

Rapporto finale del sondaggio FPAR 2030

Sottoprogetto 1

Data: 17.08.2026
Versione: 7
Autori: Mike Kuhn/Manfred Remele
Registro delle modifiche:

EINE ORGANISATION VON:

GASTROSUISSE

 **HotellerieSuisse**


**HOTEL & GASTRO
UNION**
Die Arbeitnehmerorganisation

Indice

1	Sintesi esecutiva	3
2	Base dei dati e inquadramento metodologico	4
2.1	Documentazione	4
2.2	Partecipazione	4
3	Risultati sintetici dei quattro blocchi tematici	5
3.1	Blocco tematico A – Attrattività	5
3.2	Blocco tematico B – Struttura della formazione	6
3.3	Blocco tematico C – Profili professionali futuri	7
3.4	Blocco tematico D – Condizioni quadro	8
4	Relazioni trasversali e conflitti tra obiettivi	9
4.1	Relazioni trasversali	9
4.2	Conflitti centrali tra obiettivi	9
5	Confronto con studi e pubblicazioni esterni	10
6	Confronto con le domande generali del progetto	11
6.1	Dove si trovano spunti per una modernizzazione nei contenuti, nelle modalità di erogazione e negli obiettivi formativi?	11
6.2	Si possono introdurre nuovi programmi o concetti formativi?	11
6.3	Le professioni hanno denominazioni adeguate e sono raggruppate correttamente?	11
6.4	Che cosa occorre modificare nei contenuti, nella durata e negli obiettivi formativi?	11
6.5	Quali condizioni occorre modificare per influenzare positivamente la scelta professionale?	11
6.6	Che cosa può fare la formazione per trattenere i professionisti nel settore?	11
7	Prossimi passi	12
8	Conclusione generale	12
9	Risultati principali dei blocchi tematici	13
9.1	Blocco tematico A (Attrattività dell'apprendistato, del settore e delle sue professioni, fattori che influenzano l'attrattività)	13
9.2	Blocco tematico B (Struttura e forma dell'apprendistato e dell'apprendimento, luoghi di formazione, qualità, influenza di un buon/cattivo accompagnamento, digitalizzazione, cooperazione tra luoghi di formazione, fluttuazione)	14
9.3	Blocco tematico C (Profili professionali futuri, contenuto, forma, competenze obiettivo)	16
9.4	Blocco tematico D (Condizioni quadro, fattori economici e reclutamento di persone in formazione)	17

1 Sintesi esecutiva

Dopo la conclusione del sondaggio, lo stato dell'analisi è già stato pubblicato in tre rapporti sullo stato di avanzamento. Con l'ultima analisi di tutte le domande, il presente rapporto riassume ora tutti i risultati dei blocchi tematici, tenendo conto delle conclusioni dei rapporti intermedi, e li confronta con altri studi e pubblicazioni. Il sondaggio mirava a fornire una base di evidenze ampia, coerente nei contenuti e utile per le decisioni strategiche. Dai singoli blocchi tematici emergono le seguenti affermazioni e valutazioni principali:

Blocco tematico A – Attrattività

Affermazioni principali	Valutazione
I contenuti delle professioni presentano chiari fattori di attrattività	Pratica, lavoro di squadra, contatto con gli ospiti, creatività, varietà e assunzione precoce di responsabilità sono ripetutamente valutati positivamente.
La realtà aziendale determina il legame a lungo termine.	Orari di lavoro pianificabili, un buon team, una gestione equa, riconoscimento, accompagnamento e una retribuzione adeguata sono centrali per la soddisfazione e la permanenza.

Blocco tematico B – Struttura della formazione

Affermazioni principali	Valutazione
La qualità della formazione è una leva centrale.	Il legame con la pratica, progressi visibili nell'apprendimento, l'assunzione di responsabilità, feedback regolari e persone di riferimento affidabili favoriscono la motivazione e la qualità della formazione e possono ridurre i rischi di abbandono o cambiamento.
Le reti di aziende formatrici presentano un potenziale	Le reti di aziende formatrici possono offrire un potenziale come opzione formativa complementare. La varietà e le diverse esperienze aziendali sono valutate positivamente; al contempo, soprattutto le persone in formazione avvertono un bisogno di stabilità. Sono indispensabili responsabilità chiare, strutture formative affidabili e un effettivo alleggerimento degli oneri delle aziende coinvolte.

Blocco tematico C – Profili professionali futuri

Affermazioni principali	Valutazione
Evoluzione anziché cambiamento radicale del sistema.	I risultati depongono piuttosto a favore dell'evoluzione dei profili professionali esistenti attraverso competenze combinate e nuove, anziché di ulteriori professioni specializzate. La futura architettura professionale concreta resta tuttavia aperta.
La giornata settimanale di scuola professionale come base stabile	La giornata settimanale di scuola professionale raccoglie il consenso più stabile fra tutti i gruppi destinatari. Modularizzazione, formati didattici digitali e insegnamento a blocchi sono considerati soprattutto possibilità complementari. Un anno di base organizzato dalla scuola tende a essere respinto in particolare dai gruppi più giovani.

Blocco tematico D – Condizioni quadro

Affermazioni principali	Valutazione
Le aziende necessitano di condizioni quadro praticabili e di un alleggerimento degli oneri.	Le carenze riguardano soprattutto le risorse umane e il tempo disponibili per la formazione, nonché gli oneri amministrativi e organizzativi. Anche i fattori finanziari sono rilevanti, ma da soli non spiegano la disponibilità a formare.
Il reclutamento deve basarsi su esperienze concrete.	Gli stage d'orientamento e i tirocini sono valutati particolarmente positivamente; anche le piattaforme per posti di apprendistato e le raccomandazioni personali svolgono un ruolo importante. I social media e soprattutto gli influencer sono valutati con maggiore riserva come unici canali di ricerca e decisione.

Valutazione complessiva:

I dati sono sufficienti per individuare gli ambiti d'intervento prioritari e fondare su di essi l'ulteriore sviluppo strategico. I possibili ambiti d'intervento e le relative motivazioni sono riportati nei documenti di analisi «Analisi dettagliata dei blocchi tematici A-D relativa al rapporto finale del sondaggio».

2 Base dei dati e inquadramento metodologico

2.1 Documentazione

- Sintesi tematiche con risultati quantitativi e qualitativi per ciascun blocco tematico A-D
- Analisi dei blocchi tematici A-D con possibili ambiti d'intervento e relative motivazioni in forma di testo continuo.
- Analisi Excel in formato PDF relative ai blocchi tematici A-D.
- Tre rapporti sullo stato di avanzamento redatti nei rispettivi momenti dell'analisi. (www.hotelgastro.ch)
- Sei studi o pubblicazioni utilizzati come fonti di confronto sulla scelta professionale, le condizioni di lavoro, i formatori, il rapporto costi-benefici e le tendenze del settore.

2.2 Partecipazione

Come indicato nel rapporto sullo stato di avanzamento 01/2026, sono state raggiunte complessivamente 6'416 partecipazioni rispetto a un obiettivo di progetto di 6'350. Sono particolarmente rappresentate le persone attualmente in formazione e gli allievi delle scuole, mentre restano nettamente al di sotto dei valori previsti le persone che hanno concluso la formazione (fino a circa 3 anni dopo il diploma) e le aziende senza persone in formazione.

Per i gruppi destinatari degli allievi, delle persone attualmente in formazione e di quelle che l'hanno conclusa, dei genitori, dei docenti, dei centri d'informazione professionale e degli uffici cantonali sono state considerate soltanto le risposte complete, poiché lo strumento di sondaggio registrava esclusivamente queste.

Questa funzione non ha potuto essere attivata nello strumento di sondaggio per gli enti responsabili/i corsi interaziendali e le aziende. Per l'analisi sono state quindi considerate soltanto le risposte in cui era stato compilato almeno il 50 % delle domande. Il numero di risposte a ciascuna domanda è riportato nelle analisi Excel.

3 Risultati sintetici dei quattro blocchi tematici

3.1 Blocco tematico A – Attrattività

Le professioni alberghiere e della ristorazione presentano forti fattori intrinseci di attrattività: contatto umano, lavoro di squadra, varietà, creatività, attività pratica e risultati visibili. L'attrattività è tuttavia limitata dagli orari di lavoro, dalla retribuzione, dal carico di lavoro, dalla cultura aziendale e da prospettive di carriera talvolta poco chiare.

Risultato	Evidenza	Significato
Le esperienze d'orientamento incidono particolarmente sulla scelta professionale.	alta	Lo stage d'orientamento è al contempo reclutamento, chiarimento delle aspettative e verifica della qualità dell'azienda.
Il clima del team e l'accompagnamento determinano l'attrattività dell'azienda formatrice.	alta	Le relazioni formative e le esperienze che ne derivano hanno un forte impatto sull'immagine del settore.
Prevalgono orari pianificabili, team/clima di lavoro, retribuzione e carriera/formazione continua.	alta	L'attrattività e la permanenza nel settore dipendono in larga misura dal soddisfacimento di queste condizioni.
Esiste un'apertura di fondo verso le formazioni professionali di base nella ristorazione. Al contempo, le risposte delle persone attualmente in formazione evidenziano un rischio rilevante per il legame a lungo termine con la professione e il settore.	medio-alta	I gruppi destinatari non respingono di per sé l'ingresso nelle formazioni professionali di base nella ristorazione. Condizioni di lavoro gravose possono tuttavia compromettere il legame a lungo termine con la professione e il settore.
I posti di apprendistato esistono, ma mancano visibilità e corrispondenza alle esigenze.	media	Il reclutamento deve collegare offerte concrete, consulenza ed esperienza.
I profili di attività combinati sono sostenuti in linea di principio. Le combinazioni di professioni attuali ricevono un sostegno più prudente.	media	L'accettazione di modifiche ai profili formativi è soggetta a riserve.

Conclusione A:

Il settore dovrebbe migliorare la qualità delle condizioni formative e lavorative, soprattutto rendendo pianificabili gli orari di lavoro e il tempo libero, e illustrare e comunicare più chiaramente le prospettive di carriera e formazione continua.

3.2 Blocco tematico B – Struttura della formazione

La motivazione e la qualità della formazione derivano soprattutto dalla vicinanza alla pratica, dall'applicabilità immediata, da progressi visibili, da un buon accompagnamento e dall'assunzione graduale di responsabilità. I rischi maggiori riguardano orari di lavoro non pianificabili, carichi emotivi e fisici, qualità variabile dell'accompagnamento e coordinamento poco chiaro tra i luoghi di formazione.

Tema	Affermazione principale	Possibili ambiti d'intervento
Motivazione all'apprendimento	Pratica, responsabilità personale, varietà, feedback e accompagnamento sono fattori motivazionali centrali; i social media hanno un ruolo nettamente secondario.	Consentire contesti di apprendimento orientati all'azione, con riflessione e feedback chiari.
Forme di apprendimento	Appunti personali, lavoro di gruppo, dimostrazioni e sperimentazione sono particolarmente efficaci.	Utilizzare la digitalizzazione come strumento, non come fine a sé stessa.
Qualità dell'apprendimento	I progressi e i contenuti dell'apprendimento sono valutati positivamente; orari di lavoro/tempo libero e carico emotivo sono valutati criticamente.	Creare un pacchetto di misure per la qualità e l'alleggerimento degli oneri in tutti i luoghi di formazione.
Abbandoni dell'apprendimento	Problemi aziendali, accompagnamento, riconoscimento, carico di lavoro e orari sono motivi centrali.	Le aziende sono consapevoli della problematica. Occorre assumersi la responsabilità della formazione. Valutare l'individuazione precoce dei rischi di abbandono e cambiamento e offerte di sostegno facilmente accessibili.
Modelli formativi	Le reti di aziende formatrici hanno un potenziale se alleggeriscono effettivamente l'amministrazione e l'accompagnamento.	Promuovere reti di aziende formatrici per aziende piccole, specializzate e che non formano apprendisti.

Conclusione B:

I risultati suggeriscono di sviluppare una buona formazione soprattutto attraverso una cultura affidabile dell'apprendimento e delle relazioni, uno sviluppo delle competenze vicino alla pratica e condizioni quadro pianificabili, piuttosto che attraverso contenuti aggiuntivi.

3.3 Blocco tematico C – Profili professionali futuri

La capacità di affrontare il futuro è intesa come combinazione di competenze sociali, comunicative, orientate all'azione e all'adattamento. La maggior parte dei gruppi destinatari si esprime piuttosto a favore dell'evoluzione delle strutture esistenti che di un cambiamento radicale del sistema. Basi ampie, ambiti di competenza combinati e integrazione di nuove competenze nei profili professionali esistenti ricevono maggiore consenso rispetto a ulteriori professioni specializzate. La futura architettura professionale concreta resta tuttavia aperta.

Ambito di sviluppo	Affermazione principale	Possibili ambiti d'intervento
Competenze per il futuro	Lavoro di squadra, comunicazione, risoluzione di problemi, responsabilità personale, flessibilità, capacità di apprendimento e resilienza.	Sviluppare un profilo di competenze comune a tutti i luoghi di formazione.
Profili professionali	La combinazione di competenze esistenti e l'integrazione di nuove competenze specialistiche raccolgono maggiore consenso rispetto a ulteriori professioni con specializzazioni ristrette.	Sviluppare nuove professioni solo in presenza di una domanda di mercato comprovata e duratura.
Modelli scolastici	La giornata settimanale di scuola professionale resta il consenso più stabile. Una struttura modulare della formazione professionale, modelli a blocchi e apprendimento misto sono possibili integrazioni. Un anno di base tende a non essere richiesto.	Mantenere la struttura portante collaudata (scuola settimanale) e offrire elementi flessibili come opzioni di scelta.

Conclusione C:

I risultati depongono piuttosto a favore dell'evoluzione e di un possibile raggruppamento dei profili professionali esistenti che della creazione di ulteriori professioni specializzate. La futura architettura professionale concreta resta tuttavia aperta. Dopo l'analisi di tutte le domande, l'affermazione del rapporto sullo stato di avanzamento 02 «Generalisti anziché specialisti» deve essere in parte precisata. Sono preferite basi ampie, competenze combinate e una specializzazione successiva. La scuola settimanale dovrebbe essere mantenuta come struttura di base e integrata con ulteriori offerte (struttura modulare, modelli a blocchi) come opzioni di scelta.

3.4 Blocco tematico D – Condizioni quadro

Le condizioni quadro legislative esistenti sono riconosciute nella loro logica di fondo dalla maggioranza. Una sfida importante riguarda la gestione pratica della formazione. I seguenti fattori costituiscono una catena di effetti interconnessi:

- Amministrazione
- capacità del personale
- carenza di personale qualificato
- rapporto oneri-benefici
- reclutamento

costituiscono una catena di effetti interconnessi.

Risultato	Evidenza	Possibile direzione d'intervento
La disponibilità di persone qualificate per la formazione è una carenza centrale.	alta	Valutare qualificazione, sostegno e risorse di tempo sufficienti per i formatori.
Gli oneri amministrativi e organizzativi possono costituire un ulteriore ostacolo all'ingresso, soprattutto per le aziende che non formano apprendisti.	alta	Valutare la semplificazione e il sostegno digitale dei processi amministrativi.
I costi diretti sono rilevanti, ma non sono l'unico fattore decisivo.	medio-alta	Valutare congiuntamente le possibilità di alleggerimento finanziario, di personale e organizzativo.
I social media sono soprattutto un canale di avvicinamento, più che di decisione.	media	Collegare i canali digitali a offerte concrete di posti di apprendistato, informazioni e stage d'orientamento.

Conclusione D:

La disponibilità delle aziende a formare dipende in larga misura dalla possibilità di realizzare una formazione sostenibile sul piano del personale, dell'organizzazione e dell'economia. Al contempo, il reclutamento di persone in formazione mostra che esperienze pratiche, informazioni facilmente accessibili sui posti di apprendistato e aspettative realistiche sulla professione e sulle condizioni di lavoro sono presupposti centrali. Occorre pertanto intervenire sia nel sostegno alle aziende formatrici sia in un reclutamento delle nuove leve credibile e vicino alla pratica.

4 Relazioni trasversali e conflitti tra obiettivi

4.1 Relazioni trasversali

Schema trasversale	Relazione
L'attrattività nasce nella quotidianità.	Immagine, contenuti professionali e comunicazione hanno effetto solo se orari di lavoro, accompagnamento, cultura del team e gestione sono credibili.
La pianificabilità è una leva trasversale della qualità formativa.	Influenza scelta professionale, soddisfazione, rischio di abbandono, permanenza e fattibilità aziendale.
Relazioni e struttura devono operare insieme.	La responsabilità personale motiva, ma necessita di coaching; la flessibilità è importante, ma non deve trasformarsi in imprevedibilità.
La pratica è la forma più efficace di apprendimento e comunicazione.	Stage d'orientamento, apprendimento orientato all'azione e situazioni di lavoro reali aumentano credibilità ed efficacia dell'apprendimento.
Capacità operativa aziendale e qualità formativa sono inseparabili.	La disponibilità a offrire posti di apprendistato dipende in larga misura dalla capacità delle aziende di gestire accompagnamento, amministrazione e organizzazione.

4.2 Conflitti centrali tra obiettivi

Conflitto tra obiettivi	Rischio	Direzione di equilibrio
Flessibilità aziendale vs. pianificabilità	La pianificazione a breve termine viene percepita come inaffidabilità.	Standard minimi per preavviso, modifiche, giorni liberi e partecipazione alle decisioni (CCNL).
Responsabilità personale vs. sovraccarico	La responsabilità senza accompagnamento aumenta il carico.	Modello graduale con coaching e possibilità chiare di chiedere chiarimenti.
Profili professionali ampi vs. chiarezza del profilo	Profili troppo ampi possono indebolire l'identità e la profondità specialistica.	Base comune e approfondimenti chiaramente riconoscibili.
Garanzia della qualità vs. amministrazione	La documentazione garantisce la qualità, ma può sovraccaricare le aziende.	Garantire la qualità e al contempo rendere i processi amministrativi il più possibile semplici e praticabili.
Resilienza vs. responsabilità strutturale	La capacità di sopportare il carico diventa un obbligo individuale.	Sviluppare la resilienza e contemporaneamente migliorare le condizioni di lavoro.
Comunicazione vs. esperienza reale	Il marketing nasconde i problemi solo a breve termine.	Collegare i messaggi a caratteristiche di qualità verificabili.

5 Confronto con studi e pubblicazioni esterni

Concordanza / integrazione	Rilevanza	Fonte esterna
In media la formazione è economicamente sostenibile; qualità e strategia formativa variano molto. Conferma l'importanza del rapporto oneri-benefici, del personale e della qualità.	Alta	EHB Costi-benefici 2025 ¹
I giovani privilegiano clima di lavoro, sviluppo, conciliabilità, orari regolari e attività variate. Concordanza molto elevata con A e C.	Alta	Università di San Gallo Transfer ²
I formatori desiderano tempo, riconoscimento, chiarezza dei ruoli e competenze relazionali e comunicative. Conferma B e D.	medio-alta	EHB Formatori ³
Le esigenze relative agli orari sono individuali; sono richiesti modelli adeguati, miglioramenti interni alle aziende e condizioni quadro. Precisa la richiesta di pianificabilità emersa dal sondaggio.	medio-alta	FH Graubünden ⁴
Conferma come contesto la carenza di personale qualificato, la pressione sui costi, la sostenibilità, la qualità e i nuovi modelli di attività.	integrativa	CLATU Studio di mercato ⁵
Fornisce scenari futuri su innovazione, posizionamento, tecnologia, sostenibilità e nuovi profili di attività.	integrativa	CLATU Relazione ⁶

1 Gehret, A., Kuhn, A. & Schweri, J. (2025): Conviene formare apprendisti? Costi, benefici e qualità della formazione dal punto di vista delle aziende 2025. EHB.

2 Bajka, S. M. & Burkhard, M. / Università di San Gallo: A cosa prestano attenzione i giovani nella loro prima scelta professionale. Transfer

3 Wenger, M. & Lamamra, N. (2024): Bisogni e desideri di formazione continua dei formatori e delle formatrici. EHB.

4 Voll, F., Pescia, L., Schenk, B. & Tamborini, M. (2023): Esigenze dei lavoratori e dei datori di lavoro nei principali settori turistici dei Grigioni. FH Graubünden

5 Gruppo CLATU (2026): Tendenze della ristorazione e criteri di successo 2025/2026.

6 Gruppo CLATU: Dalla tradizione all'innovazione – consulenza strategica nella ristorazione

6 Confronto con le domande generali del progetto

6.1 Dove si trovano spunti per una modernizzazione nei contenuti, nelle modalità di erogazione e negli obiettivi formativi?

La modernizzazione dovrebbe avvenire come evoluzione del sistema esistente:

- vicinanza alla pratica
- forme di apprendimento flessibili e complementari
- trasversalità tra i luoghi di formazione
- maggiore orientamento alle competenze sociali e adattive.

Mantenere	Possibile integrazione	Evitare
Vicinanza alla pratica, identità professionale e situazioni di lavoro reali	Base comune di competenze (ad es. igiene), approfondimenti specifici per professione.	Profili troppo ampi e vaghi e ulteriori professioni ristrette senza una domanda di mercato comprovata.

6.2 Si possono introdurre nuovi programmi o concetti formativi?

Questa domanda non è definitivamente chiarita. Nuovi concetti sono accettati se alleggeriscono effettivamente gli oneri delle aziende e salvaguardano l'identità professionale. Non risultano confermati né un'architettura modulare della formazione professionale né un profilo comune «Competenze per il futuro nel settore alberghiero e della ristorazione». Le reti di aziende formatrici mostrano un potenziale come opzione complementare, ma non sono valutate allo stesso modo da tutti i gruppi destinatari.

6.3 Le professioni hanno denominazioni adeguate e sono raggruppate correttamente?

I dati del sondaggio non forniscono prove definitive a favore di ridenominazioni concrete. Evidenziano tuttavia esigenze di comunicazione e di immagine esterna per diverse formazioni professionali di base nella ristorazione.

6.4 Che cosa occorre modificare nei contenuti, nella durata e negli obiettivi formativi?

I contenuti dovrebbero collegare competenze specialistiche e competenze per il futuro. Le risposte al sondaggio non mettono fondamentalmente in discussione la durata delle formazioni di base; si raccomandano fondamenta ampie e approfondimenti successivi. Gli obiettivi formativi devono mettere maggiormente in evidenza sviluppo, possibilità di proseguimento, prospettive internazionali e percorsi di carriera visibili.

6.5 Quali condizioni occorre modificare per influenzare positivamente la scelta professionale?

Pianificazione dei turni prevedibile ed equa, accompagnamento affidabile, buon clima di squadra, gestione improntata al riconoscimento, retribuzione adeguata, prospettive di carriera chiare e una conciliazione credibile tra lavoro e vita privata. Il reclutamento deve avvenire attraverso esperienze reali: stage d'orientamento pratici e vissuti in prima persona, posti di apprendistato visibili, raccomandazioni personali e consulenza concreta. Le promesse della professione devono essere mantenute nella quotidianità aziendale. Le campagne d'immagine funzionano solo se collegate a caratteristiche di qualità verificabili.

6.6 Che cosa può fare la formazione per trattenere i professionisti nel settore?

La formazione può favorire il legame creando aspettative realistiche, offrendo relazioni formative sicure, rendendo visibili i progressi, illustrando precocemente percorsi di carriera e formazione continua e accompagnando i giovani professionisti nei primi anni di attività. I luoghi di formazione dovrebbero individuare insieme sovraccarichi, conflitti e segnali di abbandono e agire in modo coordinato.

7 Prossimi passi

Domande e coinvolgimento dei partecipanti del gruppo di accompagnamento

- Si prega di esaminare il rapporto finale e di comunicare eventuali integrazioni o osservazioni, indicando il capitolo, entro il 9 settembre 2026. (Il riscontro dovrebbe essere fornito prima della riunione, poiché questa si svolge online.)
- Discussione dei risultati con il gruppo di accompagnamento il 15 settembre 2026.
 - Rapporto finale
 - Quali domande poniamo ai gruppi di discussione e con quale composizione?
 - I risultati raccolti sono sufficienti per una valutazione rappresentativa?
 - Quali aspetti dovrebbero essere discussi più approfonditamente nei gruppi di discussione, secondo voi?
 - Quali ulteriori domande emergono? (In particolare blocco tematico C)

Coinvolgimento di gruppi di discussione

Per un workshop di approfondimento sono stati prenotati spazi presso il BZ HGf Weggis per il 18 novembre 2026.

8 Conclusione generale

Le domande centrali del progetto sono state ampiamente trattate nei contenuti. L'indagine comprende giovani, persone in formazione, persone che hanno concluso la formazione, genitori, docenti, consulenza, aziende, scuole, enti responsabili e Cantoni. I quattro blocchi tematici e le sei pubblicazioni esterne consentono una visione solida da prospettive diverse. Gli schemi ricorrenti sono chiaramente riconoscibili.

Dai quattro blocchi tematici emerge che la capacità delle formazioni professionali di base alberghiere e della ristorazione di affrontare il futuro non dipende da un singolo cambiamento strutturale. È invece decisiva l'interazione tra condizioni formative e lavorative attrattive e affidabili, elevata qualità della formazione, profili di competenze orientati al futuro e condizioni quadro praticabili per le aziende formatrici.

I risultati depongono piuttosto a favore di un'evoluzione mirata del sistema di formazione professionale esistente che di un cambiamento radicale. Vicinanza alla pratica, identità professionale e giornata settimanale di scuola professionale restano importanti punti di riferimento. Al contempo esiste un potenziale di sviluppo nelle competenze trasversali e future, nelle forme complementari di apprendimento e formazione e nel sostegno alle aziende. Dai risultati non è tuttavia ancora possibile dedurre definitivamente la futura configurazione concreta dei profili professionali e delle strutture formative.

Risulta particolarmente evidente che i soli sviluppi strutturali e dei contenuti non bastano. L'attrattività delle professioni, la qualità della formazione e il legame a lungo termine con il settore dipendono in larga misura dalla realtà aziendale concreta. Pianificabilità, accompagnamento, cultura del team e della gestione, riconoscimento, prospettive di sviluppo e risorse umane sufficienti per la formazione sono pertanto rilevanti quanto l'evoluzione dei contenuti e delle strutture formative.

Il sondaggio crea quindi una base solida per delimitare gli ambiti d'intervento prioritari della prossima fase del progetto. Dove i risultati non indicano ancora una direzione di sviluppo univoca, soprattutto per la futura architettura professionale e i modelli formativi alternativi, le domande dovranno essere approfondite insieme al gruppo di accompagnamento e nei gruppi di discussione previsti.

9 Risultati principali dei blocchi tematici

9.1 Blocco tematico A (Attrattività dell'apprendistato, del settore e delle sue professioni, fattori che influenzano l'attrattività)

Le professioni alberghiere e della ristorazione presentano forti fattori di attrattività nei contenuti, in particolare lavoro di squadra, contatto umano, varietà, creatività e senso del proprio lavoro. Anche le possibilità di sviluppo e di impiego internazionale contribuiscono all'attrattività. Questi punti di forza sono ripetutamente confermati da giovani, persone attualmente in formazione e persone che l'hanno conclusa, nonché dagli attori istituzionali (rappresentanti cantonali, associazioni responsabili/HGf decentralizzati/sedi dei corsi interaziendali, docenti delle scuole professionali). (A2/A3)

Al contempo, l'attrattività è limitata da ostacoli strutturali persistenti. Sono citati più frequentemente orari di lavoro irregolari o tempo libero difficile da pianificare, stress e carico fisico, organizzazione aziendale non ottimale e incertezze sulle prospettive di sviluppo e carriera a lungo termine. L'analisi evidenzia quindi una netta tensione tra contenuti delle attività fondamentalmente attrattivi e condizioni quadro in parte poco attrattive, che possono compromettere la percezione della professione e il legame a lungo termine con il settore. (A3/A4)

La scelta professionale è influenzata particolarmente dalle esperienze pratiche concrete. Le giornate d'orientamento sono fra i fattori più influenti sulla scelta professionale in tutti i gruppi destinatari. Genitori, docenti e orientamento professionale rappresentano importanti punti di confronto e orientamento, ma non sostituiscono l'esperienza aziendale reale. Ne consegue che le offerte d'orientamento non sono soltanto strumenti informativi, ma momenti strategici di qualità nel reclutamento delle nuove leve. In tutti i gruppi destinatari emerge inoltre che i genitori/le persone con autorità parentale esercitano mediamente la seconda maggiore influenza sulla scelta professionale. (A4)

La singola azienda formatrice è una leva centrale per la percezione dell'intero settore. Un buon clima di squadra, un accompagnamento affidabile, una gestione improntata al riconoscimento e condizioni di lavoro trasparenti determinano in larga misura se i giovani vivono positivamente l'apprendistato, raccomandano la professione e restano nel settore dopo il diploma. Diversi commenti aperti distinguono esplicitamente tra la professione, generalmente apprezzata, e un'azienda le cui condizioni vengono respinte. Al contempo, tra le persone attualmente in formazione emerge un rischio rilevante per la permanenza: circa il 40 % dichiara che, a posteriori, non sceglierebbe nuovamente la stessa professione. Ciò relativizza la valutazione fondamentalmente positiva dei contenuti professionali e sottolinea l'importanza delle condizioni formative e lavorative concrete per il legame a lungo termine. (A4/A7)

L'offerta di posti di apprendistato è giudicata prevalentemente sufficiente dai gruppi destinatari con esperienza e da quelli istituzionali. Gli allievi delle scuole percepiscono invece con molta più incertezza le possibilità d'informazione, l'orientamento e l'accesso. La carenza riguarda quindi meno il numero assoluto di posti di apprendistato che la loro visibilità, adeguatezza e accessibilità. Sul versante aziendale esiste al contempo un bisogno di sostegno: in particolare sostegno nell'accompagnamento, alleggerimento finanziario e modelli di reti formative sono indicati come possibili leve affinché più aziende formino apprendisti. (A9/A10)

Nell'evoluzione dei profili professionali esiste un'apertura di fondo verso combinazioni professionalmente affini. Combinazioni come cucina + servizio e servizio + reception raccolgono un consenso relativamente maggiore, mentre altre combinazioni vengono valutate con molta più riserva. I risultati mostrano quindi un'apertura di principio, ma non consentono una decisione definitiva su nuovi profili professionali concreti. (A11; in aggiunta C4)

Temi trattati

- Fattori che influenzano la scelta professionale
- Attrattività del settore e delle aziende formatrici
- Disponibilità a raccomandare la professione e permanenza nella stessa
- Esperienze delle persone attualmente in formazione e di quelle che l'hanno conclusa
- Offerta di posti di apprendistato e accesso
- Motivazione e condizioni quadro per aumentare le aziende formatrici
- Combinazione ed evoluzione dei profili professionali

9.2 Blocco tematico B

(Struttura e forma dell'apprendistato e dell'apprendimento, luoghi di formazione, qualità, influenza di un buon/cattivo accompagnamento, digitalizzazione, cooperazione tra luoghi di formazione, fluttuazione)

La formazione professionale alberghiera e della ristorazione presenta chiari punti di forza. Consente apprendimento pratico, progressi visibili, lavoro di squadra, assunzione graduale di responsabilità e sviluppo di competenze immediatamente utilizzabili. Queste caratteristiche sono ripetutamente giudicate motivanti e utili dalle persone in formazione, da quelle che l'hanno conclusa, dalle aziende, dalle scuole e da altri attori della formazione. (B1/B4)

Le debolezze principali riguardano meno i contenuti dell'apprendimento che le condizioni in cui si svolge la formazione. Orari di lavoro e tempo libero talvolta poco pianificabili, carico fisico e psichico, insufficiente conciliabilità tra formazione e vita privata, qualità variabile dell'accompagnamento e mancanza di riconoscimento emergono in diverse risposte come sfide centrali, fattori d'insoddisfazione e motivi per pensare all'abbandono. Tra le persone attualmente in formazione, soltanto circa il 35 % dichiara di non aver mai pensato di interrompere l'apprendistato o cambiare azienda formatrice. Sono citati particolarmente spesso problemi nell'azienda formatrice, accompagnamento insufficiente e orari di lavoro irregolari o lunghi. Ne deriva una netta tensione. Il settore offre opportunità di apprendimento e sviluppo fondamentalmente attrattive, ma può perdere questa attrattività a causa di esperienze quotidiane gravose. (B3/B7)

Uno schema stabile emerge nell'importanza del legame con la pratica, dell'accompagnamento personale, dei progressi visibili nell'apprendimento e della possibilità di assumersi gradualmente responsabilità. La motivazione e la soddisfazione sono sostenute soprattutto quando le persone in formazione riconoscono direttamente l'utilità di quanto appreso e possono agire attivamente. Le forme di apprendimento e le competenze digitali sono valutate positivamente in linea di principio, ma non sono prioritarie per le persone in formazione. Dovrebbero quindi essere impiegate soprattutto a sostegno e collegate a forme di apprendimento pratiche, sociali e orientate all'azione (ad es. strumento LD WIGL). (B1/B2/B4)

Un altro schema stabile riguarda le competenze trasversali alle professioni. In particolare capacità comunicative, competenze sociali, auto-organizzazione, resilienza e capacità di risolvere problemi sono considerate competenze che possono essere trasmesse trasversalmente alle professioni del settore. Anche sicurezza sul lavoro e igiene presentano un potenziale analogo. Ne deriva una base per valutare contenuti formativi comuni, senza anticipare una concreta struttura formativa modulare. (B6)

Fra i gruppi destinatari esistono soprattutto differenze nel peso attribuito agli aspetti impegnativi della formazione. Le persone in formazione attribuiscono particolare importanza alle esperienze aziendali concrete, all'accompagnamento, al rispetto degli orari di lavoro e ai contenuti direttamente applicabili. Le aziende formatrici sottolineano inoltre il carico, la conciliabilità e le aspettative professionali irrealistiche. Scuole professionali, organizzazioni dei corsi interaziendali/enti responsabili e Cantoni pongono invece l'accento soprattutto su accompagnamento, riconoscimento, stabilità emotiva, competenze linguistiche e prerequisiti scolastici. Per le forme di apprendimento e le competenze digitali emergono differenze tra prospettive: gli attori della formazione attribuiscono talvolta maggiore importanza a questi aspetti rispetto alle persone in formazione stesse. Queste differenze vanno intese meno come vere contraddizioni e più come indicazioni di diverse posizioni di osservazione e responsabilità. (B2/B3/B4/B6/B7)

La necessità d'intervento prioritaria riguarda la garanzia di una qualità affidabile della formazione e dell'accompagnamento. Orientamento realistico prima dell'inizio dell'apprendistato, orari più pianificabili e rispettati in modo affidabile, accompagnamento e feedback sistematici, individuazione precoce di sovraccarichi e conflitti e sostegno coordinato tra i luoghi di formazione sono punti d'intervento centrali. (B3/B7)

Una possibilità alternativa potrebbero essere reti di aziende formatrici ben organizzate. Le reti non sono valutate in modo uniforme, ma presentano un potenziale come modello formativo complementare. Mentre varietà, esperienze aziendali e team diversi sono valutati positivamente, soprattutto le persone in formazione manifestano al contempo un forte bisogno di stabilità. Un simile modello appare quindi più

come opzione aggiuntiva mirata che come alternativa generalizzata e presuppone responsabilità chiare e accompagnamento affidabile. Anche un primo anno d'apprendistato interamente organizzato dalla scuola non riceve un sostegno univoco. I vantaggi sono individuati soprattutto nell'accompagnamento, nell'orientamento e nell'acquisizione di conoscenze di base; al contempo, soprattutto le persone in formazione esprimono una netta preferenza per l'ingresso diretto nella pratica aziendale. (B5)

Temi trattati

- Motivazione all'apprendimento e condizioni che la favoriscono
- Tecniche, strumenti e forme di apprendimento preferite
- Qualità, soddisfazione e sfide all'ingresso e durante l'apprendistato
- Utilità e priorità dei contenuti di apprendimento
- Reti di aziende formatrici
- Competenze trasversali alle professioni e base comune di competenze
- Motivi di scioglimento dei contratti di tirocinio o di pensieri di abbandono o cambiamento

9.3 Blocco tematico C (Profili professionali futuri, contenuto, forma, competenze obiettivo)

La capacità della formazione professionale alberghiera e della ristorazione di affrontare il futuro dipende meno da un cambiamento radicale del sistema che dall'unione credibile di buone condizioni di lavoro, sviluppo moderno delle competenze e strutture formative flessibili ma affidabili. (Sintesi C1–C7)

Le domande sui contenuti dell'apprendimento confermano le analisi di A e B. La maggiore urgenza d'intervento trasversale riguarda le condizioni di lavoro. Equilibrio tra lavoro e vita privata, orari pianificabili ed equi, riconoscimento e buon clima di lavoro sono indicati come fattori centrali di attrattività e permanenza. Per la permanenza nella professione, la pianificabilità degli orari occupa nettamente il primo posto in tutti e tre i gruppi destinatari analizzabili: 36,0 % tra le persone attualmente in formazione, 47,1 % tra quelle che l'hanno conclusa e 35,6 % tra le aziende formatrici. Anche per l'attrattività dei profili professionali futuri, clima di lavoro, riconoscimento, conciliabilità e prospettive di sviluppo hanno un peso maggiore rispetto all'impiego di tecnologie moderne. La modernizzazione tecnologica è rilevante, ma non sostituisce condizioni di lavoro e sviluppo attrattive. La carenza riguarda quindi più l'attuazione che la conoscenza. (C5/C7)

Nei cambiamenti sociali emerge uno schema chiaro di priorità. Orari di lavoro flessibili o una buona conciliabilità tra lavoro e vita privata e i valori mutati della generazione più giovane, come libertà, senso e partecipazione alle decisioni, ricevono un peso particolarmente elevato in quasi tutti i gruppi destinatari. Sostenibilità e protezione del clima, come pure diversità sociale, sono anch'esse giudicate rilevanti, ma non raggiungono una priorità altrettanto generalizzata. La capacità della formazione professionale di affrontare il futuro non è quindi soltanto una questione di nuovi contenuti, ma anche della loro compatibilità con atteggiamenti di vita e valori mutati. (C1)

Sulle competenze future e chiave emerge un ampio consenso. Capacità di lavorare in squadra e di comunicare, risoluzione di problemi e azione responsabile ricevono un peso elevato quanto capacità di apprendimento, flessibilità, apertura alle novità, disponibilità al cambiamento e gestione costruttiva di carichi e incertezze. Anche le competenze digitali sono giudicate rilevanti, ma non sono prioritarie. I risultati suggeriscono di integrarle sistematicamente nella formazione professionale senza sostituire le competenze sociali, comunicative e orientate alla risoluzione di problemi. Colpisce che non predominino singole nuove competenze specialistiche, ma capacità che sostengono l'adattamento e lo sviluppo lungo tutta la vita professionale. Queste competenze non dovrebbero essere formulate come requisiti aggiuntivi per i giovani, ma intese come obiettivi di sviluppo costruiti sistematicamente e accompagnati. (C2/C3)

Per la futura architettura formativa, i risultati depongono più a favore dell'evoluzione delle strutture esistenti che di un cambiamento radicale del sistema. Per la configurazione concreta dei profili professionali futuri, tuttavia, il quadro dei dati è più articolato. In particolare, aziende formatrici e attori della formazione sostengono maggiormente la combinazione di competenze esistenti e l'integrazione di nuove competenze specialistiche nei profili attuali rispetto alla creazione di ulteriori professioni specializzate. Tra gli allievi delle scuole permane invece un'elevata incertezza sull'architettura professionale preferita. Ne deriva una direzione di sviluppo, ma non un modello definitivo per il futuro numero o la suddivisione dei profili professionali. (C4)

Per il modello scolastico, la giornata settimanale di scuola professionale resta il denominatore comune più stabile, con un consenso dal 75,0 % al 95,5 %. Modularizzazione e formati didattici digitali sono sostenuti come integrazioni. I programmi di scambio possono aumentare l'attrattività. L'insegnamento a blocchi presenta un potenziale selettivo più che generalizzato. Un anno di base organizzato dalla scuola tende a essere respinto soprattutto dai gruppi della generazione più giovane (allievi delle scuole e persone attualmente in formazione o che l'hanno conclusa). (C6)

Temi trattati

- Aspettative sociali verso un apprendistato capace di affrontare il futuro
- Competenze chiave per la capacità di adattamento
- Competenze di settore sempre più importanti
- Profili professionali futuri
- Caratteristiche di attrattività di una professione
- Modelli scolastici orientati al futuro
- Fattori di permanenza dopo l'apprendistato

9.4 **Blocco tematico D** (Condizioni quadro, fattori economici e reclutamento di persone in formazione)

I tre ambiti tematici analizzati sono strettamente collegati. **Le aziende devono poter gestire la formazione sul piano organizzativo e del personale** e raggiungere i giovani attraverso canali adeguati e credibili. I risultati evidenziano soprattutto sfide nella fattibilità pratica della formazione sul versante aziendale e nel reclutamento di persone in formazione adeguate. (Sintesi D1–D4)

Le condizioni quadro legislative esistenti sono valutate positivamente sotto diversi aspetti fondamentali. In particolare, chiarezza delle responsabilità verso le persone in formazione, comprensibilità dei requisiti e funzione di garanzia della qualità raccolgono il consenso di diversi gruppi destinatari. Al contempo, l'attuazione pratica mostra un quadro più articolato. Sono invece valutati criticamente gli oneri amministrativi, la flessibilità talvolta insufficiente e la necessità di modernizzazione. Anche nelle aziende che non formano apprendisti emergono indicazioni che i requisiti amministrativi e organizzativi possono influenzare la disponibilità a formare. Dai risultati non si può dedurre una riduzione generale dei requisiti di qualità. La necessità d'intervento riguarda piuttosto un'attuazione praticabile e il meno onerosa possibile dei requisiti esistenti. (D1)

La disponibilità a formare sul piano economico è determinata principalmente dalle capacità del personale e dell'organizzazione. Una carenza centrale riguarda le risorse umane per la formazione e in particolare la disponibilità di formatori qualificati. I risultati evidenziano inoltre un conflitto tra obiettivi legato alla carenza di personale qualificato: da un lato aumenta il bisogno di nuove leve, dall'altro risorse umane limitate possono rendere più difficile l'accompagnamento e la formazione degli apprendisti. **Gli incentivi finanziari diretti sono giudicati rilevanti**, ma da soli non bastano. La disponibilità a formare non è riconducibile a un singolo fattore economico. Risorse umane, tempo per l'accompagnamento, oneri amministrativi e organizzativi e aspetti finanziari agiscono congiuntamente. Le misure di sostegno e promozione non dovrebbero quindi essere valutate isolatamente, ma in base alla loro capacità di migliorare l'effettiva fattibilità aziendale della formazione. (D2/D3)

Nel reclutamento di persone in formazione predominano canali vicini alla pratica e basati sulla fiducia. Gli stage d'orientamento e i tirocini sono i più citati. Le piattaforme per posti di apprendistato figurano fra i canali digitali di ricerca più utilizzati e valutati positivamente. Anche raccomandazioni personali, contatti e reti locali svolgono un ruolo importante. I social media e soprattutto gli influencer sono valutati molto meno positivamente come canali diretti di ricerca e decisione. Se ne deduce che i canali di comunicazione digitale dovrebbero essere utilizzati soprattutto a integrazione di informazioni concrete sui posti di apprendistato e possibilità di contatto pratiche. Dal punto di vista delle aziende formatrici, un'ulteriore sfida riguarda la corrispondenza fra candidati e offerta formativa. Sono citate particolarmente spesso la mancanza di candidati adeguati e aspettative irrealistiche sulla professione o sulle condizioni di lavoro. Il reclutamento di persone in formazione non è quindi soltanto una questione di portata della comunicazione, ma anche di orientamento realistico e chiarimento delle aspettative. (D4)

La necessità d'intervento riguarda quindi sia la fattibilità aziendale della formazione sia il reclutamento di persone in formazione adeguate. I punti d'intervento comprendono in particolare l'alleggerimento amministrativo e organizzativo, la garanzia di risorse umane sufficienti per la formazione, il sostegno alle aziende che non formano apprendisti e informazioni sulle professioni e sui posti di apprendistato vicine alla pratica, realistiche e facilmente accessibili. (Sintesi D1–D4)

Temi trattati

- Comprensibilità, garanzia della qualità, amministrazione, flessibilità e modernizzazione delle condizioni quadro legislative.
- Formatori, carenza di personale qualificato, rapporto oneri-benefici, costi e programmi di promozione come fattori che influenzano la disponibilità a formare.
- Stage d'orientamento, piattaforme per posti di apprendistato, raccomandazioni, siti web aziendali, canali istituzionali, social media e influencer come modalità di reclutamento.