa direzione la quota di risposte in leggero o totale accordo sull'idea del lavoro nel turismo come

opportunità per viaggiare e conoscere il mondo, anche se inferiore rispetto a quella degli studenti. Proprio per quest'ultima affermazione appare interessante segnalare come, nel corso delle occasioni in cui si è potuto incontrare ed ascoltare alcuni ragazzi, sia emersa l'impressione che questa opportunità venisse ravvisata ma poi non colta dagli stessi, più orientati, invece, verso soluzioni "dietro l'angolo".

Non male, a sottolineare una aspettativa ed una predisposizione positiva degli studenti

rispetto ad una carriera nel turismo, la distribuzione di risposte rispetto alla voce "poter fare il lavoro dei miei sogni" (2.86 valore di indice per gli studenti, leggermente inferiore per i giovani lavoratori). Quanto al dover essere disposti ad accettare orari di lavoro atipici, il campione degli studenti si dice prevalentemente in accordo anche se in maniera più contenuta dei giovani che già lavorano.

**Tabella 2** - *L'indice di accordo(\*) degli studenti su alcune affermazioni a confronto con i giovani lavoratori.*

"lavorare nel turismo per me significa"		STUDENTI	GIOVANI LAVORATORI
<b>A</b>	Poter lavorare in un ambiente divertente e stimolante	3,33	3,36
<b>B</b>	Poter stare a contatto con la gente	3,53	3,60
<b>C</b>	Avere l'opportunità di viaggiare e conoscere il mondo	3,69	2,53
<b>D</b>	Essere disposti a dover lavorare secondo orari atipici	2,49	3,00
<b>E</b>	Fare la stagione estiva/invernale, poi mi troverò un altro lavoro	1,71	0,98
<b>F</b>	Paghe molto ridotte rispetto ad altri settori	1,02	2,62
<b>G</b>	L'unica alternativa possibile in questo momento	0,97	1,19
<b>H</b>	Poter fare il lavoro dei miei sogni	2,86	2,51
<b>I</b>	Poca sicurezza e stabilità di lavoro	1,14	1,63
<b>L</b>	Poter proseguire con gli studi grazie agli orari flessibili	1,71	1,68

Nota (\*): il valore indice si ottiene ponderando la distribuzione delle risposte secondo le varie opzioni disponibili con un valore, da 0 a 4 (massimo accordo), assegnato alle risposte stesse.

Si sono distribuite quasi equamente tra le varie opzioni (con la sola eccezione dell'assolutamente d'accordo, meno frequente) le risposte degli studenti sul rappresentare, il lavoro nel turismo, solo una "opzione stagionale", da integrare o sostituire, poi, con un altro impiego. In questo caso è – invece – evidente la differenza con i giovani lavoratori intervistati che non fanno propria tale considerazione.

Tra le affermazioni rispetto alle quali si è registrato il maggior numero di posizioni di dissenso figura la prospettiva di retribuzioni ridotte rispetto ad altri settori: per gli studenti non è affatto vero, per i giovani lavoratori l'accordo sale notevolmente.

Elevata concentrazione di risposte dissenzienti da parte di studenti e lavoratori under 30 anche rispetto all'idea che l'impiego nel turismo rappresenti l'unica alternativa disponibile o che conceda poca sicurezza e stabilità di lavoro. In quest'ultimo caso leggermente maggiore il grado di accordo dei giovani lavoratori.

#### **4. I risultati: le aziende alberghiere**

Questo paragrafo mostra alcune risultanze dell'analisi compiuta su un campione di aziende alberghiere, sparse sul territorio nazionale ma sempre con una maggiore incidenza della regione Veneto stante le scelte di metodo e gli obiettivi di partenza. Aziende

alberghiere individuate – nella costruzione del campione per l'invio dei questionari così come per la realizzazione di interviste – con la volontà di dare voce sia a quelle indipendenti, ancora nettamente prevalenti nel panorama dell'hôtellerie nazionale, che alle catene.

Distinguendo per opportunità legate agli scopi dello studio i lavoratori più giovani in due sottoclassi, fino a 23 anni e tra 23 e 30 anni di età, la tabella 3 mostra come gli occupati under 23 nelle aziende del campione siano poco meno dell'11% in Italia (quasi un punto percentuale in più per il solo Veneto), intorno al 20% i ragazzi tra i 23 e i 30 anni (21,6% in Veneto) e quasi il 70% gli over 30. Accorpendo le prime due classi si palesa pertanto una forbice "30%-70%" che appare leggermente ridotta considerando il solo Veneto.

Un confronto tra catene e alberghi indipendenti restituisce un leggero "vantaggio" di questi ultimi in termini di peso percentuale della presenza dei più giovani in azienda (tabella 3).

Quanto all'andamento della forza lavoro in azienda registrato negli ultimi 5 anni (tab. 4), il 50% o più delle aziende (leggero lo scostamento tra il dato medio riferito al totale Italia e quello valido per il Veneto) lo dichiara stabile, nella misura di un intervallo compreso tra uno scostamento negativo o positivo del

**Tabella 3** – *Gli occupati per età nelle aziende del campione*

	ITALIA	VENETO	CATENA	ALB. INDIP:
Fino a 23 anni	10,8%	11,7%	9,6%	12,3%
Tra 23 e 30 anni	20,0%	21,6%	19,9%	20,3%
Oltre i 30 anni	69,2%	66,8%	70,5%	67,4%

**Tabella 4** – *Il campione: andamenti e previsioni sul personale dell'azienda. Italia (Veneto)*

	Aumentato (valori +10%)	Stabile (valori +/-10%)	Diminuito (valori -10%)
<b>PERSONALE TOTALE</b>			
Andamento del personale negli ultimi 5 anni	15% (8%)	58% (50%)	27% (42%)
Previsioni personale per i prossimi 5 anni	10% (9%)	83% (87%)	7% (4%)
<b>PERSONALE UNDER 30</b>			
Andamento del personale under 30 negli ultimi 5 anni	21% (21%)	72% (71%)	7% (8%)
Previsioni personale under 30 per i prossimi 5 anni	27% (25%)	71% (75%)	2% (0%)

10% massimo. Aumenti superiori al 10% sono stati dichiarati dal 15% delle aziende del campione totale Italia (8% solo Veneto) mentre contrazioni superiori sempre alla soglia del 10% sembrano esservi state nel 27% delle aziende italiane e 42% delle aziende venete inserite nel campione. Rispetto alle previsioni vi è netta prevalenza, tra le aziende del campione, ad indicare una sostanziale stabilità. Concentrando le indicazioni sulla sola quota di personale under 30, si attesta al 70% circa la quota di aziende che sostiene di aver visto e di vedere nei prossimi 5 anni pressoché stabile il numero di occupati, ma è interessante notare come del restante 30% pressoché la quasi totalità

afferma di prevedere incrementi superiori alla soglia dei 10 punti percentuali.

Si è chiesto poi alle aziende facenti parte del campione di indicare quali fossero i principali vincoli rilevati all'inserimento in hotel di giovani lavoratori. Chi rispondeva aveva a disposizione più opzioni di risposta e poteva segnalarne più d'una, e i risultati sono decisamente interessanti.

Tre rispondenti su quattro hanno inserito, tra le difficoltà, la scarsa o inadatta formazione posseduta: gli approfondimenti poi resisi possibili attraverso alcuni colloqui ed interviste con responsabili aziendali ha chiarito come l'inadeguatezza fosse da riferire in particolare alla distanza del mondo della

formazione con quello operativo-aziendale, e, dunque, ancora una volta, all'assenza di esperienza sul campo, magari favoribile da una diversa impostazione dei percorsi formativi.

Poco più di due rispondenti su tre hanno anche palesato una difficoltà a reperire le figure adatte: in questo caso se in parte l'affermazione può trovare basi in un migliorabile assetto di organizzazioni e strumenti per avvicinare e collegare domanda e offerta di lavoro, dall'altro continua ad essere sul banco degli imputati la formazione o comunque il percorso di preparazione al lavoro, evidentemente giudicato, da chi ha risposto, inadatto.

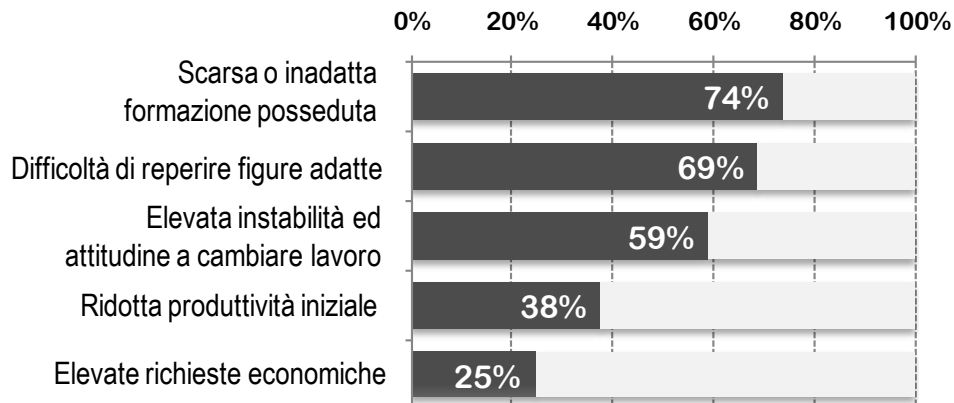
Più di un rispondente su due attribuisce ai giovani lavoratori una elevata instabilità ed attitudine a cambiare lavoro: qui il rilievo critico si sposta dal piano formativo (e quindi

in un certo senso professionale) a quello caratteriale. Una considerazione, questa, che ancora una volta ha accomunato molti dei responsabili aziendali ascoltati in intervista, convinti che le dinamiche e le caratteristiche del lavoro in hotel, una volta "scoperti" compiutamente, spinga molti giovani, non sufficientemente motivati, a cercare altra occupazione.

Quasi invece a sottolineare una scelta strategica, vi è un 38% di segnalazioni che sottolinea la ridotta produttività iniziale dei giovani, e, conseguentemente, la propensione verso l'inserimento di candidati già professionalmente "rodati" e maturi.

Un rispondente su quattro, da ultimo, ha sottolineato come i giovani presentino spesso richieste economiche eccessivamente elevate, e pertanto non accettabili, probabilmente in considerazione del punto precedente.

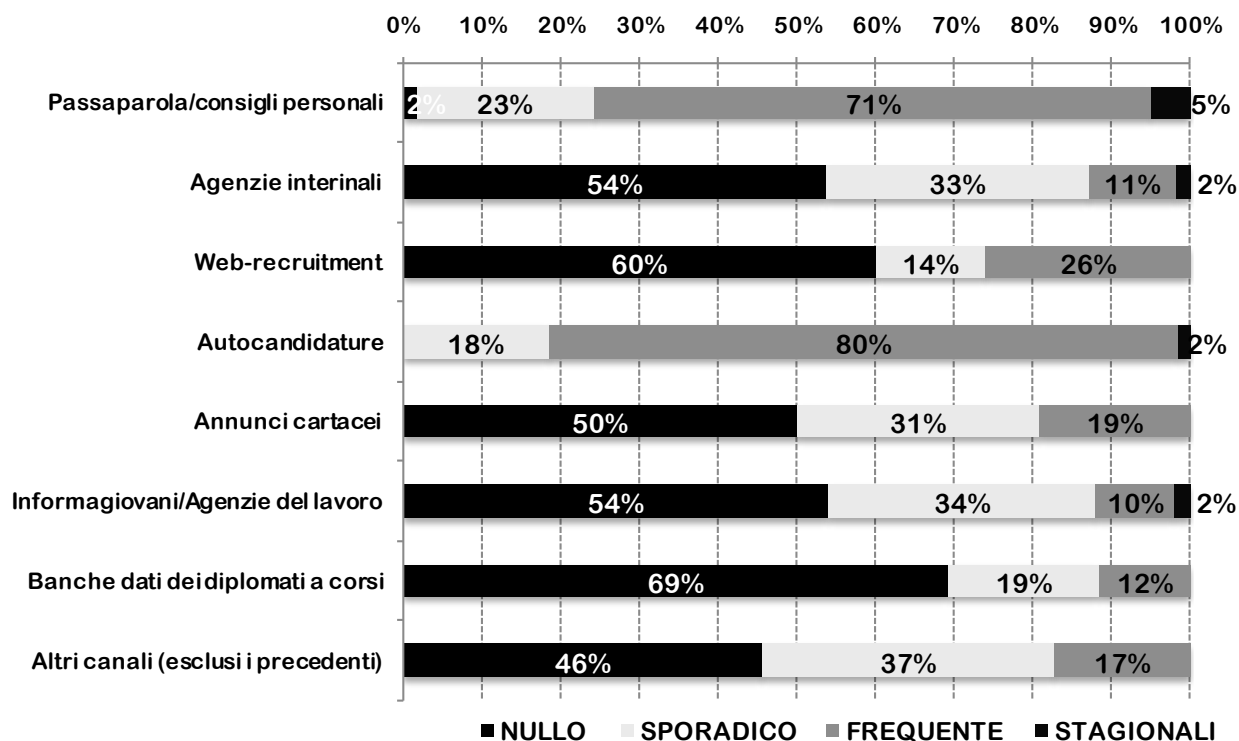
**Grafico 8** – *I vincoli all'inserimento dei giovani secondo le aziende.*



Anche in relazione alla rilevata criticità rappresentata dalla difficoltà di rintracciare profili adatti a ricoprire determinati ruoli, si è cercato di esplorare le modalità prevalenti, gli strumenti più utilizzati dalle aziende del campione per cercare, per poi selezionare, il personale.

Il grafico 9 mostra la frequenza di utilizzo di una serie di essi. Le due modalità più ricorrenti sembrano essere quelle meno strutturate, più spontanee, personali: le auto candidature (giudicate strumento di ricerca quando in verità non lo è considerando che non le si cerca ma, appunto, “arrivano”) e il passaparola e consigli personali.

**Grafico 9 - Gli strumenti di ricerca del personale più utilizzati**



All'opposto, deve far riflettere la totale assenza di ricorso da parte della metà circa delle aziende del campione, o più di essa, ai canali più professionali e in un certo strutturati, quali le agenzie di lavoro interinale, l'Informagiovani ed altre agenzie del lavoro, gli annunci su riviste più o meno specializzate, fino al web o alle banche dati degli studenti diplomati spesso forniti dagli stessi istituti scolastici. Accanto ad altri indicatori, anche il ricorso o meno a determinati strumenti di selezione aiuta a palesare caratteristiche profonde, forse difetti, dell'assetto attuale del comparto alberghiero. Chiudiamo il paragrafo dedicato alle risposte fornite dai responsabili aziendali con una panoramica sulle opinioni e gli orientamenti posseduti in merito al rapporto tra domanda e offerta di lavoro riferite, evidentemente, alle giovani generazioni.

Si è scelto di presentare a chi compilava il questionario un elenco di 11 affermazioni (nella tabella 5 sono restituiti i valori degli indici calcolati, così come fatto per le risposte fornite da studenti e giovani lavoratori) chiedendo di esprimere accordo o disaccordo rispetto ad esse, tornando talvolta su questioni già affrontate attraverso altre domande del questionario.

La prima, relativa alla difficoltà di reperire le professionalità di cui si ha bisogno, ha fatto registrare, come prevedibile dopo l'esame di

altre risposte fornite, oltre il 70% di accordo (somma di "leggero" e "totale" accordo). Stessa situazione, anzi un po' più marcata, si presenta rispetto all'idea che i giovani che si propongono non abbiano idee chiare sulla mansione che si troveranno a svolgere (affermazione C in tabella); si tratta per certi versi di un rilievo che potrebbe contribuire a determinare quello precedentemente commentato.

A rafforzare un punto di vista evidentemente critico nei confronti dell'approccio dei giovani alla ricerca di lavoro in ambito alberghiero vi è il 64% di totale accordo (e 23% di leggero accordo) sull'idea che sia necessaria una loro maggiore flessibilità rispetto alle mansioni da ricoprire nelle prime fasi di carriera in hotel, in particolare quando l'esperienza posseduta non giustifica aspettative eccessivamente elevate (affermazione F). Aspettative elevate a volte anche riferite alla retribuzione (affermazione E): in questo caso però il campione si distribuisce abbastanza equamente tra le varie intensità di accordo/disaccordo possibili, con un'unica punta del 38% in corrispondenza di "leggero accordo". Secondo alcuni (31% tra leggero e totale accordo) degli intervistati, ad ogni modo, le aspettative sono frutto del curriculum che di fatto si presenta come più ricco e superiore a quanto necessario a coprire il ruolo per il quale si effettua la selezione



(affermazione D). Ancora elevato consenso ha registrato l'affermazione – cui già ci si è riferiti in precedenza – sull'elevato turn-over

dei giovani in hotel che li porta a cambiare comparto pur restando all'interno della macroindustria turistica (affermazione G, con

**Tabella 5** - *L'indice di accordo (\*) su alcune affermazioni da parte delle aziende*

Le affermazioni		L'indice di accordo/disaccordo
<b>A</b>	Abbiamo difficoltà a reperire le giovani professionalità di cui ha bisogno la nostra azienda	2,82
<b>B</b>	Sapendosi muovere, il mercato del lavoro turistico offre ancora buone opportunità lavorative	3,41
<b>C</b>	I giovani che si propongono alla nostra azienda spesso non hanno le idee chiare sulla mansione che si troveranno a svolgere	3,07
<b>D</b>	I giovani che si propongono alla nostra azienda hanno un curriculum superiore alle richieste necessarie a svolgere la mansione	1,62
<b>E</b>	I giovani che si propongono alla nostra azienda hanno aspettative salariali troppo elevate	2,30
<b>F</b>	È necessaria una maggiore flessibilità da parte dei giovani in entrata e che si candidano subito per posizioni troppo elevate senza avere l'esperienza necessaria	3,39
<b>G</b>	Vi è un elevato turn-over di giovani che scelgono di cambiare azienda restando comunque all'interno del settore turistico	2,54
<b>H</b>	Il sopracitato "turn-over" porta i giovani ad uscire dal settore turistico per approdare ad altri settori	2,22
<b>I</b>	Nel settore turistico vi è una quota elevata di giovani impiegata irregolarmente	2,08
<b>L</b>	Le prospettive per un giovane che si affaccia al settore turistico sono migliori rispetto ad altri settori	2,57
<b>M</b>	Abbiamo in alcuni casi privilegiato giovani di altra nazionalità per ragioni legate ad una minore richiesta salariale o ad una migliore competenza (ad esempio linguistica)	0,94

Nota (\*): il valore indice si ottiene ponderando la distribuzione delle risposte secondo le varie opzioni disponibili con un valore, da 0 a 4 (massimo accordo), assegnato alle risposte stesse.

più della metà del campione che si dice in leggero o totale accordo) o proprio ad uscire da quest'ultima (affermazione H, rispetto alla quale però è alta una posizione neutra dei rispondenti, con quelli d'accordo fermi al 40%).

Chiamati ad esprimersi invece sulle caratteristiche e potenzialità del lavoro in ambito alberghiero, il 90% si è detto in leggero o totale accordo rispetto all'idea che il mondo del turismo rappresenti un ottimo sbocco per chi cerca lavoro e possiede le necessarie caratteristiche (affermazione B), mentre si ferma al 55% il gruppo di chi esprime consenso all'idea che le prospettive per un giovane che tenta di entrare professionalmente nel turismo siano più rosee rispetto ad altri settori (affermazione L).

Da ultimo si è chiesto di esprimere accordo o disaccordo sull'ipotesi che nel turismo vi sia una quota elevata di giovani impiegata irregolarmente così come una propensione ad impiegare personale giovane straniero per le relative minori richieste salariali o maggiore competenza linguistica (rispettivamente affermazioni I e M). Nel primo caso a prevalere è la posizione neutrale rispetto all'affermazione, nel secondo invece il disaccordo è evidente, con quasi il 60% di rispondenti che hanno espresso totale dissenso.

## 5. Spunti conclusivi

Il lavoro realizzato, e presentato in questo articolo attraverso una selezione delle elaborazioni delle risposte fornite dai partecipanti ai tre diversi campioni indagati, ha consentito di offrire una fotografia degli attuali equilibri caratterizzanti l'inserimento e la gestione dei giovani nel mercato del lavoro turistico, segnatamente in quello alberghiero.

A guidare i giovani verso il lavoro nel turismo sembrano essere in particolare i vantaggi "sociali" che esso è capace di garantire: operare in un ambiente divertente, essere a contatto con la gente e avere l'opportunità di viaggiare sono le affermazioni più citate e sulle quali c'è maggiore consenso da parte sia degli studenti che dei giovani lavoratori. Questi ultimi sono però un po' meno convinti della terza area di vantaggio (poter viaggiare e conoscere il mondo) ad indicare come tra le aspettative e le reali possibilità vi sia spesso una distanza non risibile, da imputare ad ogni modo non solo ai piani di attività delle aziende (è qui una delle differenze tra il lavoro in una catena e quello in un hotel indipendente, su cui si tornerà più avanti) ma anche alle concrete disponibilità da parte dei giovani lavoratori a lasciare il luogo dove vivono per trasferirsi all'estero.

Gli studenti che hanno intrapreso e sono quasi alla fine del percorso di studi nelle scuole tecniche specializzate non sembrano pentiti

della scelta e indicano nella ricerca di un primo impiego nel settore la loro prima volontà una volta usciti dalla scuola. Anche i giovani lavoratori affermano che potendo tornare indietro non cambierebbero il percorso di studi, spesso coerente con l'attuale settore di impiego, ed anzi affermano di aver visto migliorare la propria condizione professionale negli anni, ancorché pochi, di lavoro. Al di là però della formazione e delle aspettative, a rappresentare il fattore determinante la qualità dell'esperienza professionale nei giovani è, a detta dei referenti aziendali, la passione per il lavoro in hotel e nel turismo in generale, unica spinta in grado di bilanciare le difficoltà rappresentate dagli orari di lavoro e dal calendario di attività spesso inverso a quello più comune al resto delle produzioni. Gli studenti e i giovani lavoratori, consapevoli di ciò, chiedono alle aziende forme di incentivo – dalla formazione continua alla possibilità di fare esperienze all'estero – in grado di motivarli a restare nel settore e nella stessa azienda. Gli imprenditori e i direttori d'albergo dal canto loro puntano il dito sulle aspettative dei ragazzi troppo alte rispetto alla loro capacità di inserirsi da subito con profitto in azienda, e sulla loro instabilità che si traduce in tassi di turn-over elevati. Per rispondere ad essi e per sostituire i lavoratori in uscita le aziende riscontrano difficoltà nella fase di ricerca, che però risulta

poggiare ancora in larga parte su strumenti non convenzionali e di certo non strutturati. Quando il focus si sposta sui filtri di selezione adottati dalle aziende alberghiere, emerge in modo netto come l'esperienza – per quanto con alcune differenze in ragione della posizione e del ruolo da ricoprire - pesi molto di più del titolo di studio, un risultato che se da un lato può apparire scontato dall'altro nasconde un rischio di cortocircuito (“per poter lavorare bisogna avere esperienza ma per avere esperienza bisognerebbe lavorare”) che ha tra i suoi effetti anche quello di vedere spesso bloccate le dinamiche organizzative interne, con molte posizioni, soprattutto quelle più critiche e di rilievo, occupate e “difese” da professionisti entrati in albergo da molto tempo e orientati al mantenimento dello status quo. Ma la rilevanza assegnata all'esperienza nella selezione è anche frutto della dura critica che emerge dal mondo delle aziende verso il sistema della formazione scolastica specialistica. Una critica che punta dritto a rilevare la divergenza che oggi sembra esistere tra le scelte e i contenuti della formazione e le prassi e i fabbisogni delle aziende. Senza scendere nel rischio sempre alto di fare della facile retorica sulla distanza, o addirittura sulla contrapposizione, tra “teoria e pratica”, chi ha partecipato all'indagine ha espresso con chiarezza e dettaglio una serie di commenti critici

sull'inadeguatezza dell'offerta formativa scolastica dedicata al turismo, o all'hôtellerie in particolare: dalla scarsa o poco aggiornata conoscenza del corpo docente delle problematiche e dei modelli di gestione delle aziende alberghiere, alle poco frequenti occasioni di incontro in aula tra studenti e professionisti del settore, all'inadeguatezza, per durata e progettazione, dello strumento stage così come oggi applicato.

Dal confronto tra le risposte fornite si ricava anche un parallelo tra hotel indipendenti e catene alberghiere. Differenze emergono sul fronte della stabilità dell'impiego così come derivabile dalla tipologia di contratti, che vedono più nelle catene quelli a tempo indeterminato. La prospettiva di consentire esperienze formative internazionali e una maggiore job rotation è anche prerogativa delle catene, capaci oggi di attrarre interesse anche in chi possiede una preparazione scolastica e universitaria di alto livello, seppur non indirizzata al turismo, e vede in esse realtà operative equiparabili a quelle impegnate in altre produzioni.

D'altro canto gli alberghi indipendenti possono recuperare in appeal a volte per via della prossimità degli stessi rispetto al luogo di abitazione, per il maggior radicamento con il territorio, altre per un più facile inserimento nelle dinamiche personali ed intra-organizzative.

Certo le dinamiche afferenti la struttura dell'offerta vedranno crescere negli anni la presenza delle organizzazioni a catena, così come stanno vedendo sempre più di frequente altri gruppi industriali investire in questo settore: tale aspetto finirà con l'impattare notevolmente sullo scenario del lavoro nelle aziende alberghiere, e nel turismo in genere. Nuove professioni potranno emergere, saranno necessarie nuove competenze, si creerà maggiore spazio per l'inserimento di giovani con elevata formazione ma al tempo stesso resterà fondamentale rendere più robusta la preparazione ai "mestieri di base" dell'hôtellerie dai quali le grandi organizzazioni non potranno prescindere.

La volontà dell'EBIT di approfondire un tema particolarmente strategico quale il contributo che le nuove generazioni potranno offrire alla ripresa e allo sviluppo dell'industria turistica italiana, ha avuto nello studio da cui trae origine il presente articolo una prima fondamentale traduzione.

Dai risultati emersi<sup>2</sup> potranno partire altre linee di indagine per esplorare meglio determinate questioni critiche, per toccare altri lati del fenomeno, per leggerlo da altre angolazioni.

---

<sup>2</sup> Nota: la versione integrale dell'indagine è disponibile alla consultazione on-line e scaricabile dal sito internet dell'E.B.I.T. [www.ebitnet.it](http://www.ebitnet.it).

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi  
de "le pagine di Risposte Turismo"  
sono disponibili on-line  
nella sezione dedicata del sito  
***www.risposteturismo.it***



**Risposte Turismo s.r.l.**

Fond.ta S.Giacomo 212 | 30133 Venezia

tel. +390412446990 | fax. +390412446985

[www.risposteturismo.it](http://www.risposteturismo.it) | [info@risposteturismo.it](mailto:info@risposteturismo.it)