

## Il personale del settore alberghiero in Trentino

L'Istituto di statistica della provincia di Trento (ISPAT) prosegue nelle analisi del sistema dell'offerta alberghiera con un approfondimento sul tema dell'occupazione, in parte utilizzando i dati raccolti con l'indagine censuaria sull'imprenditoria alberghiera<sup>1</sup>, in parte utilizzando i dati amministrativi delle Comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro e della Politiche sociali<sup>2</sup>.

Il settore del turismo assume un ruolo di rilievo nell'economia trentina, non solo per il movimento turistico attivato e per il suo impatto in termini di valore aggiunto prodotto, ma anche in qualità di settore in grado di dare lavoro. I dati strutturali sull'occupazione mostrano che quasi il 18% delle persone che lavorano per le branche dei servizi privati è impegnato in un'attività connessa alla ricettività turistica.

Il *report* intende approfondire alcuni aspetti qualitativi della manodopera alberghiera offrendo, dapprima, una panoramica sulle caratteristiche demografiche e contrattuali del personale occupato nelle strutture alberghiere, per poi analizzare le modalità di reperimento del personale, il grado di coinvolgimento dei familiari, la rete di relazioni informali dell'imprenditore, nonché l'esperienza e il grado di formazione dei lavoratori.

Lo studio si focalizza sulle cinque aree funzionali principali per l'attività alberghiera:

1. la direzione dell'albergo, attività chiave della gestione nella quale vengono prese le decisioni strategiche e competitive e dove vengono fissati gli obiettivi dell'attività;
2. la *reception*, attività di primaria importanza per la reputazione dell'albergo e per il *front-office* con il turista;
3. il riordino camere, attività principale e operativa dell'albergo;
4. l'area cucina - ristorante non sempre presente nelle strutture, ma oggetto negli ultimi anni di particolare attenzione da parte degli albergatori per seguire l'evoluzione del gusto e degli stili di consumo dei clienti;

---

<sup>1</sup> L'indagine censuaria sull'imprenditoria alberghiera è stata condotta nel corso 2016. I dati fanno riferimento alla situazione del 2015. Per le principali analisi tematiche già analizzate e diffuse cfr. [http://www.statistica.provincia.tn.it/statistiche/settori\\_economici/turismo/](http://www.statistica.provincia.tn.it/statistiche/settori_economici/turismo/).

<sup>2</sup> Le analisi condotte dai dati ricavati dalle Comunicazioni obbligatorie fanno riferimento all'anno 2017.

- 
5. l'area sala e bar, dove i camerieri e il barman, oltre all'attività prettamente operativa, devono avere doti di comunicazione e di relazione con le persone.

Le analisi sono condotte in funzione della diversa categoria degli alberghi.

Vengono infine approfonditi alcuni aspetti e caratteristiche della figura dell'imprenditore in quanto parte integrante del personale dell'albergo; in quest'ottica, vengono analizzate le principali mansioni svolte, la formazione specifica e l'esperienza maturata nel settore. Si presenta infine il punto di vista dell'imprenditore rispetto al tema della professionalità del personale e vengono descritte le azioni attivate per migliorare la qualità del lavoro.

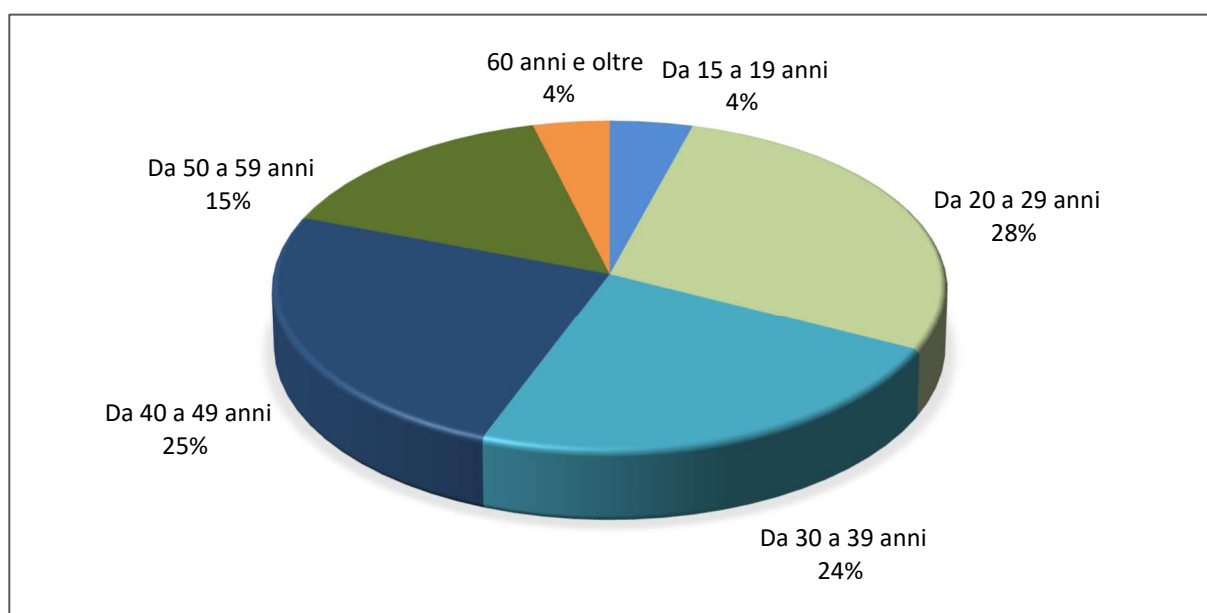
## Le caratteristiche dell'occupazione dipendente negli alberghi trentini

Il comparto alberghiero è tipicamente un settore *labour intensive* in quanto i servizi ricettivi coinvolgono necessariamente la componente umana. In Trentino questa attività assorbe circa 10mila persone, tra titolari e dipendenti<sup>3</sup>. All'interno della branca economica dei servizi di alloggio e ristorazione che, complessivamente, consta di 23,1mila occupati, il solo comparto alberghiero rappresenta il 43,3% di questa forza lavoro. Sul totale dei servizi privati, la quota dell'occupazione alberghiera è pari al 7,6%. Del personale coinvolto in questo settore, oltre il 70% è costituito da personale dipendente.

In questo settore la richiesta di personale segue necessariamente l'andamento della domanda dei servizi, caratterizzata da una forte stagionalità e flessibilità. Questa peculiarità influenza in maniera sostanziale le caratteristiche demografiche del personale e quelle contrattuali. Il forte ricambio di personale che contraddistingue il settore è dovuto alla bassa selettività d'accesso alle mansioni richieste.

Attraverso la rielaborazione dei dati del Sistema Informativo Comunicazioni Obbligatorie<sup>4</sup> vengono presentate le caratteristiche principali della componente dipendente dell'occupazione per le strutture ricettive attive in Trentino.

Fig.1 – Dipendenti per classi di età



Il settore alberghiero coinvolge una popolazione lavorativa abbastanza giovane. Il 56% dei lavoratori

<sup>3</sup> Dato ISPAT 2016 – Annuario del Turismo (9.952 unità).

<sup>4</sup> Il Sistema Informativo della Comunicazione Obbligatorie è stato istituito con Decreto Interministeriale del 30 ottobre 2007 (GU del 27/12/2007) e ha reso obbligatorio l'invio delle comunicazioni per via telematica dal 1° marzo 2008.

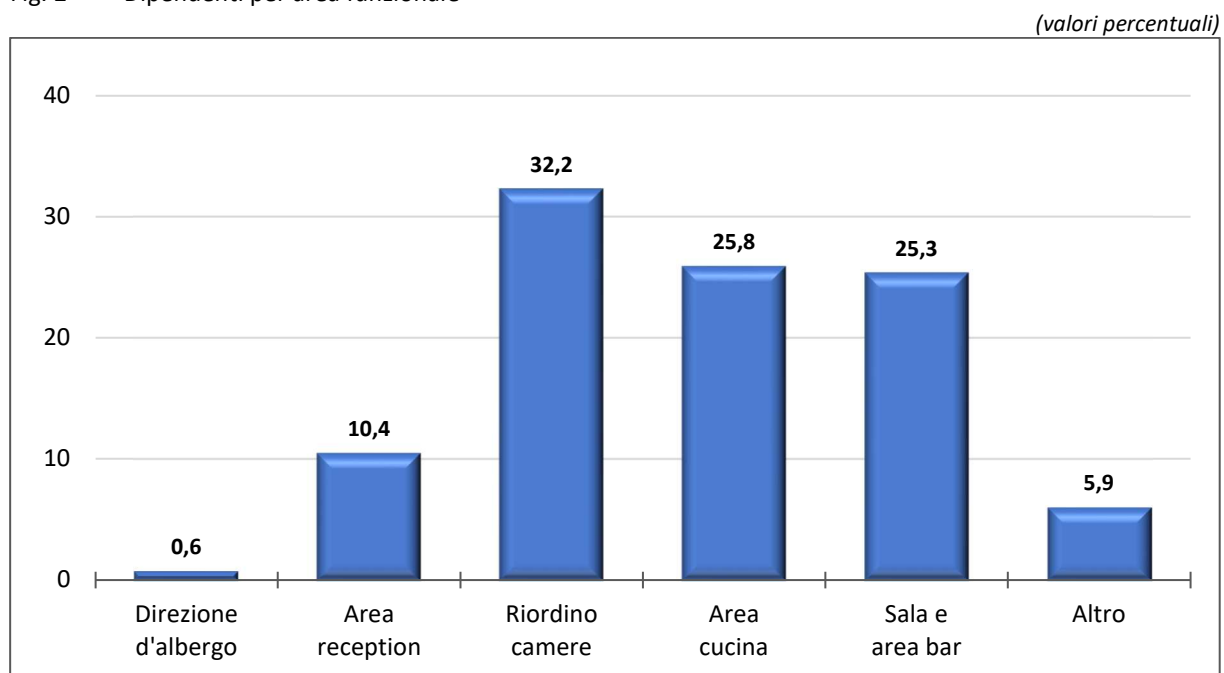
dipendenti ha meno di 40 anni e ben il 32% ha meno di trent'anni. A conferma di ciò, la quota di lavoratori più numerosa si colloca nella classe 20-29 anni, mentre relativamente pochi sono gli ultrasessantenni e i giovani tra i 15 e i 19 anni.

Secondo il genere, il lavoro negli alberghi è in prevalenza femminile (56,9%). Si tratta, infatti, di un settore che comprende una serie di mansioni tipicamente domestiche.

In base alle cinque principali aree funzionali svolte all'interno di una struttura alberghiera, l'attività che assorbe la maggior quota di personale è costituita dalla pulizia e dal riordino delle camere (32,2%). Le attività legate alla ristorazione, che comprendono l'area cucina e i servizi di sala e bar, assorbono il 51% degli occupati. Da ciò si ricava come l'elemento *food* risulti strategico per il servizio di ospitalità dell'offerta ricettiva trentina.

Un altro ambito di rilievo riguarda l'area *reception* che assorbe il 10% dei lavoratori a conferma dell'importanza dell'accoglienza e delle attività ad essa collegate. I dipendenti coinvolti direttamente nell'attività di direzione rappresentano invece meno dell'1% del personale, in coerenza con il carattere prevalentemente familiare degli alberghi in Trentino. La rimanente quota è occupata in mansioni legate alla manutenzione della struttura, alla cura della persona e all'intrattenimento (5,9%).

Fig. 2 – Dipendenti per area funzionale

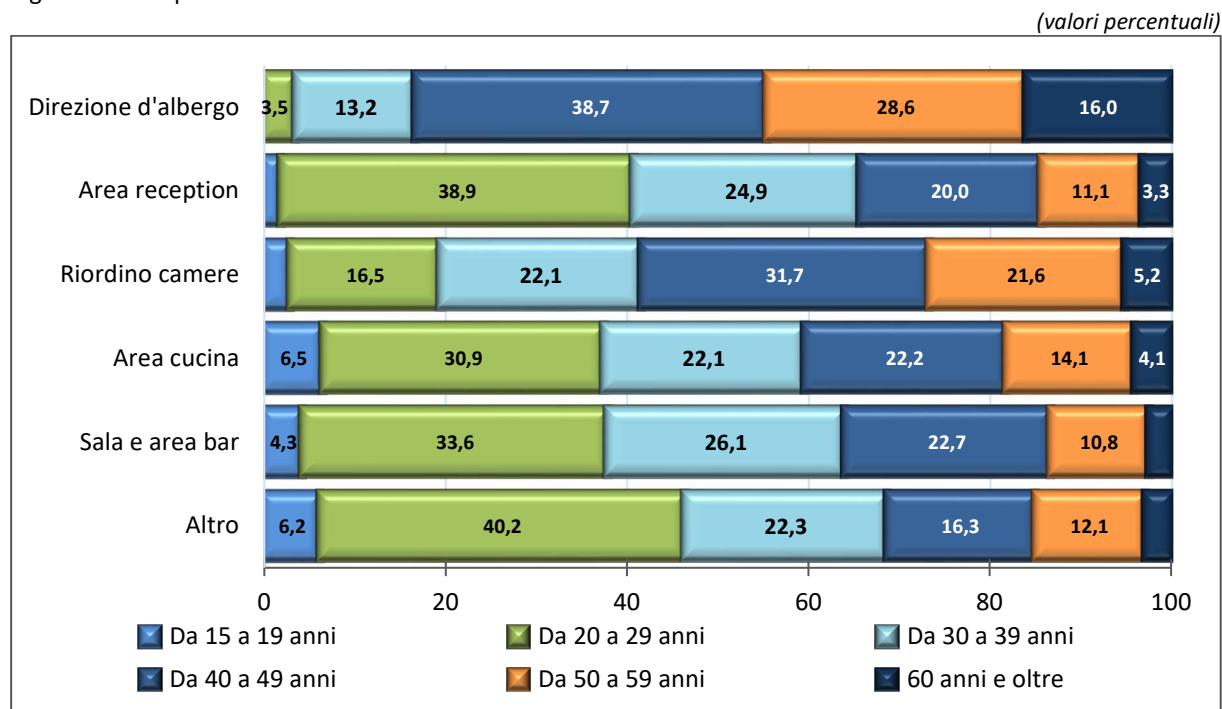


La combinazione dell'età con l'attività svolta mostra che il riordino delle camere coinvolge prevalentemente lavoratori adulti<sup>5</sup>. Le aree cucina, ristorante e *reception* assorbono in misura maggiore giovani sotto i 30 anni. La direzione d'albergo coinvolge la quota più ampia di dipendenti ultrasessantenni (16%), mentre è più marginale nelle altre mansioni. Tra i giovanissimi (fino ai 19 anni),

<sup>5</sup> Lavoratori con più di 40 anni.

invece, spicca l'impiego nell'area cucina (6,5%), dove si indirizza chi proviene dalla formazione professionale<sup>6</sup>.

Fig. 3 – Composizione delle aree funzionali in base all'età



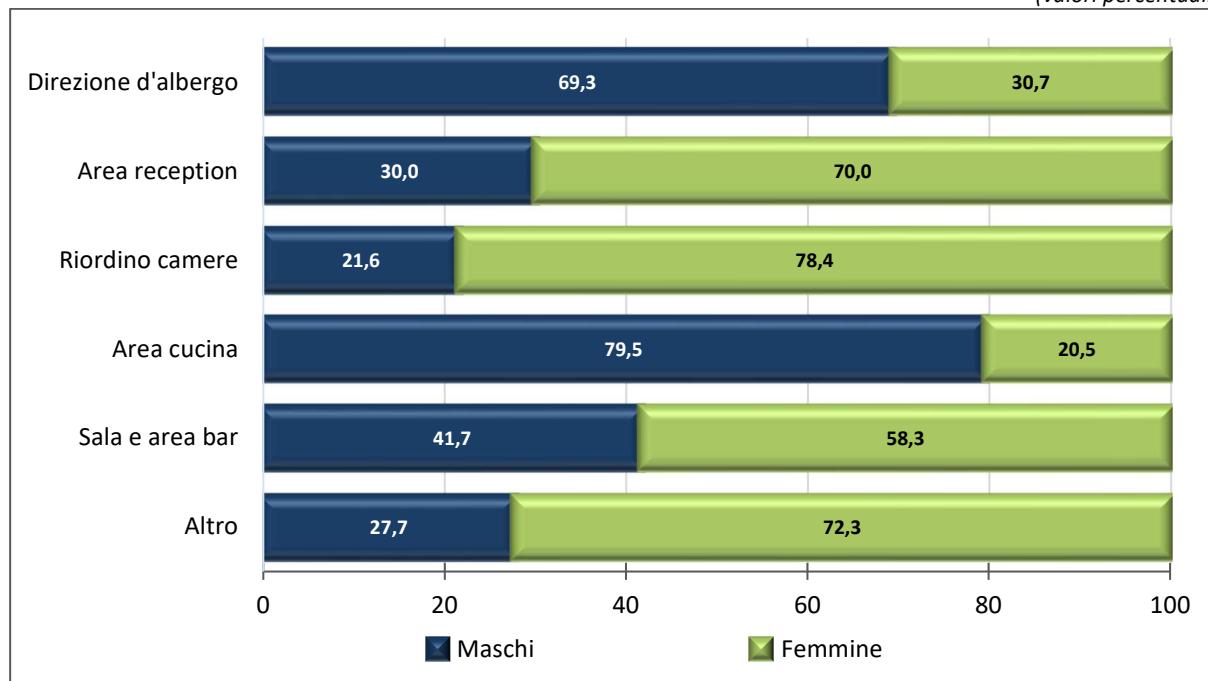
Se nel complesso le donne hanno una presenza importante in quasi tutte le attività, la presenza dei maschi è nettamente superiore nelle funzioni dirigenziali, in coerenza con la titolarità degli alberghi che è in maggioranza maschile (57,4%)<sup>7</sup>, così come nell'area cucina dove gli uomini rappresentano quasi l'80% del personale (79,5%). Viceversa, nel riordino delle camere e nell'area *reception* prevale nettamente la componente femminile (rispettivamente 78,4% e 70%). Più omogenea è la distribuzione del personale di sala: le donne rappresentano il 58,3% dei camerieri. Nelle mansioni legate alla cura della persona prevale la figura femminile.

<sup>6</sup> Cfr. tavola 12 – Formazione del personale dell'area cucina

<sup>7</sup> Maggiori informazioni in merito sono disponibili nel *report* ISPAT "Caratteristiche strutturali e gestionali delle imprese alberghiere".

Fig. 4 – Composizione delle aree funzionali in base al genere

(valori percentuali)



La stagionalità dell'attività turistica comporta che il lavoro a tempo indeterminato incida in modo minoritario nell'occupazione dipendente. I contratti dei dipendenti sono prevalentemente a tempo determinato (82,8%). Nel 7,4% dei casi viene utilizzata anche la forma di lavoro intermittente<sup>8</sup>. Questa modalità contrattuale permette di far fronte alle variazioni della domanda difficilmente soddisfabili attraverso la normale programmazione.<sup>9</sup> Gli apprendisti risultano il 5,8% del totale.

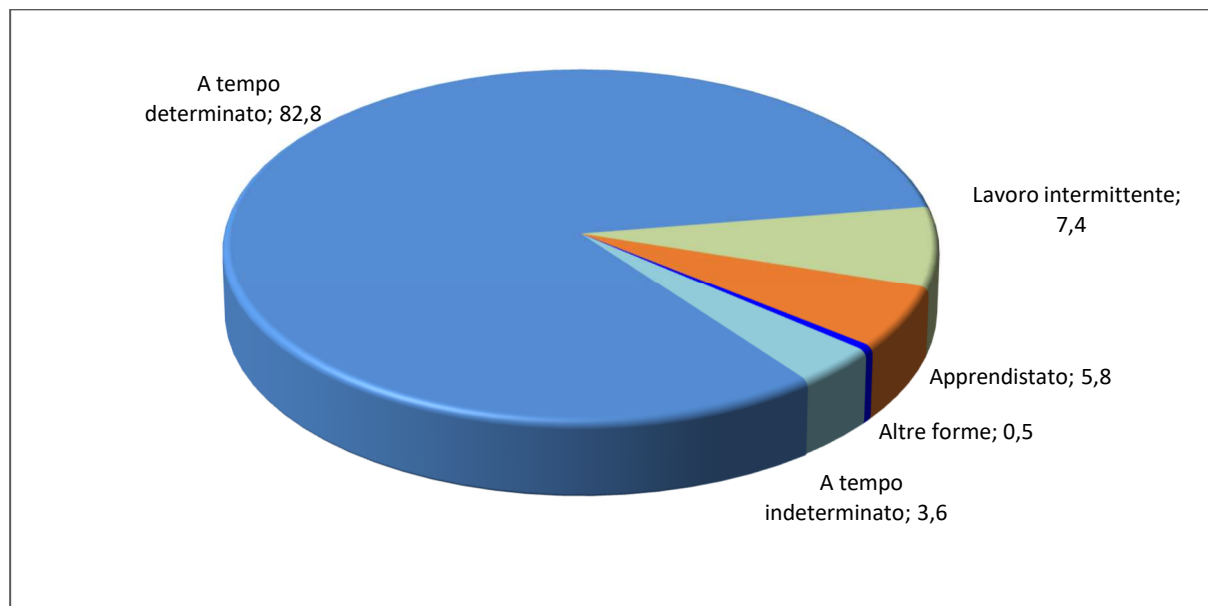
Solamente lo 0,2% dei contratti è stipulato attraverso il ricorso alle agenzie interinali e anche in questo caso la modalità prevalente è il contratto a tempo determinato.

Con riferimento alle aree funzionali, negli ambiti in cui risultano importanti la continuità e la qualità dell'attività svolta, si osserva una quota più consistente di contratti a tempo indeterminato. L'apprendistato si ritrova soprattutto nell'area *reception*, nella cucina e nella sala ristorante, dove si rileva anche un maggior impiego di giovani. I contratti a chiamata sono più frequenti per mansioni medio/basse, come il riordino delle camere.

<sup>8</sup> O lavoro a chiamata.

<sup>9</sup> Secondo gli studi di Federalberghi il lavoro intermittente in Italia rappresenta nel 2015 oltre il 6% delle assunzioni nel settore.

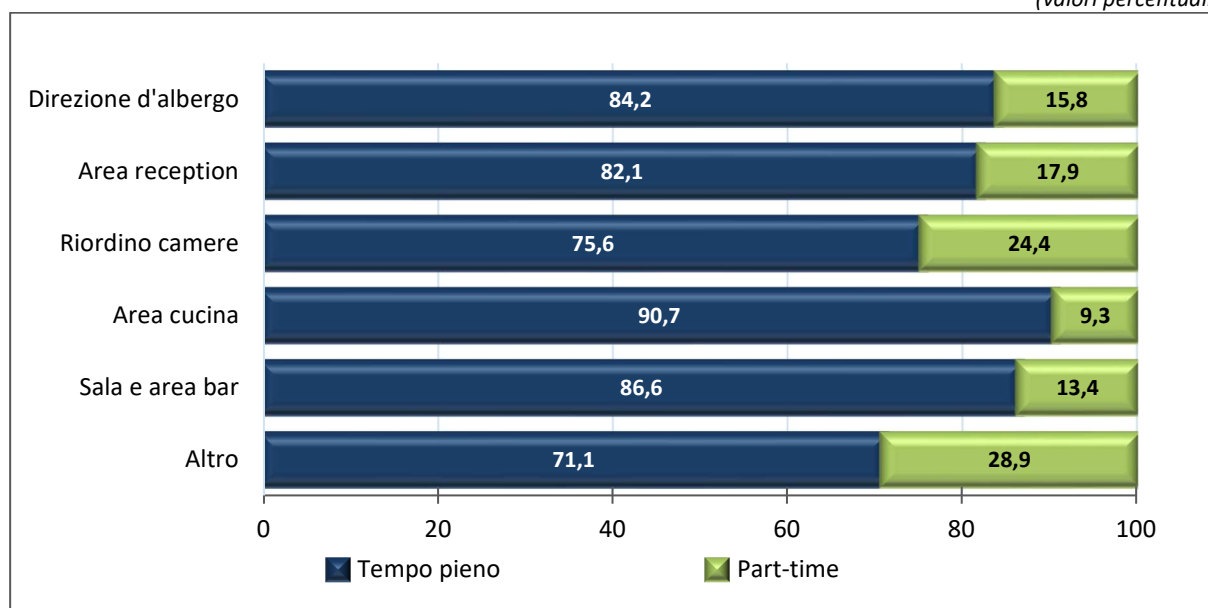
Fig. 5 – Contratti per tipologia



Il tempo pieno è la categoria oraria prevalente e coinvolge l'82,8% dei dipendenti. Il ricorso al *part-time* è abbastanza contenuto e si concentra nel riordino camere, mansione che si svolge principalmente nelle ore mattutine e si concilia con le esigenze personali del lavoro femminile. Poco diffuso è il *part-time* invece nell'area cucina.

Fig. 6 – Aree funzionali in base alla categoria oraria

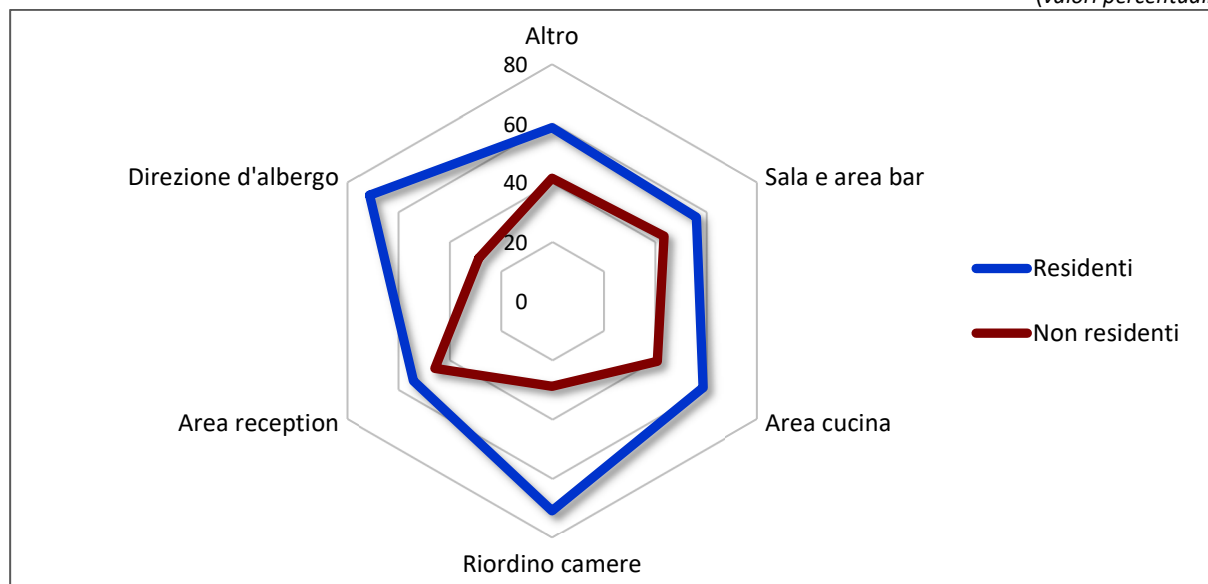
(valori percentuali)



La manodopera alberghiera proviene per il 60% da persone residenti nei comuni del Trentino, con una predominanza nella direzione d'albergo e nel riordino camere. La necessità di personale viene soddisfatta ricorrendo in larga misura anche a personale non residente in provincia.

Fig. 7 – Aree funzionali distribuite in base alla residenza

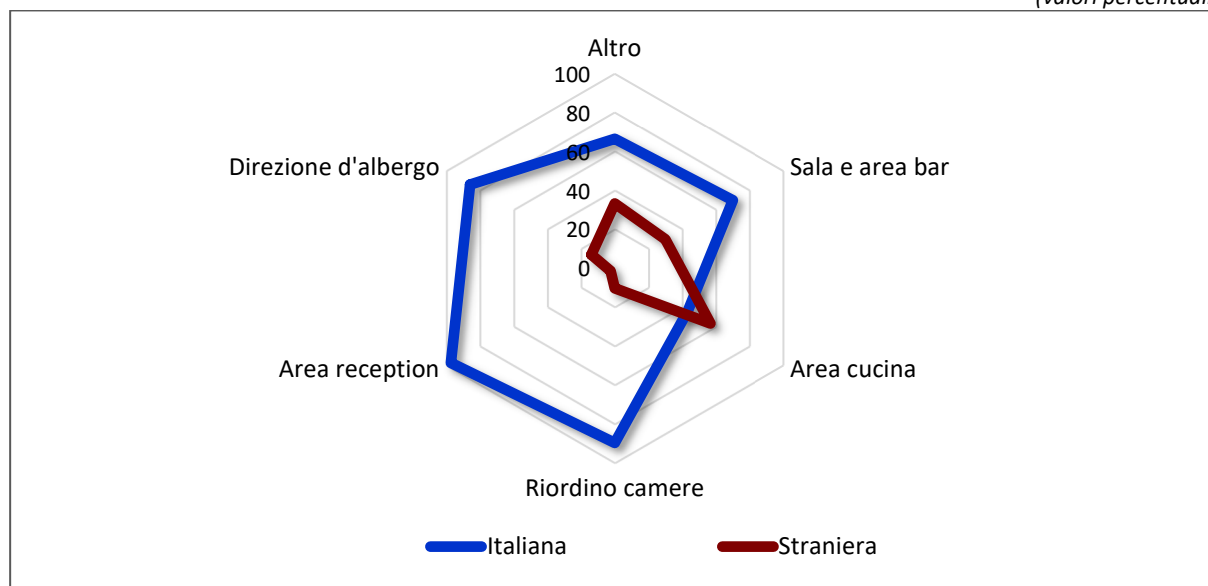
(valori percentuali)



Significativa è la quota di lavoratori stranieri (mediamente il 36%), che nell'area cucina sfiora il 57%.

Fig. 8 – Aree funzionali distribuite in base alla nazionalità

(valori percentuali)





---

## Modalità di reperimento e professionalità dei dipendenti

La qualità delle strutture ricettive si basa necessariamente sulla professionalità di chi opera direttamente e indirettamente per soddisfare il turista. Le modalità di reperimento del personale diventano, pertanto, un fattore strategico per garantire i servizi offerti. Importante è l'aspetto formativo, sia teorico/pratico che legato all'esperienza, soprattutto per alcuni ruoli. Di seguito, per ognuna delle aree funzionali<sup>10</sup>, vengono presentati i risultati della rilevazione condotta sulle strutture alberghiere. L'analisi è proposta considerando un raggruppamento opportuno delle diverse categorie alberghiere.

### Direzione dell'albergo

Il direttore d'albergo dirige e gestisce l'azienda alberghiera ed è la figura responsabile dell'organizzazione, della gestione e del coordinamento della struttura ricettiva per quanto riguarda le risorse economiche, i servizi e il personale.

La presenza di questa figura professionale può variare a seconda delle dimensioni o del tipo di organizzazione aziendale. In Italia nel comparto dei servizi ricettivi solo l'1% dei dipendenti è inquadrato come dirigente o quadro. Negli esercizi di piccole dimensioni, a conduzione familiare, la figura del direttore manca e le sue funzioni sono svolte dal proprietario; viceversa, nelle strutture di medie e grandi dimensioni, anche collegate a catene alberghiere, o negli alberghi di lusso, il direttore è una figura chiave ed esercita le funzioni manageriali<sup>11</sup>.

In Trentino l'attività di direzione viene svolta dal proprietario o dai familiari nell'88,5% degli alberghi ad 1-2 stelle, mentre nelle categorie maggiori le percentuali scendono progressivamente (78,1% nei 3 stelle e 54,4% nei 4-5 stelle). Il ricorso a personale esterno è particolarmente frequente negli hotel con almeno 4 stelle dove, nel 30,2% dei casi, l'attività di direzione viene demandata a personale con esperienza maturata all'interno della struttura o comunque a personale conosciuto o referenziato.

---

<sup>10</sup> L'analisi non coinvolge le attività residuali denominate "altre attività" in quanto trattasi di lavori molto disomogenei tra loro che presentano caratteristiche molto diverse.

<sup>11</sup> Dati 2015 Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo, VIII Rapporto, Federalberghi e Fipe.

Tav. 1 - Modalità di reperimento del personale dell'area direzione

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Mansione svolta dal titolare o dai familiari	Mansione da reperire tramite			
		Personale già impiegato	Conoscenze personali	Centri per l'impiego	Auto-candidatura
1 - 2	88,5	5,6	4,1	1,2	0,6
3 - 3s	78,1	13,8	5,4	0,9	1,8
4 - 4s -5	54,4	30,2	8,2	2,8	4,4
<b>Totale</b>	<b>77,8</b>	<b>13,8</b>	<b>5,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,8</b>

In accordo con la proprietà, il direttore sovrintende e coordina con ampi margini di autonomia l'attività dell'impresa alberghiera, definisce e implementa le strategie aziendali e i piani di sviluppo della stessa, le politiche finanziarie e quelle commerciali e tariffarie, si occupa dell'attività di comunicazione e *marketing* della struttura, organizza, controlla e supervisiona il lavoro del personale, assicurando l'offerta del servizio nel rispetto degli *standard* di qualità definiti. Sono molteplici quindi le competenze richieste alla figura di direttore d'albergo, specialmente nell'ambito dell'organizzazione e delle risorse umane.

Pertanto il direttore d'albergo deve possedere competenze di tipo economico, normativo, organizzativo e gestionale dei diversi settori dell'impresa e deve essere anche in grado di effettuare la gestione commerciale, la gestione del personale e la gestione delle forniture. Tra le competenze di base è necessaria la conoscenza approfondita, scritta e parlata, di almeno due lingue straniere e la capacità di utilizzo dei *software* gestionali delle imprese alberghiere.

Trovare personale di fiducia e al contempo preparato è fondamentale per il successo dell'attività di impresa. La direzione è affidata a personale con un'esperienza pregressa nella struttura nel 73% dei casi, segno che l'albergatore, che può contare sulla professionalità di un *manager*, cerchi di fidelizzare il rapporto lavorativo nel tempo, anche per garantire una continuità gestionale. Non si osservano particolari variazioni in funzione della categoria alberghiera a conferma del fatto che quest'attività difficilmente viene affidata a personale privo di esperienza nel settore.

Tav. 2 - Esperienza del personale dell'area direzione

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Esperienza precedente nella struttura	Esperienza nel settore turistico	Nessuna esperienza nel settore turistico	Non sa (*)
1 - 2	64,5	17,4	4,3	13,8
3 - 3s	76,2	15,9	1,9	6,0
4 - 4s -5	71,5	25,0	1,2	2,3
<b>Totale</b>	<b>72,6</b>	<b>17,6</b>	<b>2,4</b>	<b>7,5</b>

(\*) Il rispondente al questionario poteva non conoscere il percorso professionale del suo direttore

La complessità del ruolo si rispecchia nella formazione richiesta per tale figura. Nel complesso, ben il 67,1% del personale direttivo presenta una specifica formazione turistica e le percentuali sono molto elevate per tutte le categorie alberghiere.

Tav. 3 - Formazione del personale dell'area direzione

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Specifica formazione turistica	Altra formazione	Non sa (*)
1 - 2	57,9	23,3	18,8
3 - 3s	69,5	21,7	8,9
4 - 4s -5	72,8	19,0	8,2
<b>Totale</b>	<b>67,1</b>	<b>21,7</b>	<b>11,3</b>

(\*) Il rispondente al questionario poteva non conoscere il percorso formativo del suo direttore

## Area reception

Il *receptionist* è la figura-chiave delle strutture ricettive: accoglie il cliente al suo arrivo, lo assiste durante tutto il soggiorno e ne gestisce la partenza. Il *receptionist* è colui che, oltre a dare il benvenuto agli ospiti e a fornire loro suggerimenti e informazioni sul luogo di soggiorno, esegue anche compiti che presuppongono la conoscenza della struttura (come l'assegnazione delle camere), l'individuazione delle mansioni che competono agli altri lavoratori dell'albergo (come assegnare a un altro dipendente il compito di eseguire il servizio richiesto dal cliente) e la consapevolezza dei ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda (come la gestione dei reclami o dei disguidi verificatisi o comunicati alla *reception*).

In Trentino questa attività in un albergo su due è direttamente svolta dal titolare o da un familiare o socio. Le percentuali cambiano molto nelle strutture con 4 e più stelle, dove ci si affida in modo significativo a personale dipendente esterno con esperienza, già impiegato in precedenza (nel 48,5% dei casi), assunto valutando il *curriculum vitae* di chi si offre per questa attività (nel 13,4% dei casi) o attraverso conoscenze personali (14,3%). Negli alberghi di dimensioni maggiori la complessità e il numero delle attività da svolgere aumentano, basti solamente pensare all'esigenza di conoscere accuratamente le lingue straniere o alla necessità di svolgere, oltre all'accogliimento del cliente, anche le attività di portineria, di centralino ed in alcuni casi anche tutte le attività legate all'ufficio prenotazioni. Pertanto la struttura proprietaria affida queste attività a dei professionisti. Negli alberghi di medio-bassa categoria questa mansione viene invece svolta prevalentemente dal proprietario o dai familiari (nel 83,3% dei casi negli alberghi a 1-2 stelle e nel 61,1% dei casi nei 3 stelle) e in molti casi è presente in modo "informale".

Tav. 4 - Modalità di reperimento del personale dell'area *reception*

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Mansione svolta dal titolare o dai familiari	Mansione da reperire tramite				
		Personale già impiegato	Conoscenze personali	Centri per l'impiego	Ente Bilaterale	Autocandidatura
1 - 2	83,3	7,7	6,3	2,1	-	0,6
3 - 3s	61,1	21,3	9,2	3,3	0,1	5,0
4 - 4s -5	14,3	48,5	14,3	9,0	0,5	13,4
<b>Totale</b>	<b>60,7</b>	<b>21,4</b>	<b>9,1</b>	<b>3,7</b>	<b>0,1</b>	<b>5,0</b>

Il fattore "esperienza pregressa" è in generale estremamente importante: mediamente nel 66% dei casi gli albergatori assumono infatti personale che ha già lavorato presso la stessa struttura. Ciò vale soprattutto negli alberghi di categoria più bassa mentre per i 4-5 stelle la percentuale di chi ha già

lavorato all'interno della stessa struttura risulta leggermente inferiore (57,6% contro il 69,2% dei 3 stelle e il 62,5% degli 1-2 stelle). L'esperienza lavorativa acquisita nel settore turistico, si conferma comunque un fattore rilevante in tutte le categorie.

Tav. 5 - Esperienza del personale dell'area *reception*

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Esperienza precedente nella struttura	Esperienza nel settore turistico	Nessuna esperienza nel settore turistico	Non sa
1 - 2	62,5	17,3	4,3	15,8
3 - 3s	69,2	21,9	3,1	5,8
4 - 4s -5	57,6	37,6	2,7	2,1
<b>Totale</b>	<b>66,0</b>	<b>23,1</b>	<b>3,3</b>	<b>7,6</b>

Nel complesso, il personale con una specifica formazione turistica è presente in percentuali molto elevate in tutte le categorie: dal 51,6% degli 1-2 stelle al 70,4% degli alberghi di categoria superiore. All'aumentare della complessità richiesta, che è strettamente connessa alla categoria dell'albergo, cresce la necessità di assicurarsi personale con un'adeguata formazione turistica.

Tav. 6 - Formazione del personale dell'area *reception*

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Specifica formazione turistica	Altra formazione	Non sa
1 - 2	51,6	27,1	21,3
3 - 3s	66,1	24,5	9,4
4 - 4s -5	70,4	19,8	9,8
<b>Totale</b>	<b>63,3</b>	<b>24,4</b>	<b>12,3</b>

## Riordino camere

Il personale alberghiero impegnato ai piani, vale a dire chi pulisce la camera, il bagno, rifà i letti, rassetta la stanza e garantisce un'immagine pulita e positiva alla "casa temporanea" dell'ospite costituisce uno dei pilastri di qualsiasi struttura. Un albergo confortevole e pulito non lascia mai insoddisfatto il cliente e su questi due perni essenziali si basa l'attività ricettiva che non vende solo letti, ma cortesia ed atmosfera.

Pulire e rassetta una camera d'albergo non sono compiti che richiedono un'elevata professionalità. Il rapporto con la clientela per il personale impegnato ai piani è abbastanza marginale. Ciononostante gli albergatori trentini, senza grandi distinzioni fra categorie, preferiscono affidare tale mansione a personale già impiegato o conosciuto (nel 73% circa dei casi). Limitato risulta il ricorso a personale proposto dai Centri per l'impiego o che si propone tramite autocandidatura. Per queste mansioni collaborano inoltre molto meno frequentemente il titolare e i suoi familiari. Il maggior coinvolgimento del titolare e dei familiari si osserva in modo più significativo nelle strutture con 1 e 2 stelle.

Tav. 7 - Modalità di reperimento del personale dell'area riordino camere

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Mansione svolta dal titolare o dai familiari	Mansione da reperire tramite				
		Personale già impiegato	Conoscenze personali	Centri per l'impiego	Ente Bilaterale	Auto- candidatura
1 - 2	29,6	31,5	26,0	4,3	0,3	8,3
3 - 3s	7,1	54,1	24,9	5,6	0,1	8,2
4 - 4s -5	1,8	58,1	20,8	5,9	0,0	13,4
<b>Totale</b>	<b>12,2</b>	<b>48,6</b>	<b>24,7</b>	<b>5,3</b>	<b>0,2</b>	<b>9,0</b>

Nonostante si tratti di attività non specialistiche che non richiedono una preparazione specifica, si predilige comunque l'assunzione di personale con esperienza, in special modo di personale con il quale si è avuto già modo di lavorare in precedenza (66%). Questa tendenza risulta piuttosto generalizzata e non si osserva una grande variabilità tra le diverse categorie alberghiere, fatta eccezione per le strutture con 1 o 2 stelle che assumono nel 10% dei casi anche personale di cui non conoscono l'attività svolta in precedenza.

Tav. 8 - Esperienza del personale dell'area riordino camere

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Esperienza precedente nella struttura	Esperienza nel settore turistico	Nessuna esperienza nel settore turistico	Non sa
1 - 2	62,0	24,3	3,7	10,0
3 - 3s	67,3	26,8	2,6	3,2
4 - 4s -5	67,8	28,3	1,1	2,8
<b>Totale</b>	<b>66,0</b>	<b>26,4</b>	<b>2,7</b>	<b>4,9</b>

Poco meno del 50% del personale adibito all'area piani risulta in possesso di una formazione specifica. Rispetto ad altre attività, per tali mansioni non è necessaria un'elevata formazione e quindi la formazione scolastica mirata non diviene una caratteristica discriminante nella fase di assunzione, mentre conta decisamente di più aver già svolto in precedenza le medesime attività e pertanto essere subito in grado di svolgere i compiti assegnati.

Tav. 9 - Formazione del personale dell'area riordino camere

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Specifica formazione turistica	Altra formazione	Non sa
1 - 2	41,0	31,3	27,7
3 - 3s	46,9	34,7	18,4
4 - 4s -5	57,0	22,4	20,6
<b>Totale</b>	<b>46,7</b>	<b>32,3</b>	<b>21,1</b>

---

## Area cucina-ristorazione

Storicamente la ristorazione all'interno dell'albergo ha sempre rappresentato un'offerta accessoria di grandissima importanza per l'ospite. In un mercato, specie quello delle vacanze, sempre più attento al connubio cibo-territorio, anche le strutture alberghiere diventano luogo del mangiare bene.

Con l'evoluzione dei gusti, sono cambiati anche gli stili di consumo. Il turista-consumatore, tra *talent*, *reality* di cucina e *show cooking* ha preso confidenza con la parte più alta della cucina. Questo ha spinto molti albergatori, soprattutto nel segmento *upscale* e *upper upscale*<sup>12</sup>, a rivedere l'organizzazione del proprio ristorante. Il ristorante è diventato biglietto da visita e valore aggiunto per l'intera struttura ricettiva.

Escludendo gli alberghi dove non è presente il servizio di ristorazione, che nelle strutture a 1-2 stelle rappresenta il 20,3% dell'offerta complessiva, vi è in generale la chiara consapevolezza della centralità di questa offerta. Gli albergatori trentini si affidano principalmente a personale con cui hanno già avuto rapporti lavorativi avendo già lavorato assieme (34,8%) o di cui sono note a livello personale le capacità (15,3%). Difficilmente la responsabilità della cucina viene affidata a personale di cui non siano già stata valutate in precedenza le capacità. La cucina che coinvolge direttamente il titolare o i suoi familiari è un fenomeno peraltro piuttosto frequente: se mediamente si ritrova nel 28% degli hotel, raggiunge picchi piuttosto elevati nelle strutture con meno di 4 stelle (45,1% negli alberghi con 1-2 stelle e 25,5% in quelli a 3 stelle), mentre non supera il 6,9% negli hotel qualitativamente più elevati. In tali strutture, oltre il 53% del personale di cucina è esterno e ha avuto precedenti esperienze lavorative presso la struttura, percentuale che scende al 18% negli hotel di categoria inferiore. La massiccia presenza di familiari e coadiuvanti nelle strutture più semplici limita la presenza di personale estraneo alla famiglia, mentre risulta più frequente negli alberghi di categoria superiore.

Negli alberghi di alta categoria il reparto cucina e il ristorante debbono rispondere a determinati *standard* qualitativi e, di conseguenza, è necessario il reperimento di personale maggiormente qualificato e non sempre i familiari hanno i requisiti per rispondere a tali esigenze. Anche per l'area cucina, l'utilizzo di canali come i Centri per l'impiego e l'Ente bilaterale del turismo<sup>13</sup> risulta molto basso e in alcuni casi pressoché nullo.

---

<sup>12</sup> Si tratta della segmentazione utilizzata per profilare in modo alternativo la categoria alberghiera secondo una classificazione che permette di graduare gli alberghi in modo standardizzato a livello mondiale (*Chain Scales -STR classifications*). Secondo questa scala le categorie previste sono: *Luxury*, *Upper upscale*, *Upscale*, *Upper midscale*, *Midscale* e *Economy*.

<sup>13</sup> L'Ente Bilaterale Turismo è previsto dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro. Propone gratuitamente ai dipendenti e ai titolari, un'offerta formativa di corsi con diverse tematiche al fine di migliorare le capacità e le conoscenze lavorative per una crescita professionale nel settore del turismo.



Tav. 10 - Modalità di reperimento del personale dell'area cucina

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Mansione svolta dal titolare o dai familiari	Mansione da reperire tramite					Mansione non presente
		Personale già	Conoscenze personali	Centri per l'impiego	Ente Bilaterale	Auto- candidatura	
1 - 2	45,1	18,0	12,8	2,1	-	1,8	20,3
3 - 3s	25,5	37,8	14,8	3,6	0,1	6,3	11,9
4 - 4s -5	6,9	53,8	22,9	3,9	-	6,6	5,9
<b>Totale</b>	<b>28,2</b>	<b>34,8</b>	<b>15,3</b>	<b>3,2</b>	<b>0,1</b>	<b>5,2</b>	<b>13,3</b>

Il 94,4% del personale di cucina possiede esperienze lavorative pregresse nelle medesime mansioni, di cui la parte preponderante all'interno della stessa struttura (69%). Rispetto ad altre mansioni meno specializzate, emerge quindi una bassissima propensione ad affidarsi a personale privo di esperienza nel settore (2,7% negli 1-2 stelle, 0,9% nei 3 stelle e solo lo 0,5% nei 4-5 stelle) a conferma del fatto che il reparto cucina è un'area complessa da gestire dove la qualità del servizio offerto è garantita attraverso l'assunzione di personale qualificato, preparato e con esperienza comprovata, e questo si osserva non solamente negli alberghi di categoria medio-alta.

Tav. 11 - Esperienza del personale dell'area cucina

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Esperienza precedente nella struttura	Esperienza nel settore turistico	Nessuna esperienza nel settore turistico	Non sa
1 - 2	66,2	22,0	2,7	9,2
3 - 3s	69,7	26,4	0,9	3,1
4 - 4s -5	70,9	26,9	0,5	1,7
<b>Totale</b>	<b>69,0</b>	<b>25,4</b>	<b>1,3</b>	<b>4,4</b>

L'area cucina è anche l'ambito nel quale la formazione e l'esperienza costituiscono aspetti fondamentali nella selezione del personale, soprattutto nelle strutture che vogliono offrire anche una ristorazione di qualità. Mediamente il 72,4% possiede una formazione alberghiera, percentuale che sale al 78,7% nelle strutture di categoria più elevata, ma con una variabilità per stella relativamente contenuta.

Tav. 12 - Formazione del personale dell'area cucina

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Specifica formazione turistica	Altra formazione	Non sa
1 - 2	62,5	20,2	17,4
3 - 3s	74,8	16,2	9,0
4 - 4s -5	78,7	10,9	10,4
<b>Totale</b>	<b>72,4</b>	<b>16,4</b>	<b>11,2</b>

## Sala ristorante e area bar

Il lavoro svolto dal personale di sala e dell'area bar si caratterizza per lo stretto contatto con la clientela, e ciò richiede una particolare predisposizione e sensibilità relazionali. Requisito essenziale richiesto in questo ruolo, infatti, è la grande capacità di stare in contatto e comunicare con le persone, stimolando la conversazione in coloro che lo desiderano, sapendo ascoltare e, quando richiesto, anche dando consigli, mantenendo, comunque, riservatezza e discrezione. La maggior parte delle persone non frequenta il ristorante o al bar solo perché ha il bisogno fisico di nutrirsi, ma spesso per altri motivi: vuole trascorrere del tempo in un ambiente confortevole, desidera bere e mangiare qualcosa di piacevole e stuzzicante o semplicemente desidera incontrarsi e parlare.

Vi è una differenza significativa tra le diverse categorie di alberghi rispetto alla tipologia del personale impiegato. Negli alberghi ad 1-2 stelle questa particolare mansione viene effettuata nel 40,1% dei casi dai familiari dell'albergatore. Questa percentuale cala al 14,3% nelle strutture a 3 stelle e addirittura al 3% negli hotel di categoria superiore. Per converso, all'aumentare della categoria aumenta la quota dei dipendenti e, in particolare, del personale già con esperienza maturata all'interno della stessa struttura (dal 23,4% degli hotel con meno stelle al 54,7% degli hotel migliori), segno di una certa sensibilità da parte del *management* per la qualità del servizio offerto che necessariamente considera importante anche l'esperienza passata.

Se i Centri per l'impiego risultano, in generale, relativamente poco utilizzati (si va dal 4,1% degli alberghi a 1 e 2 stelle al 10,6% degli alberghi con almeno 4 stelle), molto più frequente è il ricorso alle conoscenze personali, mediamente nel 19,1% dei casi, con differenze in questo caso molto più lievi tra le diverse categorie. Il ricorso all'Ente bilaterale per il turismo è praticamente inesistente (0,3%), mentre, anche se marginalmente, gli alberghi, soprattutto di categoria elevata, assumono, come personale destinato alla sala e all'area bar, anche chi si rivolge direttamente alle strutture facendo leva sul *curriculum* e sull'esperienza pregressa.

Tav. 13 - Modalità di reperimento del personale dell'area sala e bar

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Mansione svolta dal titolare o dai familiari	Mansione da reperire tramite					Mansione non presente
		Personale già impiegato	Conoscenze personali	Centri per l'impiego	Ente Bilaterale	Auto-candidatura	
1 - 2	40,1	23,4	17,2	4,1	0,3	5,0	9,8
3 - 3s	14,3	43,4	20,2	5,7	0,4	8,9	7,1
4 - 4s - 5	3,0	54,7	17,4	10,6	0,0	11,6	2,7
<b>Totale</b>	<b>19,5</b>	<b>39,7</b>	<b>19,1</b>	<b>5,9</b>	<b>0,3</b>	<b>8,3</b>	<b>7,2</b>

Riguardo all'esperienza, la maggior parte del personale adibito alla sala e all'area bar risulta essere esperto del settore. Mediamente, oltre il 90% ha già svolto questa attività, in prevalenza nella

medesima struttura. Non sembrano esservi differenze significative tra le categorie riguardo a questa professionalità. Negli hotel con almeno 4 stelle è decisamente difficile trovare un lavoro per questo tipo di ruolo se non si ha esperienza.

Tav. 14 - Esperienza del personale dell'area sala e bar

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Esperienza precedente nella struttura	Esperienza nel settore turistico	Nessuna esperienza nel settore turistico	Non sa
1 - 2	60,8	22,3	4,3	12,7
3 - 3s	62,9	31,1	2,1	3,9
4 - 4s -5	64,5	33,8	0,6	1,1
<b>Totale</b>	<b>62,6</b>	<b>29,3</b>	<b>2,5</b>	<b>5,7</b>

Significativa risulta peraltro anche la formazione specifica che il personale ha acquisito nel suo percorso di studio. Nel complesso, in tutte le aree, si nota come all'aumentare della categoria alberghiera aumenti la percentuale di dipendenti con una specifica formazione turistica. All'aumentare degli *standard* qualitativi richiesti dalla clientela cresce l'esigenza di personale qualificato, con esperienza ed una specifica formazione che permetta di soddisfare le attese. Si osserva inoltre che negli alberghi con 1-2 stelle l'albergatore dichiara di non conoscere la formazione dei dipendenti nel 24,6% dei casi, segno della minor attenzione di queste strutture per il profilo formativo del personale adibito alle mansioni legate alla sala e all'area bar.

Tav. 15 - Formazione del personale dell'area sala e bar

(valori percentuali)

Categoria (stelle)	Specifica formazione turistica	Altra formazione	Non sa
1 - 2	48,5	27,0	24,6
3 - 3s	60,3	27,8	12,0
4 - 4s -5	73,9	14,7	11,4
<b>Totale</b>	<b>59,2</b>	<b>25,8</b>	<b>15,1</b>

## Formazione, tradizione e provenienza dell'imprenditore alberghiero

Il ruolo del titolare e dei familiari è centrale nella conduzione dell'impresa alberghiera: l'87% degli imprenditori gestisce l'attività in maniera diretta o con l'aiuto della famiglia. Il titolare e i suoi familiari non risultano coinvolti solamente nell'attività di direzione, ma intervengono anche in molte altre attività tipiche del settore. Il loro coinvolgimento è inversamente proporzionale alla categoria della struttura.

Partendo da queste osservazioni è utile analizzare le caratteristiche del titolare assimilando la sua figura a quella del personale alle dipendenze e concentrando l'attenzione, in particolare, sul *background*, sull'esperienza in ambito alberghiero, sulla formazione e sulla tradizione familiare dell'attività svolta.

Circa l'80% degli albergatori è di origine trentina e non si osservano differenze significative tra le diverse categorie alberghiere. La rimanente parte è costituita da imprenditori provenienti da altri contesti territoriali anche se in gran parte risiedono in provincia da oltre 30 anni (8,8%). Ben il 93% degli imprenditori alberghieri risiede in provincia di Trento. Questi dati confermano che il settore alberghiero in Trentino è fortemente legato al territorio e quindi alla valorizzazione delle tradizioni locali.

Tav. 16 - Provenienza degli albergatori

(valori percentuali)

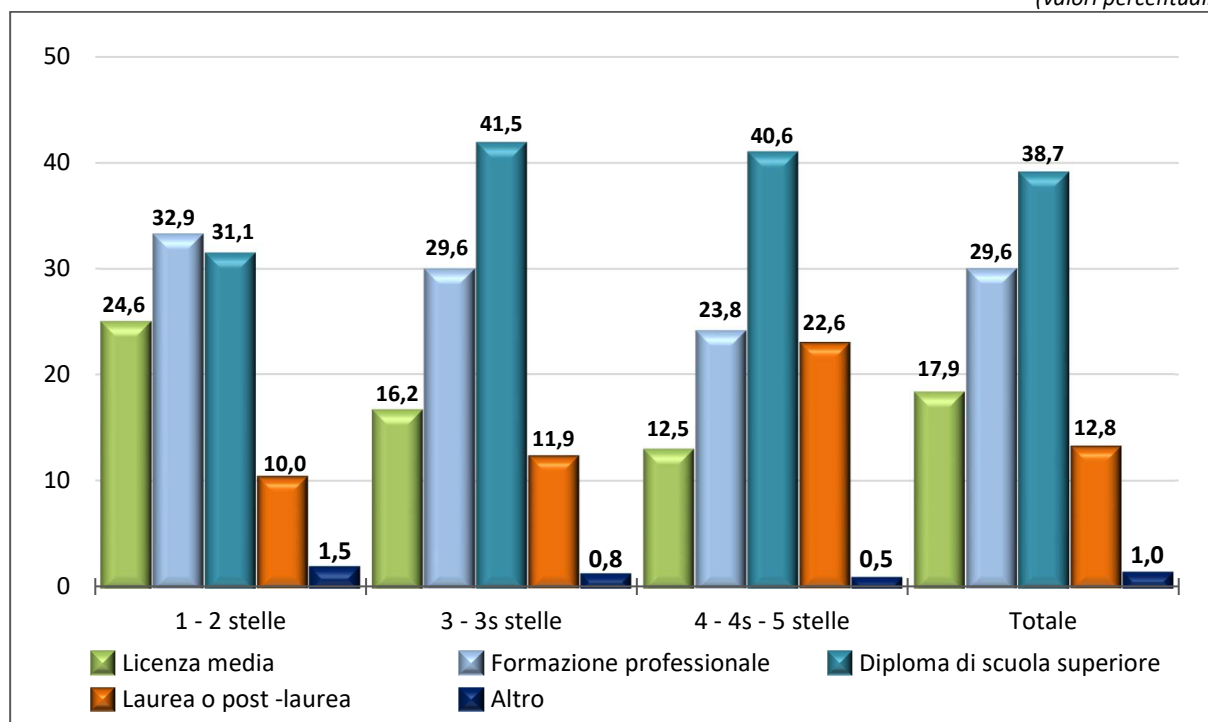
Categoria (stelle)	Originari dal Trentino	Presenti in Trentino		
		Da oltre 30 anni	Da 11 a 30 anni	Da meno di 10 anni
1 - 2	78,4	8,6	7,4	5,6
3 - 3s	81,6	8,8	5,9	3,7
4 - 4s -5	73,9	9,2	8,1	8,8
<b>Totale</b>	<b>79,8</b>	<b>8,8</b>	<b>6,6</b>	<b>4,9</b>

Riguardo al percorso formativo dei titolari emerge una differenza statisticamente significativa nel grado di scolarizzazione degli imprenditori rispetto alle diverse categorie alberghiere. All'aumentare della categoria alberghiera crescono le richieste di servizi di qualità e la complessità gestionale, che richiedono una migliore preparazione e una maggiore esperienza anche dal punto di vista dell'assetto proprietario. Quanto osservato per il personale dipendente vale anche per i titolari: all'aumentare della categoria alberghiera cresce anche il livello d'istruzione del *management*.

Mediamente, il 12,8% dei titolari possiede una laurea, una percentuale inferiore al numero di persone che dichiara di avere solamente la licenza media. Nel complesso, per un terzo degli imprenditori si osserva una buona specializzazione in campo turistico mentre la quota preponderante è rappresentata da un grado di istruzione superiore generico.

Fig. 9 - Livello di istruzione dei titolari - 2015

(valori percentuali)



All'interno degli alberghi ad 1-2 stelle circa un quarto degli albergatori possiede solamente la licenza media, un terzo una formazione professionale specifica, mentre il 31,1% possiede almeno un diploma di scuola superiore. Aumentando di categoria, i dati variano: negli alberghi a 3 stelle e 3 stelle *superior* il 41,5% possiede un diploma di scuola superiore (o un'istruzione professionale ad indirizzo turistico di 5 anni), mentre i possessori della sola licenza media si riducono al 16,2%. All'interno degli alberghi a 4-5 stelle, le percentuali cambiano ulteriormente: gli albergatori con un diploma di scuola superiore sono il 40,6% del totale, mentre il numero degli imprenditori con una laurea (anche breve) rappresenta il 22,6% del *management*, 10 punti percentuali in più degli albergatori delle strutture a 3 stelle e 12 in più degli albergatori degli hotel a 1-2 stelle.

Accanto alla formazione scolastica, un'altra forma di apprendimento è la formazione "sul campo" acquisita con l'esperienza pregressa. Dal punto di vista statistico non si rilevano differenze significative per quanto riguarda le categorie alberghiere. A livello provinciale, il 39,2% ha dichiarato di aver sempre fatto l'albergatore, mentre un 22,5% di aver collaborato attivamente nell'albergo di famiglia prima di assumerne la direzione. Per categoria si osserva una maggiore tradizione familiare all'interno degli 1-2 stelle (26,2%). Circa il 16,5% del totale ha dichiarato di aver lavorato come dipendente di un albergo prima di diventare albergatore, mentre il 21,8% non aveva alcuna esperienza pregressa nel settore.

Tav. 17 - Occupazione precedente degli albergatori

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Da sempre albergatore	Collaboratore nell'albergo di famiglia	Dipendente nel settore alberghiero	Nessuna esperienza pregressa nel settore
1 - 2	32,9	26,2	18,1	22,8
3 - 3s	42,7	22,2	15,1	20,1
4 - 4s - 5	35,1	16,7	20,0	28,2
<b>Totale</b>	<b>39,2</b>	<b>22,5</b>	<b>16,5</b>	<b>21,8</b>

Appare rilevante osservare che l'attività di gestione non è indirizzata necessariamente verso un'unica struttura ricettiva. A livello provinciale, circa il 17,8% degli albergatori gestisce più di un albergo o strutture ricettive extralberghiere, non strettamente nella sola provincia di Trento. Ciò si riscontra in modo più significativo per i proprietari di alberghi a 4-5 stelle (30,7%), soprattutto localizzati in provincia di Trento (19,6%). Scendendo di categoria, le percentuali diminuiscono: solo il 18% degli albergatori dei 3 stelle e il 10% degli albergatori dei 1-2 stelle gestiscono un'altra struttura ricettiva. Si evidenzia infine che quasi nessun albergatore gestisce strutture all'estero.

Tav. 18 - Attività ricettive alberghiere ed extralberghiere gestite dagli albergatori

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Nessun'altra attività ricettiva	Gestione di:				Strutture ricettive extralberghiere
		Altri alberghi				
		In provincia di Trento	In una provincia italiana	All'estero		
1 - 2	90,0	4,1	0,9	-	5,0	
3 - 3s	82,0	9,5	2,7	0,1	5,6	
4 - 4s - 5	69,3	19,6	3,4	0,6	7,3	
<b>Totale</b>	<b>82,2</b>	<b>9,6</b>	<b>2,4</b>	<b>0,1</b>	<b>5,7</b>	

Valori simili si osservano anche rispetto alla gestione di altre attività non a carattere ricettivo. L'80% degli albergatori lavora unicamente nel settore alberghiero o extralberghiero. Solo un 20% circa gestisce altre attività, in gran parte però correlate all'attività principale: un 8,2% è titolare di un pubblico esercizio, un 2,3% di un negozio e un 3,1% gestisce impianti sportivi o altre attività ricreative, culturali o sportive. Marginale è la quota di chi è coinvolto nella gestione immobiliare (1,4%). Tra le diverse categorie non emergono differenze significative se non per le strutture minori i cui titolari gestiscono nel 12% dei casi pubblici esercizi.

Tav. 19 - Altre attività non ricettive gestite dagli albergatori

*(valori percentuali)*

Categoria (stelle)	Nessun'altra attività	Pubblici esercizi	Esercizi commerciali	Impianti sportivi / associazioni ricreative	Gestioni immobiliari	Altre attività
1 - 2	76,2	12,3	2,3	2,7	0,6	5,9
3 - 3s	81,8	6,5	2,3	3,6	1,4	4,4
4 - 4s -5	79,4	8,0	2,3	1,7	2,8	5,8
<b>Totale</b>	<b>80,0</b>	<b>8,2</b>	<b>2,3</b>	<b>3,1</b>	<b>1,4</b>	<b>5,0</b>

---

## L'atteggiamento dell'imprenditore rispetto alla professionalità del proprio personale

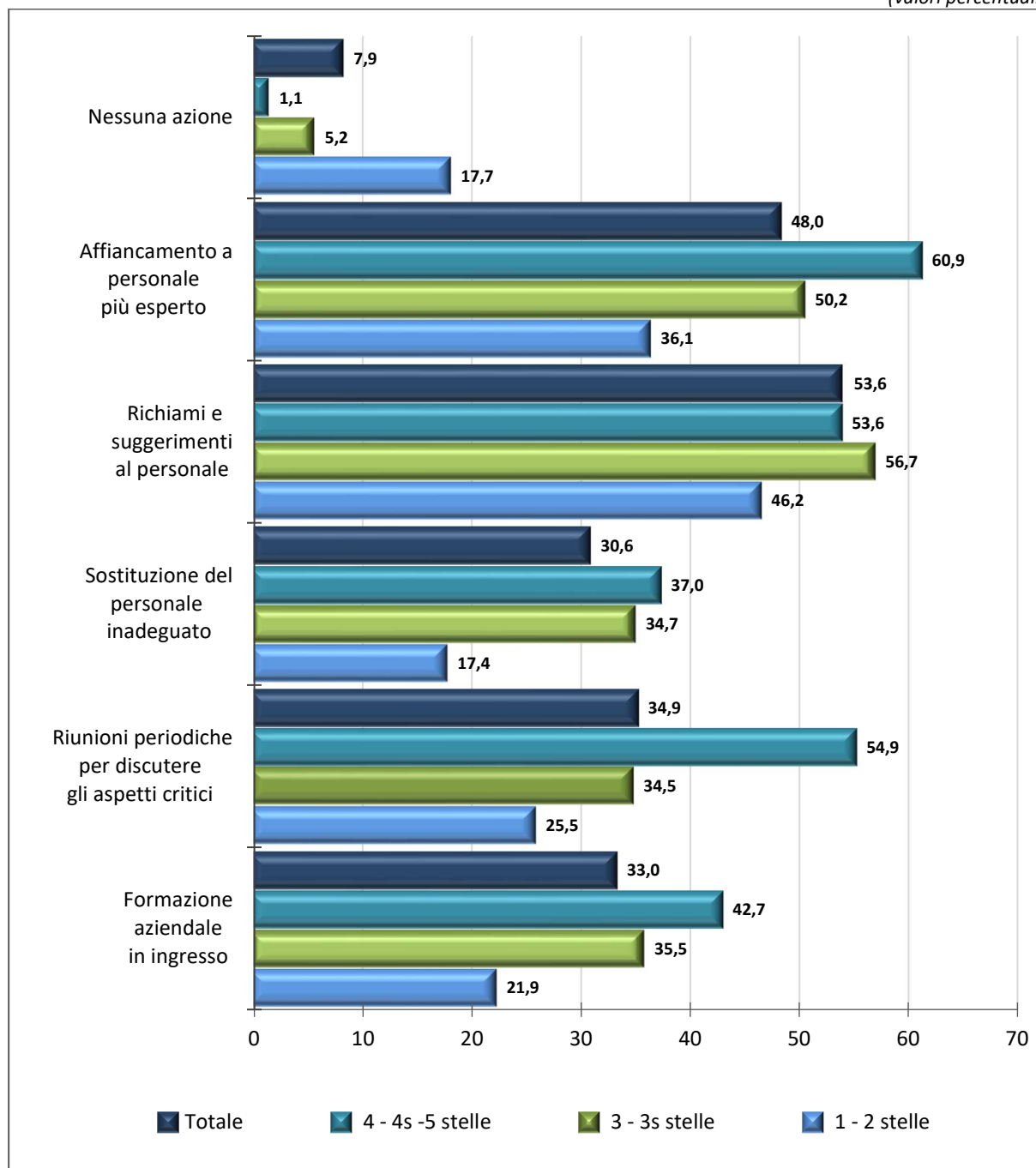
Gli albergatori trentini preferiscono l'assunzione di personale di fiducia e qualitativamente preparato valorizzando il percorso formativo e l'esperienza pregressi. L'attivazione di un circolo virtuoso da parte degli albergatori per assicurare alla propria struttura personale con conoscenze ed abilità operative sempre più elevate è riconoscibile anche dal fatto che il 92% degli imprenditori dichiara di aver messo in atto azioni mirate allo scopo. Ciò vale, seppure con intensità differenti, sia nelle strutture di categoria minore, che negli hotel di categoria superiore.

In particolare, la metà degli imprenditori osserva attentamente l'operato del proprio personale, consigliandolo o riprendendolo opportunamente in special modo negli alberghi con un maggior numero di stelle; al tempo stesso una quota analoga di titolari ricorre all'affiancamento con personale più esperto. Circa un terzo degli imprenditori attua altre buone prassi, formando il proprio personale in ingresso e/o discutendo periodicamente in modo congiunto gli aspetti lavorativi che sono risultati più problematici. Nel 30% dei casi i dipendenti che non raggiungono buoni risultati vengono sostituiti da lavoratori più esperti e ciò avviene soprattutto nelle strutture di categoria più elevata. In generale, più aumenta il livello qualitativo dell'albergo, più il *management* si impegna a valorizzare il proprio organico.



Fig. 10 - Azioni messe in atto dall'imprenditore alberghiero per migliorare la professionalità del proprio personale

(valori percentuali)



La somma delle diverse modalità non è 100 in quanto l'intervistato poteva fornire più risposte.

L'attenzione e l'investimento sempre maggiori dedicati per selezionare e formare il proprio personale conferma la necessità sempre più sentita di incrementare gli *standard* qualitativi in un comparto che sta divenendo sempre più competitivo. Personale preparato e qualificato significa strutture di qualità

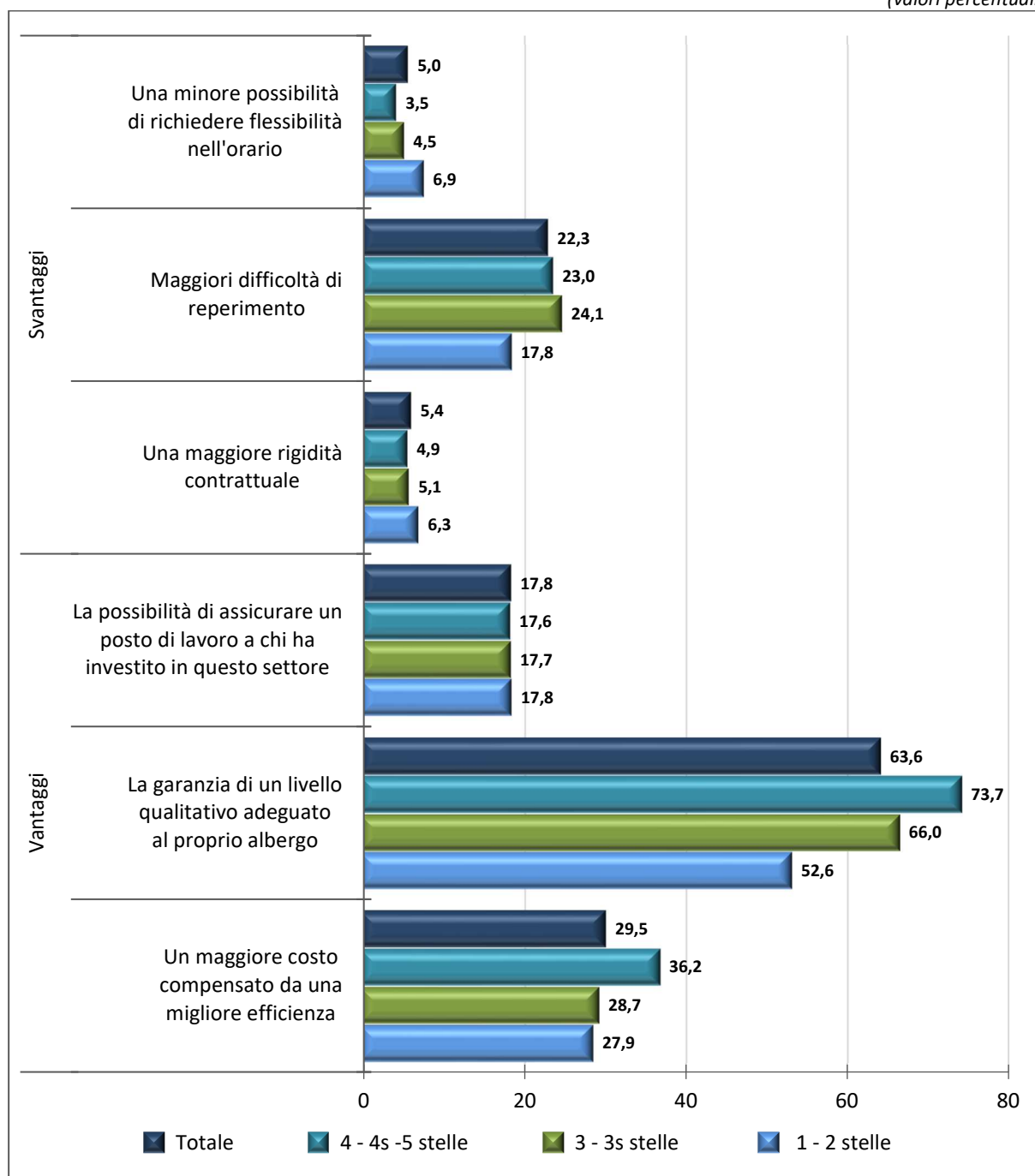
---

che possono gestire relazioni migliori con la clientela e salvaguardare la reputazione dell'albergo nel tempo. Il 64% degli albergatori considera un punto di forza avere personale con qualifiche coerenti rispetto ai servizi offerti.

Per circa un terzo degli imprenditori assumere personale qualificato comporta evidentemente un maggior costo che però viene compensato da una migliore efficienza produttiva. Il 18% dei titolari ritiene corretto che la professionalità acquisita nel settore turistico venga valorizzata attraverso il riconoscimento di un adeguato posto di lavoro. In generale, l'assunzione di personale specializzato risulta essere vantaggiosa anche se in un caso su cinque gli imprenditori lamentano difficoltà nel reperire personale adeguato.

Fig. 11 Valutazione dei vantaggi e degli svantaggi dell'assumere un lavoratore qualificato percepiti dagli imprenditori alberghieri

(valori percentuali)



La somma delle diverse modalità non fa 100 in quanto l'intervistato poteva fornire più risposte.

---

## Conclusioni

Le ricerche condotte sul sistema alberghiero trentino avevano evidenziato in passato <sup>14</sup> una serie di caratteristiche strutturali:

- una gestione alberghiera svolta prevalentemente dal titolare e dai suoi familiari;
- un forte coinvolgimento dei familiari;
- un'elevata domanda di lavoro dipendente;
- la necessità di ricercare manodopera di provenienza extra-provinciale;
- una crescente esigenza di reperire personale con una formazione specifica di settore.

Lo studio dei dati di fonte amministrativa congiuntamente ai risultati dell'indagine sull'imprenditoria alberghiera confermano il quadro sopra delineato. In particolare, l'attività di conduzione e gestione è svolta ancor oggi per il 90,2% dal titolare in maniera autonoma o assieme ai familiari. Il coinvolgimento di familiari risulta ancora molto significativo (22,9%). Sono presenti in modo importante nell'attività di direzione dell'albergo e di accoglienza e ampiamente nell'attività di ristorazione, soprattutto nelle strutture a 1 o 2 stelle. In generale, la partecipazione dei familiari è inversamente proporzionale alla categoria alberghiera.

I dipendenti delle strutture alberghiere hanno un'età compresa tra i 20 e i 50 anni con una leggera predominanza del genere femminile. Più della metà dei lavoratori dipendenti (circa il 60%) è residente in Trentino, anche se una parte della manodopera non è autoctona; ben il 36% dei dipendenti è di origine straniera, una quota sensibilmente superiore a quanto osservato un decennio fa (22,2%). La domanda di stranieri è rivolta soprattutto verso il personale di cucina, un'area funzionale in cui la domanda di personale è superiore all'offerta disponibile. La forma contrattuale prevalente è il tempo determinato.

Nonostante il carattere stagionale del settore ricettivo, l'attività alberghiera si caratterizza per una discreta stabilità del personale. Tra il lavoro dei titolari e familiari che è rivolto principalmente alle attività di direzione e di contatto con il cliente, e l'impiego di personale già presente negli anni precedenti, la quota di "lavoratori stabili" si aggira intorno al 60%. Il *turnover* di una parte dei dipendenti costituisce peraltro un fenomeno fisiologico per il settore e risulta più elevato per le attività meno specialistiche.

La ricerca del personale viene effettuata principalmente in base alle conoscenze personali. Conta molto quindi l'aspetto fiduciario e, indirettamente, la prossimità culturale e geografica del personale ricercato.

Se dieci anni fa la mancanza di personale qualificato era un problema particolarmente sentito, oggi l'offerta di lavoratori qualificati si è intensificata. Il livello di istruzione, sia generale, sia specifico nell'ambito turistico è elevato, anche se vi sono ancora margini di miglioramento. Più del 50% dei lavoratori ha una formazione specificatamente turistica; in particolare si arriva al 70% di occupati qualificati in ambito turistico per le mansioni direttive e per l'area cucina. La ricerca di personale qualificato viene rivolta anche fuori provincia in quanto l'offerta locale non copre il fabbisogno della

---

<sup>14</sup> L'imprenditoria alberghiera in provincia di Trento – anno 1994 e anno 2004.

---

richiesta proveniente dalla ricettività trentina.

Un altro aspetto che emerge è l'importanza di avere personale che abbia maturato un'esperienza pregressa nel settore. La formazione scolastica si affianca quindi alla formazione sul campo. In generale, nove dipendenti su dieci risultano avere un'esperienza specifica nell'ambito turistico, soprattutto nelle strutture di categoria più elevata.

Il livello di istruzione del *management* è migliorato: è cresciuta nel decennio infatti la quota degli imprenditori alberghieri in possesso di titoli di studio medio-alto, in particolare nell'ambito specialistico settoriale. Il ricambio generazionale ha favorito la presenza significativa di titolari in possesso di un diploma di laurea. La gestione di un albergo risulta compatibile anche con altre attività, soprattutto a carattere ricettivo e in ambito locale.

Gli imprenditori alberghieri pongono in atto costantemente (92%) azioni volte a migliorare le competenze e l'operato dei propri dipendenti, in circa la metà dei casi seguendoli personalmente e/o facendoli seguire da personale più esperto. Inoltre ben il 64% di loro considera una sicurezza per mantenere gli *standard* di qualità della propria struttura assumere lavoratori qualificati, sebbene per un titolare su cinque risulta difficoltoso reperirli.

Il processo di riqualificazione del comparto alberghiero coinvolge pertanto il *management* e, in generale, anche il suo personale. La necessità di venire incontro ad una clientela sempre più esigente e la crescente competizione internazionale obbliga di fatto l'impresa a riprogettare costantemente il proprio modo di proporsi al turista focalizzandosi su qualità quali la professionalità, l'esperienza, l'originalità, la creatività e la capacità organizzativa.

---

© Provincia autonoma di Trento ISPAT

Coordinamento e redazione:

Giovanna Fambri  
Vincenzo Bertozzi

Elaborazione dati e testi:

Mariacristina Mirabella  
Laura Ingegneri

*Layout grafica e pubblicazione on-line:*

Paola Corrà

Supplemento al Foglio Comunicazioni - Direttore responsabile: Giampaolo Pedrotti  
Aut. Trib. di Trento n. 403 del 02/04/1983