

**Confidenziale**

# **HOTEL SCHOOL**

## **8 - 16 marzo 2010**

A: Assessore Angelo Paganin, Comune di Belluno  
Assessore Paolo Gamba, Comune di Belluno  
Sig.ra E. Macorig Comune di Belluno (Sindaco)  
Sig. Paolo Benvegnù, Nuovi Impianti Sportivi

Da: Dena S. Behi, Consulente LHC  
Wei-Cheng Chen, Consulente LHC

Copia a Yateendra Sinh, amministratore delegato, LHC  
André Mack, Direttore, LHC

Data: Venerdì 19 marzo 2010

-----

Questo documento è stato redatto per il cliente indicato. È proibita ogni riproduzione e diffusione di questo documento o di sue parti, se non autorizzata in forma scritta da LHC.

## Confidenziale

### Contenuti

Tavola dei contenuti del report

Argomento	Contenuti	Pagina
Riepilogo del progetto		3
Premessa		5
Obiettivi		6
Esiti	Metodologia	6
Esiti I - Formazione	Sistema formativo	7
	Istruzione superiore	8
	Sistema dei crediti	9
	Formazione nel campo dell'ospitalità	9
Esiti II – Il turismo in Veneto e a Belluno	Turismo internazionale in Veneto	10
	Incentivi statali	12
	Formazione e istruzione	13
Esiti III – Caratteristiche della regione Veneto	Industria dell'ospitalità	14
	Risorse umane	14
	Percezione e atteggiamento	15
Proposta formativa		16
	Centro di formazione permanente	16
	Imprenditoria nel campo dell'ospitalità	17
Modello di Business		20
	Tempistica / Preapertura	20
	Struttura organizzativa	21
	Proposta del numero di studenti	23
	Posizionamento	24
	Marketing e reclutamento	26
	Infrastrutture	28
	Proiezioni finanziarie	33
Passi successivi		36
Conclusioni		37
Appendici		38

---

**Confidenziale**

<b>RIEPILOGO DEL PROGETTO</b>
-------------------------------

1. Nel corso degli ultimi anni, il Veneto è stato interessato da un costante incremento del turismo domestico e internazionale.
2. Mercato
  - Le opportunità formative in campo turistico in Italia sono essenzialmente limitate alle scuole secondarie e finalizzate all'acquisizione di competenze pratiche e operative. Esiste pertanto un gap tra l'offerta formativa e i reali bisogni del settore.
  - Il turismo potrà sviluppare al massimo le sue potenzialità solo quando l'industria si orienterà allo sviluppo di un concetto di "ospitalità", intesa come "la creazione di un'esperienza per il cliente, nel quadro della storia e della cultura venete".
  - Per rispondere ai fabbisogni dei settori dell'ospitalità e del turismo, è necessario che le possibilità di carriera in questi settori siano percepite come più attraenti per i giovani.
3. Alberghi nella regione
  - a. Si tratta per la maggior parte di imprese a conduzione e di proprietà familiare
  - b. La maggior parte degli alberghi è classificato a 3 - 4 stelle
  - c. La dimensione degli alberghi varia da 20 a 40 stanze, con un numero di addetti che varia dalle 6 alle 20 unità
  - d. Il proprietario o i membri della sua famiglia si assumono in prima persona tutti gli aspetti della gestione dell'albergo. Ciononostante, il loro background formativo nel settore dell'ospitalità è molto limitato.
4. In Italia, l'offerta formativa nel settore dell'ospitalità a livello professionale è fortemente orientata alla pratica e a livello universitario risulta puramente teorica. Non vi è una via di mezzo tra questi estremi. La vera natura del *business* dell'ospitalità risiede nella capacità di combinare e tenere in equilibrio competenze teoriche e pratiche. Di conseguenza, è sentita la necessità di una scuola in grado non solo di supportare gli attuali bisogni del sistema e di accompagnare la crescita del turismo nell'area, ma anche di modificare radicalmente la percezione, in termini di prestigio, delle opportunità di carriera nei settori dell'ospitalità e del turismo.
5. La Scuola Alberghiera di Belluno si porrà l'obiettivo di essere riconosciuta come il principale centro di formazione di talenti nel campo dell'ospitalità, leader in Italia nel campo della formazione nel settore, riconosciuta dallo Stato e supportata a livello accademico da EHL. I corsi di studi sono concepiti per rispondere ai fabbisogni attuali dell'industria dell'ospitalità in regione.
6. Due corsi di studio
  - Centro di formazione permanente
    - Programma di formazione permanente
    - Destinato a manager e dirigenti che operano nel settore dell'ospitalità

## Confidenziale

- Finalizzato ad accrescere il livello di conoscenze della regione e a promuovere le opportunità di carriera nel settore dell'ospitalità
  - Corso di studi sull'Imprenditoria dell'Ospitalità
    - Corso di studi per studenti in possesso di diploma di maturità
    - 18 mesi di lavoro e studio
    - Finalizzato a formare professionisti dell'ospitalità con una visione manageriale internazionale
    - Settimana conclusiva presso la EHL
    - Il corso può essere ampliato fino a diventare un corso di laurea quadriennale
7. Due edifici esistenti sono stati presi in considerazione per essere trasformati nella sede immediata per la Scuola Alberghiera di Belluno. L' Hotel Pineta potrebbe essere utilizzato fino al 2014 come campus provvisorio e di transizione. Con l'introduzione del programma di laurea nel 2014, la Scuola dovrà essere trasferita in una nuova sede.
8. L'investimento finanziario e i lavori di ristrutturazione per rendere utilizzabile l'Hotel Pineta come prima sede della Scuola ammontano a circa 2'467'500 di euro. È stato individuato un prato esistente che potrà essere utilizzato come area per la nuova sede per la Scuola dal 2014. Il costo di costruzione è stimato in 29'812'600 euro.
9. Le previsioni sul numero di studenti e sulla redditività della Scuola sono subordinate ai seguenti aspetti:
- a. crescita graduale
  - b. capacità di rispondere agli attuali bisogni formativi nel campo dell'ospitalità
  - c. costruzione di una nuova sede
- Le previsioni individuano un risultato finanziario positivo sul lungo termine, entro i prossimi 9 anni.
10. La creazione di una nuova Scuola Alberghiera a Belluno, in Italia, si rivela promettente, poiché risponde ai bisogni dell'ospitalità, di oggi e di domani, contribuendo a un avanzamento dei livelli formativi nel settore.

## Confidenziale

### PREMESSA

1. Abbreviazioni usate in questo documento:
  - LHC Lausanne Hospitality Consulting
  - EHL Ecole hôtelière de Lausanne
  - IPSSAR Istituto Professionale di Stato per i Servizi Alberghieri e della Ristorazione
  
2. Primo contatto
  - Giovedì, 4 febbraio 2010
    - o EHL, Lausanne Switzerland
  - Incontro tra
    - o Antonio Prade, Sindaco di Belluno
    - o Tiziana Martire, Assessore
    - o Angelo Paganin, Assessore
    - o Paolo Gamba, Assessore
    - o Joe Riedweg AudiConsult Geneve
    - o Gerard Luyet
    - o André Mack, Direttore della LHC
    - o Linda Papasideiro, Coordinatrice clienti della LHC
  - Agenda
    1. Visita di EHL
    2. Presentazione di EHL / LHC
    3. Pranzo e discussione su passi successivi
  
3. Sopralluogo a Belluno e sul Nevegal, Italia
  - Durata: 8 giorni
    - o Da lunedì 8 a martedì 16 marzo 2010
  - Esperti della LHC
    - o Dena S Behi, Consulente della LHC
    - o Wei-Cheng Chen, Consulente della LHC
    - o Yateendra Sinh, CEO, LHC – aggiuntosi in un secondo tempo
  
4. Piano strategico
  - o Il primo riscontro della consulenza prevede la redazione di un piano strategico per il Comune di Belluno sui seguenti assi:
    - Analisi della situazione
    - Proposta formativa
    - Modello di Business
    - Supporto da Losanna

---

**Confidenziale**

## OBIETTIVI DEL SOPRALLUOGO

5. Obiettivi del sopralluogo:
  - Analizzare l'attuale mercato in termini di:
    - o Offerta formativa nel campo turistico
    - o Bisogni dell'industria dell'ospitalità
  - Sviluppare una proposta formativa che risulti:
    - o Unica per il sistema formativo veneto
    - o Tarata in maniera specifica sulle necessità del Comune di Belluno
  
6. Obiettivi del Comune di Belluno:
  - Istituire la prima e principale scuola alberghiera in Veneto e in Italia a livello universitario
  - Inserire la proposta formativa nella quadro del "Progetto Nevegal", come propulsore dell'intero progetto
  - Usufruire, per il lancio dell'iniziativa, delle conoscenze e del supporto dalla più prestigiosa scuola al modo di management dell'ospitalità

## ESITI

7. Le metodologie impiegate comprendono:
  - Incontri: Assessorato Regionale del Turismo, principali portatori di interessi in relazione al progetto, albergatori e scuole locali
  - Sopralluoghi
  - Rapporti preliminari, in itinere e finali sugli esiti e prima proposta al cliente e alla comunità durante la permanenza sul posto
  
8. Aree analizzate:
  - Esiti I: Formazione
    - o Sistema formativo
    - o Istruzione superiore
    - o Sistema dei crediti
    - o Formazione nel campo dell'ospitalità
  - Esiti II: Il turismo nella Regione Veneto
    - o Vista d'insieme
    - o Turismo internazionale in Veneto
    - o Incentivi statali
    - o Formazione e istruzione
  - Esiti III: Caratteristiche del Veneto
    - o Turismo
    - o Risorse umane
    - o Percezione e atteggiamento nei confronti dell'ospitalità

## Confidenziale

### ESITI I – LA FORMAZIONE

#### Il sistema formativo

9. Il sistema formativo in Italia
- Scuola dell'infanzia – non obbligatoria: dai 3 anni d'età, 3 anni di durata
  - Primo ciclo – obbligatorio
    - o Scuola primaria: dai 6 anni d'età, 5 anni di durata
    - o Scuola secondaria di primo grado: dagli 11 anni d'età, 3 anni di durata
  - Secondo ciclo:
    - o Età: 14 anni
    - o Liceo: durata 5 anni
    - o Liceo artistico e istituto d'arte: durata 5 anni
    - o Istituto tecnico: durata 5-6 anni
    - o Istituto professionale: durata 3-5 anni
  - Istruzione primaria e secondaria

LIVELLO	TIPO DI SCUOLA	DURATA DELLO STUDIO IN ANNI	ETA' DEGLI STUDENTI	ATTESTATO RILASCIATO
Prescolastica	Scuola dell'infanzia	3	3	-
Primaria	Scuola primaria	5	6	Diploma di Licenza della Scuola Elementare
	Scuola secondaria di primo grado	3	11	Diploma di Licenza della Scuola Media Inferiore
Secondaria	Liceo	5	14	Diploma di Maturità / Diploma di Esame di Stato conclusivo del Corso di Liceo Classico/Liceo Scientifico
	Liceo artistico ed Istituto d'arte	5	14	Maturità Artistica / Diploma di Esame di Stato conclusivo del Corso
	Istituto tecnico	5-6	14	Maturità Tecnica / Diploma di Esame di Stato conclusivo del Corso
	Istituto professionale	3-5	14	Diploma di Qualifica o Diploma di Maturità Professionale / Diploma di Esame di Stato conclusivo dei Corsi di Istruzione Professionale

## Confidenziale

### Istruzione superiore

L'istruzione superiore è erogata da università, università tecniche, istituti universitari, accademie, scuole e istituti superiori e istituti di formazione professionale. Questi soggetti erogano formazione in vari settori collegati al commercio, alle nuove tecnologie, alla moda e all'industria, solo per citarne alcuni. La maggior parte sono stati istituiti dallo Stato, mentre un numero più esiguo, originariamente fondato da privati, è stato poi riconosciuto dal ministero competente.

Il sistema universitario comprende 89 soggetti:

- 35 università statali
- 3 università tecniche
- 17 istituti universitari legalmente riconosciuti
- 2 università per stranieri
- 12 scuole o istituti superiori regolamentati da leggi speciali

10. Formazione superiore non universitaria (corsi di studio di natura tecnico/professionale)

- Ulteriore specializzazione per professionisti già dotati di esperienza in un campo specifico (FIS – Formazione Integrata Superiore)
- Corsi di formazione tecnica e addestramento avanzati, la “Istruzione e formazione tecnica superiore” (IFTS). L’attestato conseguito è generalmente chiamato “Attestato/Certificato di competenza”
  - o I corsi durano al massimo 4 semestri. I programmi prevedono materie tecniche di base e materie scientifiche, applicazioni pratiche, un periodo di tirocinio in ditte private o enti pubblici, altre attività orientate alla professione “in the field” e, saltuariamente, esperienze di lavoro
  - o Le attività pratiche debbono coprire almeno il 30-40% della durata totale di ogni corso di studi e possono aver luogo in Italia o all'estero, in paesi comunitari o extracomunitari

11. Primo livello universitario

- Laurea L3: dai 19 anni d'età, durata 3 anni

12. Secondo livello universitario

- Laurea specialistica (LS), dai 21 anni d'età, durata 2 anni
- Master universitario di primo livello (MU), dai 21 anni d'età, durata minima di un anno

13. Terzo livello universitario

- Diploma di specializzazione di 2° livello: dai 23 anni d'età, durata 2-6 anni



## Confidenziale

- Master Universitario di 2° livello (MU2): dai 23 anni d'età, durata minima di 1 anno

14. Dottorato di ricerca (DR): dai 23 anni d'età, durata minima di 3 anni

### Il sistema dei crediti

CORSO	DIPLOMA	CREDITI RICONOSCIUTI	ANNI
<b>Primo livello universitario</b>			
Corsi di laurea	Laurea	180	3
<b>Secondo livello universitario</b>			
Corso di laurea di secondo livello	2a laurea	120	2
Specializzazione di primo livello	Laurea Specialistica	120 - 180	2 – 3
Master di primo livello	Master	60+	1+
<b>Terzo livello universitario</b>			
Dottorato di ricerca	Dottorato di ricerca		3+
Specializzazione di secondo livello	Seconda specializzazione	60 – 300	1 – 5
Master di secondo livello	Master	60+	1+

### La formazione nel campo dell'ospitalità in Italia

16. Studi a livello professionale. *Istituto Professionale di Stato per i Servizi Alberghieri e della Ristorazione (IPSSAR)*

- Focalizzati sulle abilità tecniche (abilità manuali)
- Età degli studenti: dai 14 ai 19 anni
- 15 scuole nel Veneto
- specializzazioni in “Cucina”, “Servizio di sala”, “Reception”
- 2 settimane di tirocinio l'anno
- Diploma conseguiti:
  - *Tecnico dei servizi della ristorazione*
  - *Tecnico dei servizi turistici*

17. Studi post-diploma – Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)

- per lo più studi orientati al marketing
- 2 semestri di studio
  - il carico di lavoro è espresso in crediti, in modo tale da rendere l'attestato valido per ulteriori studi sia in Italia (per l'università o per il secondo o terzo livello della formazione professionale regionale) e all'estero, in particolare nell'Unione Europea
- Diploma rilasciato:

## Confidenziale

- *Tecnico superiore*

### 18. Studi a livello universitario - (Laurea)

- Lo studio a questo livello è puramente teorico (non è prevista attività di tirocinio)
- Si tratta di corsi che vertono sul settore eno-agroalimentare e sul turismo

## ESITI II – IL TURISMO NELLA REGIONE VENETO

### Il turismo internazionale in Veneto

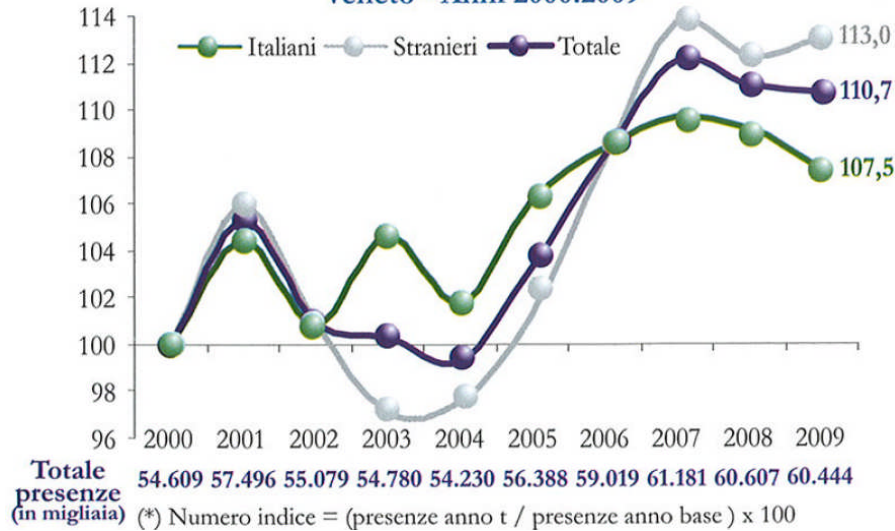
Il Veneto costituisce una delle principali aree di attrazione turistica al mondo. Venezia, certamente il maggior centro di attrazione della regione, attrae 1 su 6 visitatori internazionali all'Italia. Gli altri centri di forte attrazione sono Firenze, Milano, Napoli e Roma. La regione è considerata attraente per l'unicità della sua architettura e della sua storia, ma anche le sue spiagge e le sue catene montuose attirano visitatori. Il turismo è stato e continuerà a essere una forza trainante per l'economia veneta, ma non ha ancora completamente sfruttato le sue potenzialità.

19. L'analisi della distribuzione del turismo internazionale e domestico in Veneto, evidenzia che il turismo domestico è particolarmente importante, mentre quello internazionale è in crescita.

- I dati sugli arrivi e le permanenze in Veneto nel 2009 mostrano che vi è una forte presenza di turismo internazionale nell'area, ma che la destinazione è attraente anche per gli italiani provenienti dalle regioni meridionali del paese.
  - Italiani – 3'833'742, con una permanenza media di 3 notti
  - Stranieri – 5'642'396, con una permanenza media di 3 notti

## Confidenziale

Numero indice (\*) delle presenze di turisti (anno base = 2000).  
Veneto - Anni 2000:2009

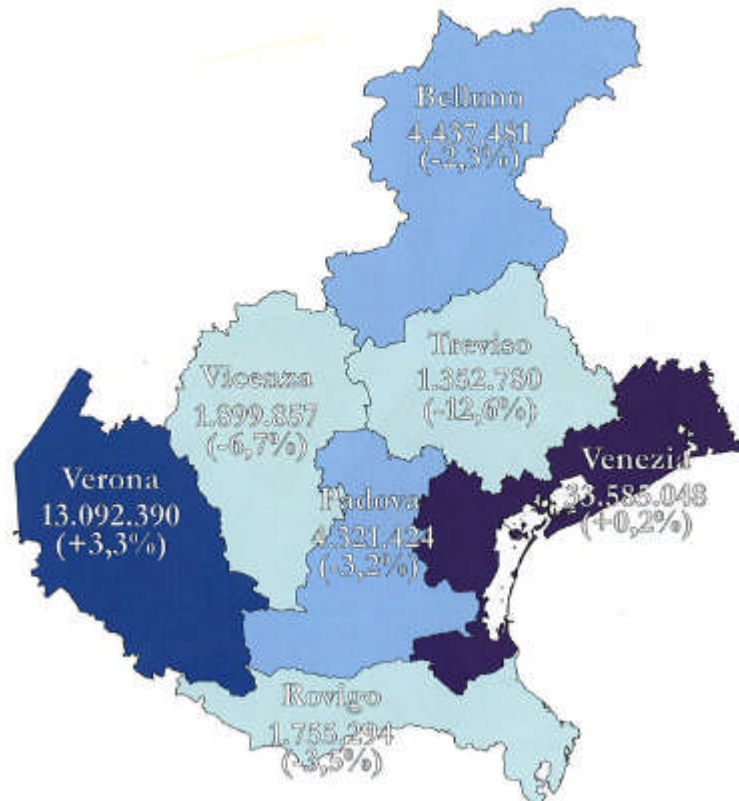


### Tabella 1 – Presenze con pernottamento in Veneto

\*Fonte: Statistiche Flash, Febbraio 2010

- Si assiste a un trend di crescita del turismo internazionale, rispetto a quello domestico, per il quale è comunque prevista una crescita.

Presenze di turisti nelle province venete.  
Anno 2009 e variazioni % 2009/08



## Confidenziale

### Tabella 2 – Distribuzione del turismo in Veneto

- Fonte: Statistiche Flash, febbraio 2010

20. Le presenze turistiche in Veneto mostrano dei picchi a Venezia e Verona
  - le statistiche sul turismo della regione sono condizionate dalla capacità di attrazione turistica di Venezia, che concentra la maggior parte dei turisti internazionali.
  - Venezia rappresenta la destinazione del 55,6% dei turisti che giungono in regione
  
21. Chi sono i turisti internazionali che arrivano in regione?
  - La maggior parte dei turisti provengono dall'Europa con un budget più alto per viaggiare nel 2010 rispetto al 2009, come mostrano alcune indagini sulle tendenze dei principali mercati.
  - I principali visitatori in Veneto provengono da (percentuale sul turismo totale, domestico e internazionale):
    - Germania 20,9%
    - Austria 5,5%
    - Paesi Bassi 4,7%
    - Francia 3%
    - Gran Bretagna 3%
    - Usa 2,3%
    - Svizzera 2,2%
  
22. L'assessorato al Turismo della Regione Veneto ha individuato 7 "aree" principali del turismo, mettendo a punto una propria strategia (le percentuali riflettono la percentuale del turismo totale della regione) e si sta attivando per incoraggiare il turismo business
  - mare 43,5%
  - arte/storia 25,7%
  - lago 16,6%
  - montagna 9,2%
  - terme 5,0%
  - sport (da sviluppare)
  - religione (da sviluppare)
  - MICE (Meeting Incentive, Conference and Event)
  
23. Belluno si colloca in una posizione media rispetto al turismo in Veneto.
  - Belluno presenta la più alta densità di letti in Veneto (letti per 100kmq x 1.000)
    - Venezia – 51,2
    - Verona – 23,7
    - Padova – 12,7
    - Belluno – 12,6
    - Vicenza – 10,8
    - Treviso – 6,5
    - Rovigo – 3,7

## Confidenziale

- Belluno vanta il più alto numero di notti medie per visitatore della regione, il che significa che i visitatori sono motivati a fermarsi a Belluno più a lungo che in zone a maggiore attrazione turistica del Veneto.
  - Belluno – 4 notti
  - Padova – 3,4 notti
  - Venezia – 2,9 notti
  - Verona – 2,8 notti
  - Vicenza – 2,5 notti
  - Treviso – 1,9 notti
  
- A causa del carattere stagionale del turismo a Belluno, il tasso medio di occupazione delle camere è relativamente basso: il 26,1%. Ciò significa che le infrastrutture sono adatte a supportare una crescita del turismo.

**Incentivi statali**

- 24 Storia della crescita nel Veneto e una visione per il turismo
- Sino agli anni 50, l'economia veneta era prevalentemente agricola. In seguito, la crescita dell'industria, del tessile e degli elettrodomestici, commercializzati a livello internazionale, cominciarono a rappresentare una maggiore percentuale del PIL. Dopo il boom industriale degli anni Ottanta e Novanta, l'industria è diventata la principale fonte di reddito per l'area.
  - Per la crisi economica globale e per la candidatura alle Olimpiadi Estive del 20, il Veneto ha deciso di investire sul turismo come uno dei principali fattori per il futuro della Regione.
  - Le aree da potenziare includono il turismo sportivo, quello religioso e il MICE, mentre il mare, le montagne e il turismo culturale continueranno a essere rinforzati
- 25 Le strategie sul turismo hanno adottato un approccio costruttivo, sviluppando e supportando le associazioni di albergatori e le aziende locali per creare una massa critica nell'affrontare le questioni del turismo e dello sviluppo della regione.
- La Pro Loco of Belluno, che incoraggia la crescita locale, supporta anche la valorizzazione del turismo nell'area attraverso:
    - Attività ed eventi creativi
    - Miglioramento delle condizioni generali nell'area
    - Valorizzando gli aspetti storici e folcloristici

Anche associazioni di albergatori e di categoria, pubbliche e private, incoraggiano la crescita della regione:

- Consorzio Dolomiti Belluno
- Associazione Strada dei Formaggi
- Unione Artigiani
- Appia
- ...

## Confidenziale

- La Regione Veneto ha messo a punto una strategia dettagliata per lo sviluppo turistico della regione
  - Programma di Sviluppo dei Sistemi Turistici Locali per il periodo 2009 – 2001 [sic!]
    - Basato sulla legge regionale del 4 novembre 2002, questo documento fornisce un dettagliato rapporto delle aree chiave del turismo nella regione, e un'analisi SWOT di ognuna, con i necessari sviluppi
  - Documento Strategico presentato il 9 dicembre 2009 alla Conferenza Regionale del Turismo a Villa Contarini di Piazzola sul Brenta
    - Pone un chiaro obiettivo verso lo sviluppo delle tecnologie, delle infrastrutture e delle competenze professionali con il supporto pubblico.
  - Candidatura per i giochi olimpici del 2020
  - Il progetto proposto per il Nevegal è un esempio delle iniziative per rendere Belluno un posto più attraente da visitare e in cui vivere.
  -

### Istruzione e formazione

#### 26. Formazione in house

- la maggior parte dei direttori di albergo formano il loro staff al momento dell'assunzione
  - Questa formazione può variare da un solo giorno al momento dell'assunzione, fino a sessioni annuali di 1 giorno
  - tutte le aree dell'hotel possono essere formate in house
  - la formazione in house è normalmente condotta "on the job" e in maniera informale

#### 27. Formazione esterna e istruzione

- i direttori d'albergo di solito limitano la formazione esterna agli addetti al front office
- le iniziative formative riguardano l'utilizzo dei software per la gestione delle camere
- la formazione linguistica è modesta, poiché la loro conoscenza è considerato uno dei principali requisiti per l'assunzione degli addetti al front office

## ESITI III - CARATTERISTICHE DELLA REGIONE VENETO

### Industria dell'ospitalità

#### 28. Alberghi in regione

- si tratta per la maggior parte di imprese a conduzione e di proprietà familiare

## Confidenziale

- si tratta per la maggior parte di alberghi classificati a 3 - 4 stelle
- Il proprietario o i membri della sua famiglia si occupano in prima persona di tutti gli aspetti della gestione dell'albergo
  - la proprietà è trasmessa per via ereditaria, generazione dopo generazione
  - vi sono limitati livelli di esperienza e formazione nel settore dell'ospitalità
- Dipendenti
  - I dipendenti sono incaricati principalmente degli aspetti operativi della gestione dell'albergo
  - Hanno responsabilità limitate
  - Nessuna opportunità di carriera per via della natura familiare del business
  - Background formativo a livello professionale

### Risorse umane

29. La maggior parte delle imprese nel settore dell'ospitalità della regione sono di proprietà e a conduzione familiare, e le necessità di risorse umane sono condizionate da questo sistema
  
30. L'analisi dei diversi livelli all'interno di un'organizzazione nel campo dell'ospitalità evidenzia che:
  - c'è la necessità di competenze manageriali, principalmente per i proprietari e i loro figli, destinati con ogni probabilità a rilevare l'impresa
  - vi è la necessità di formazione a livello di supervisore per le imprese di media dimensione nel caso di crescita dell'attività, così come per le imprese a conduzione familiare che rischiano di uscire dal controllo della famiglia (ad esempio in assenza di figli a cui trasferire l'impresa)
  - le scuole secondarie alberghiere dell'area erogano formazione per gli addetti al front line. È fortemente avvertita la necessità di maggiore esperienza lavorativa, che di solito è acquisita tramite tirocini
  - I giovani hanno la tendenza a rimanere a lavorare nel paese
  
31. Portatori di interessi – proprietari e supervisori – inizialmente trascurano il bisogno di staff formato e competente, pur ammettendo che preferirebbero aumentare o rinfrescare le loro stesse conoscenze e competenze. Sentono anche che al livello operativo, l'aspetto più importante nella scelta del candidato è l'esperienza.

## Confidenziale

32. I livelli del servizio sono percepiti come buoni dai clienti
33. Padronanza delle lingue
- una percentuale molto bassa degli addetti padroneggia l'inglese. Coloro che hanno padronanza dell'inglese sono per lo più personale di front office
  - il personale di front office è normalmente assunto per la conoscenza dell'inglese e per il livello di istruzione (laurea)
  - anche la conoscenza dell'inglese dei proprietari è molto limitata
  - nessuno degli alberghi gestiti a livello familiare organizza corsi di inglese per i dipendenti. Molti addetti frequentano corsi di lingua per conto proprio
  - la padronanza di altre lingue, come francese o tedesco, è poco comune

**Percezione e atteggiamento mentale nei confronti dell'ospitalità**

34. Punti di forza
- il turismo nell'area sta diventando uno dei settori trainanti
  - vengono compiuti molti sforzi per promuovere la regione come destinazione multiscopo, specialmente a livello di governo regionale
  - la cultura italiana dell'ospitalità: socievolezza
35. Criticità
- sforzi isolati di promuovere il turismo nella regione
  - la conoscenza del industria dell'ospitalità è limitata al turismo
    - turismo: muovere le persone
    - ospitalità; creare un'esperienza
  - l'industria dell'ospitalità è considerata una carriera di serie B e le opportunità di crescita sono limitate. C'è un grave pregiudizio culturale nei confronti di coloro che lavorano nel campo dell'ospitalità
  - La visione della carriera nell'ospitalità è limitata. È limitata alla cucina e al servizio di sala, persino negli insegnanti delle scuole professionali

**PROPOSTA FORMATIVA**

**Scuola alberghiera**

36. Due corsi di studi
- Centro di formazione continua



## Confidenziale

- corso di studi di formazione continua
- destinato ai manager e ai dirigenti nel settore dell'ospitalità
- finalizzato ad aumentare la base di conoscenza in regione e a promuovere le opportunità di carriera nel campo dell'ospitalità
- programma di imprenditoria nel campo dell'ospitalità
  - corso di studi per studenti in possesso di diploma di maturità
  - 18 mesi di lavoro e studio
  - finalizzato a formare professionisti del settore con una prospettiva manageriale internazionale
  - settimana di completamento alla EHL
  - questo corso di studi può essere ampliato fino a diventare un corso di laurea
- la Scuola, per il miglior successo, deve poter godere del riconoscimento e del supporto ministeriale e regionale

<b>Centro di formazione continua</b>
--------------------------------------

37. Obiettivi del corso di studi
- produrre un cambiamento nella forma mentis
    - rinforzare la percezione della differenza tra “ospitalità” e “turismo” nei manager e nei dirigenti della regione
    - sviluppare un nuovo modo di percepire le carriere nel settore dell'ospitalità
  - creazione di una rete
    - dare ai professionisti la possibilità di incontrarsi e costruire una rete
  - scambio di conoscenze
    - scambio di best practices con altri professionisti della regione
  - imporre l'immagine del marchio
    - promuovere l'immagine e l'identità del marchio della scuola alberghiera
    - affermare il nome della scuola presso l'industria e nella regione come centro di eccellenza per la formazione nel settore italiano dell'ospitalità
38. Programma
- sessioni da 1 a 5 giorni (secondo l'argomento di studio)
  - sviluppati come corsi di aggiornamento per sviluppare o rafforzare conoscenze e competenze esistenti
  - da istituire sul Nevegal o a Belluno
  - condotti da esperti della LHC/EHL
  - su base regolare, uno per trimestre (4 per anno)
  - le sessioni possono diventare più frequenti, secondo le esigenze che sorgeranno
  - iscrizione libera (aperta a chiunque desideri partecipare dietro pagamento di una quota)
  - sessioni da organizzare con il supporto delle associazioni regionali
39. Mercato di riferimento
- membri di varie associazioni regionali e nazionali

## Confidenziale

- professionisti a livello manageriale e dirigenti
- professionisti delle industrie dell'ospitalità e dei servizi

#### 40. Struttura e contenuto

- le sessioni variano, secondo la materia, tra
  - lezioni frontali di 1 giorno (per argomenti più generali, come le tendenze del mercato)
  - moduli da 3 giorni (per specifici approfondimenti e consolidare le conoscenze)
  - corsi di 5 giorni (per il trasferimento di competenze più approfondite)
- il numero ideale di partecipanti ideale varia tra:
  - più di 25 partecipanti per le lezioni frontali
  - dagli 8 ai 25 partecipanti per gli approfondimenti
  - dagli 8 ai 15 partecipanti per il trasferimento di competenze più approfondite
- le materie delle sessioni includono:
  - leadership
  - tendenze e problemi dell'industria dell'ospitalità
  - innovazione
  - ottimizzazione della distribuzione
  - la piccola impresa in uno scenario globale
  - *art de la table*
  - esplorazione di nuovi mercati
  - gestione dei profitti
  - ottimizzazione di spazi e profitti

#### 41. Struttura per il lancio dei corsi di studio

Trimestre	Attività
T2 – 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo del programma (date, materie delle sessioni)</li> <li>- Discussioni con associazioni regionali</li> </ul>
T3 – 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predisposizione della brochure e sua distribuzione ad albergatori e associazioni regionali</li> <li>- sito web ed e-mail inviate ad albergatori e associazioni regionali</li> <li>- discussioni con associazioni regionali</li> </ul>
T4 – 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avvio della prima sessione</li> </ul>

### Programma sull'imprenditoria nel campo dell'ospitalità

#### 42. Obiettivi del programma

- Aumentare la base di competenze dell'industria dell'ospitalità nella regione in linea con le sue strategie in materia di turismo
- Creare una soluzione per la formazione nel capo turistico dopo la scuola secondaria

## Confidenziale

- Rivoluzionare la percezione delle carriere nel campo dell'ospitalità
43. Programma di studi
- Programma di 18 mesi (tre semestri)
  - Alternanza di lavoro e studio
  - Settimana conclusiva alla EHL
  - Crediti trasferibili per successivi studi universitari
  - Crediti trasferibili alla EHL e alle scuole accreditate presso EHL
  - La retta è di 12'500 euro a studente
44. Mercato di riferimento
- Studenti che hanno completato la scuola secondaria e in possesso di diploma di maturità
  - Studenti che desiderano gestire una società in proprio o assumere la guida dell'impresa di famiglia
  - Studenti interessati a lavorare nel mondo dell'ospitalità
  - Studenti che vorrebbero ottenere una laurea
45. Profilo
- Situata in Nevegal
    - La sede provvisoria sarà sul Nevegal o a Belluno
    - Il numero di studenti ammessi sarà inizialmente di 30 e si stabilizzerà a 600 con il completo sviluppo del programma
  - Il campus sarà dotato di connettività wireless
  - Le strutture del campo comprenderanno
    - Classi
    - Cucine per corsi pratici
    - Cucine per dimostrazioni dell'insegnante
    - Ristoranti per corsi pratici
    - Ristoranti aperti al pubblico
    - Bar per corsi pratici
    - Biblioteca
    - Aree di studio per gli studenti
    - Uffici per lo staff
    - Parcheggio
    - Alloggi per tutti gli studenti
  - Sorveglianza
    - Una guardia di sicurezza dovrà essere costantemente presente tutto il tempo
    - Si suggerisce di posizionare telecamere di sorveglianza agli accessi
46. Struttura e contenuto
- Ogni semestre sarà costruito attorno a uno specifico argomento e sarà concentrato sulle *life skills* con corsi per sviluppare il *savoir être* (saper essere) degli studenti
  - Programma di studi

## Confidenziale

Semestre	Argomenti	Possibili aree di studio
Semestre 1	Fondamenti dell'ospitalità	
	Gastronomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratica e teoria della preparazione dei cibi</li> <li>• Teoria del servizio di Food &amp; beverage</li> <li>• Igiene e sicurezza</li> <li>• Conoscenza delle bevande</li> </ul>
	Alloggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzione all'ospitalità</li> <li>• Teoria e pratica dell'alloggio</li> <li>• Pulizie e lavanderia</li> <li>• Software per il front office / Fidelio</li> </ul>
	Life Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> <li>• Lingue I</li> <li>• Informatica I</li> </ul>
Semestre 2	Supervisione e amministrazione	
	Gestione alberghiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione e organizzazione del personale e determinazione degli stipendi</li> <li>• Gestione del Food and beverage</li> <li>• Gestione delle camere</li> <li>• Gestione SME</li> <li>• Introduzione al marketing</li> <li>• <b>Uniform system of accounts</b></li> <li>• Turismo e legge</li> <li>• Manutenzione delle proprietà</li> </ul>
	Life Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> <li>• Lingue II</li> <li>• Informatica II</li> <li>• Servizio al cliente</li> <li>• Metodi di ricerca</li> </ul>
Semestre 3	Lavoro e studio	
	Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavoro a livello di supervisione in alberghi o ristoranti a tempo pieno per sei mesi</li> </ul>
	Studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di un report su un'area specifica prestabilito con un formatore</li> <li>• Da presentare al completamento del semestre</li> </ul>
Settimana conclusiva	Cambiamento della forma mentis	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla Ecole hôtelière de Lausanne</li> <li>• <b>Discussione di tesi</b></li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Seminari e conferenze</li> </ul>

#### 47. Visone del programma

- Al raggiungimento del successo del lancio del corso di studi di 18 mesi, il corso sarà ampliato per diventare un corso di laurea quadriennale completo riconosciuto dallo stato italiano.
- Il corso di laurea prevedrà due ulteriori anni di studio e un periodo addizionale di lavoro
- Il contenuto del corso di laurea si incentrerà sulle competenze manageriali

**Confidenziale**

**Modello di Business**

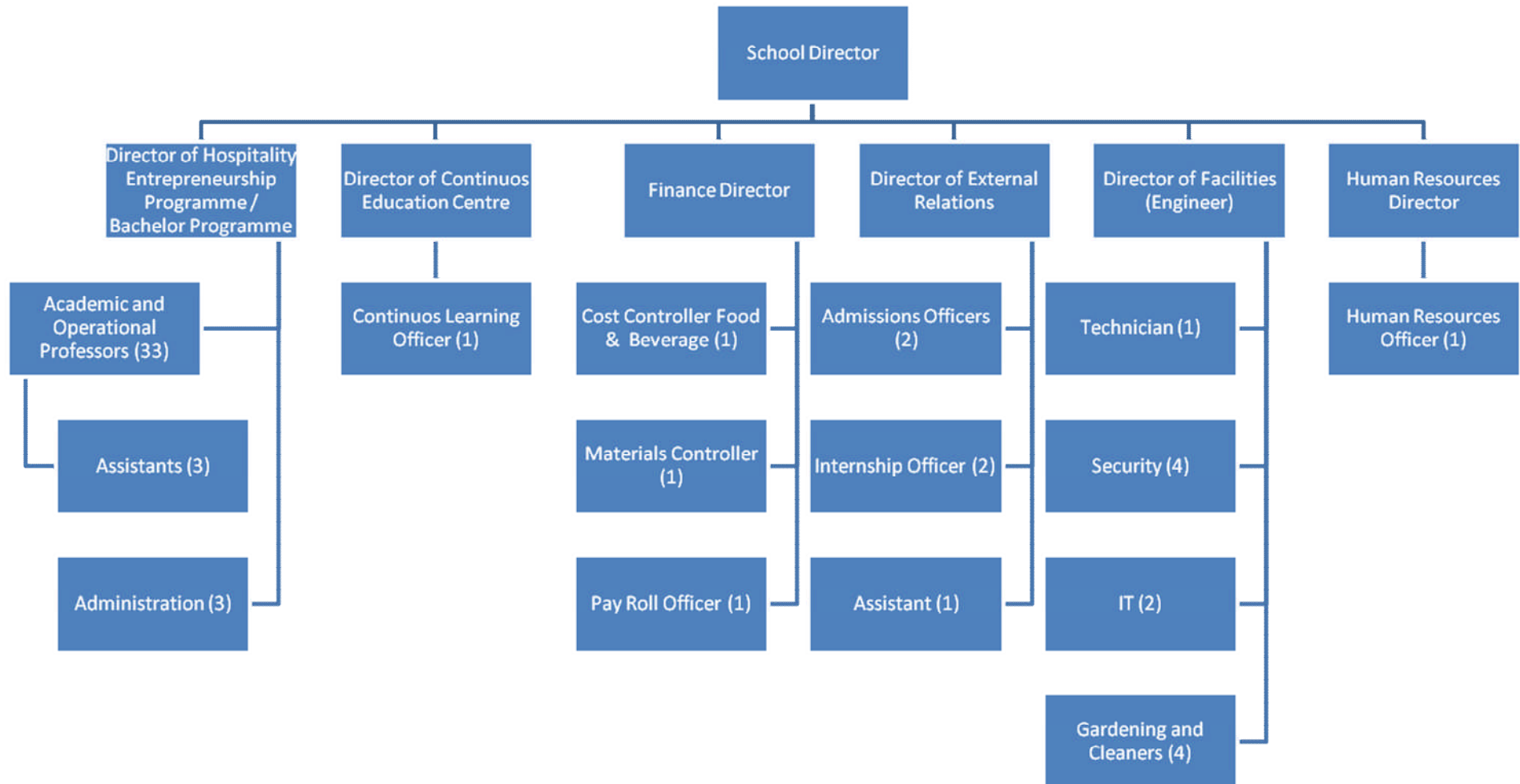
Tempistica/Pre-apertura

Hotel School	2010				2011				2012	
Continuous Learning Centre	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
<b>Continuous Learning Centre</b>										
<b>Programme</b>										
Sessions										
<b>Marketing</b>										
Calendar + Brochure										
Contact Associations + Industry										
<b>Hospitality Bachelor</b>										
<b>Programme</b>										
Curriculum design										
Launch of 18 month programme										
Launch of Bachelor										
Licensing + Accreditation										
<b>Marketing</b>										
Brochures, PR Materials, Website										
High School visits + Education fairs										
<b>Faculty and Courses</b>										
Faculty recruitment										
Faculty Training										
Content Development										
<b>Infrastructure</b>										
Site Acquisition										
Site renovation design plan										
Site renovation										
<b>Human Resources</b>										
School Director										
Human Resources Director										
Human Resources Officer										
Programme Director - Continuous Learning										
Programme Director - Hospitality Bachelor										
Operational and Academic Professors										
Assistants										
Finance Director										
Accountant										
Cost Controller (F&B)										
Materials Controller										
Pay Roll Officer										
Director of External Relations										
Admissions Officer										
Internship Officer										
Assistant										
Facilities Director										
Technician										
Security										
IT										
Gardening and Cleaners										

**Struttura organizzativa**

48. La struttura è progettata sulla visione futura della scuola e sulla nostra conoscenza di simili progetti già avviati
49. Lo schema riportato di seguito descrive l'intera organizzazione nella fase di istituzione del corso di laurea. Si tratta dei dipendenti da assumere prima dell'apertura della nuova sede.
50. I rapporti necessary per creare la struttura sono i seguenti::
  - a. 1 docente per 15 studenti
  - b. 1 membro dello staff ogni 10 studenti

**Confidenziale**



**Numero di studenti  
suggerito**

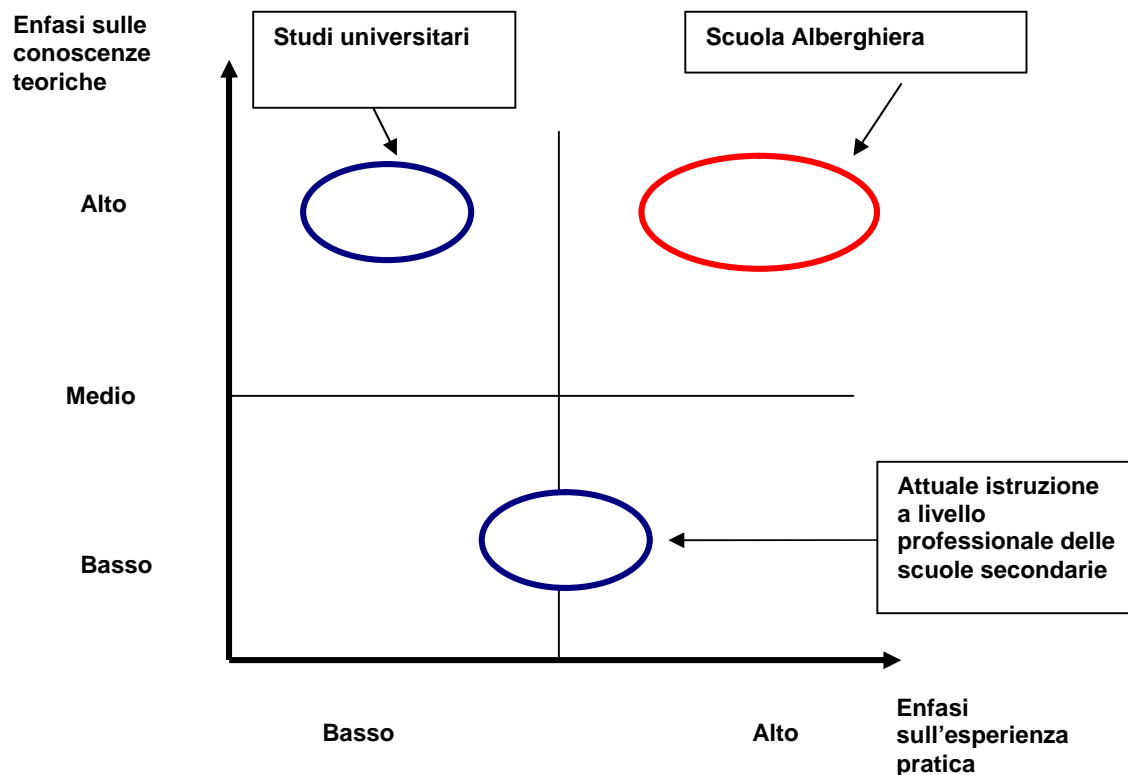
	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020			
	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A		
First Intake		30	30	30																		
Second Intake			25	25	25																	
Third Intake				40	40	40																
Fourth Intake					30	30	30	27	27	27	27	27										
Fifth Intake						70	70	70	63	63	63	63	63									
Sixth Intake							40	40	40	36	36	36	36	36								
Seventh Intake								80	80	80	72	72	72	72	72							
Eighth Intake									60	60	60	54	54	54	54	54						
Ninth Intake										100	100	100	90	90	90	90	90					
Tenth Intake											70	70	70	63	63	63	63	63				
Eleventh Intake												100	100	100	90	90	90	90	90	90		
Twelfth Intake													70	70	70	63	63	63	63	63	63	
Thirteenth Intake														100	100	100	90	90	90	90	90	
Fourteenth Intake															70	70	70	63	63	63	63	
Fifteenth Intake																100	100	100	90	90	90	
Sixteenth Intake																	70	70	70	70	63	
Seventeenth Intake																		100	100	100	100	
Eighteenth Intake																				70	70	
Nineteenth Intake																					100	
<b>Total students per semester</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>217</b>	<b>270</b>	<b>366</b>	<b>428</b>	<b>522</b>	<b>555</b>	<b>585</b>	<b>609</b>	<b>630</b>	<b>636</b>	<b>639</b>	<b>636</b>	<b>639</b>	<b>636</b>	<b>639</b>
<b>Average Annual student count</b>	<b>15</b>		<b>75</b>		<b>118</b>		<b>179</b>		<b>318</b>		<b>475</b>		<b>570</b>		<b>620</b>		<b>638</b>		<b>638</b>		<b>638</b>	

- La tabella che precede prevede il numero degli studenti iscritti alla Scuola nei primi 9 anni
- La previsione si basa sui seguenti aspetti:
  - Crescita graduale
  - Capacità di rispondere agli attuali bisogni formative della regione
  - trasferimento a una nuova infrastruttura nel 2014
- Il Programma avrà avvio nel mese di settembre 2011 (semestre autunnale). Il numero di studenti iscritti dovrebbe essere di 30 per 3 semestri, compreso il tirocinio.
- L'accesso degli studenti è previsto due volte l'anno, nel semestre autunnale e in quello primaverile
- L'introduzione del corso di laurea è previsto nel settembre 2014. Gli studenti del programma potranno proseguire gli studi fino al raggiungimento della laurea.
- Come ogni istituzione formative, si prevede che alcuni studenti si ritireranno ogni anno, e la nostra previsione è che essi ammonteranno al 10% degli studenti iscritti.
- Capacità totale degli studenti iscritti nel 2019: 638

### 51. Analisi competitiva

- *Studi a livello universitario (Laurea)*
  - Lo studio a questo livello è puramente teorico (non sono richiesti tirocini)
- Orientamento al campo eno-gastronomico
  - i. *Scienze e cultura della gastronomia e della ristorazione*  
(Castelfranco Veneto)
  - ii. *Scienze e tecnologie alimentari (Legnaro)*
  - iii. *Dietistica (Padova)*
  - iv. *Scienze e tecnologie viticole ed enologiche*  
([Conegliano](#)) e ([Verona](#))
- Orientamento al turismo
  - v. *Progettazione e gestione del turismo culturale (Padova)*
  - vi. *Economia e gestione dei servizi turistici (Venezia)*
- In Italia, l'offerta formativa nel settore dell'ospitalità fortemente orientata alla pratica al livello professionale e risulta puramente teorica a livello universitario. Non vi è una via di mezzo tra questi estremi.
- Una Scuola di alto livello nel settore dell'ospitalità dovrebbe fornire la combinazione delle conoscenze pratiche e teoriche, garantendone un equilibrio che rappresenta la natura del business dell'ospitalità
- La Scuola Alberghiera di Belluno mira a essere riconosciuta come il principale centro di formazione di talenti nel campo dell'ospitalità, leader in Italia nel campo della formazione nel settore, riconosciuta dallo Stato e supportata a livello accademico da EHL. Il posizionamento della scuola dovrebbe pertanto configurarsi come segue:





## Marketing e reclutamento

### Attività di marketing e comunicazione suggerite Distribuzione e reclutamento degli studenti

Attività		Limiti	T
Promozione	Presentazione delle opportunità di carriera nelle scuole superiori (IPSSAR e Licei) in Italia e all'estero, specialmente in paesi confinanti	Permanente – durante tutto l'anno	12 mesi p dell'anno studenti c scuole se
Sessioni informative on-site	Organizzazione in città strategiche: - Incontri di benvenuto e presentazione della Scuola e delle opportunità di carriera nel campo dell'ospitalità - Cocktail	Da organizzare in alberghi	Una al m
Internet	Fino alla realizzazione del sito web, promozione della scuola sui siti di scuole superiori, associazioni e ministero	Nessuno	Immediat
Internet	Creazione del sito	Il gruppo dirigente della scuola deciderà il contenuto con la guida e il controllo di LHC	Da realiz
Saloni della formazione	- Partecipazione attiva in fiere in Italia e all'estero - Lista delle fiere da Necessità di coordinare la copresenza di EHL	Partecipazione a fiere che potenzialmente - Attraggono studenti o genitori di futuri studenti - Possano promuovere la I studenti della scuola per future	Non appe è nomina

		tirocini e lavori	
--	--	-------------------	--

### Pubblicità e relazioni pubbliche

Attività		Limiti	Deadline
Brochures/ varie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione</li> <li>- Sampa</li> <li>- Distribuzione</li> <li>- Primo anno 2500 copie a 2.50</li> <li>- Gli anni seguenti, 5000 copie e 5.00</li> </ul>	Nessuno	Almeno 4 m
Pubblicità in riviste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicati stampa/articoli</li> </ul>	Nessuno	
Pubblicità/PR; WOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far sì che I dirigenti e gli impiegati parlino della scuola</li> </ul>	Estesa comunicazione interna	Da subito
PR; Visite di esperti di EHL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferenze stampa</li> <li>- Incontri con l'industria</li> <li>- <b>Co-inside con le visite LHC</b></li> </ul>	Rimpetto del contratto da entrambe le parti	Secondo i p

### Comunicazione

Attività		Limiti	Tempi
Attività congiunte con associazioni e enti pubblici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmi modulari relativi all'industria dell'ospitalità nelle Regione</li> <li>- Creare WOM e cambiare la forma mentis</li> </ul>	Nessuno	Prima poss
<b>Infrastruttura</b>			

#### 52. Edifici esistenti – Possibile prima sede della Scuola

##### Hotel Pineta

- Situato in provincia di Belluno, sul Nevegal, 15 minuti dal centro di Belluno
- Hotel Pineta, un hotel a 3 stelle, proprietà privata; attualmente non in funzione
- La metratura totale dell'Hotel Pineta è di circa 2000m2
- Accessibilità: il trasporto pubblico è limitato. Si rende necessario un suo potenziamento

d.

Le Torri del Nevegal

- Centro congressi, parzialmente utilizzato per eventi specifici
- La metratura totale delle Le Torri del Nevegal è approssimativamente 1046 m2
- Accessibilità: il trasporto pubblico è limitato. Si rende necessario un suo potenziamento
- Le Torri si trova a 5 minuti di macchina dall'Hotel Pineta

◦ I soggetti pubblici si sono detti disposti a garantire trasporti pubblici più frequenti in entrambi i siti

◦ L'Hotel Pineta può accogliere un massimo di 200 studenti

◦ Potrebbe essere necessario un ampliamento – Le Torri del Nevegal potrebbe essere usato come sede secondaria

#### 53. Nuova sede per la scuola

- Un prato esistente è stato preso in considerazione per ospitare la nuova sede della scuola dal 2014
- Una costruzione completamente nuova per scopi formative
- Pertanto, l'Hotel Pineta potrebbe essere utilizzato solo come sede temporanea della Scuola fino al 2014

#### 54. Raccomandazioni sull'Hotel Pineta

- L'Hotel Pineta deve essere sottoposto a un'importante opera di ristrutturazione. Lo stato attuale dell'edificio è povero





- L'edificio e la distribuzione degli spazi potranno essere meglio definiti dopo che sarà approntato il piano di studi
- La ristrutturazione dovrebbe tenere in considerazione I seguenti requisiti per un uso ottimale dello spazio e per adeguati scopi formativi
  - Requisiti per la sede principale e per gli alloggi degli studenti

Tipo di stanza	Superficie totale	Categoria
Totale classi	400m <sup>2</sup>	Classi
Totale laboratori	90m <sup>2</sup>	Laboratori
Totale spazi comuni destinati ad attività formative	250m <sup>2</sup>	Spazi comuni destinati ad attività formative
Totale altre strutture destinate ad attività formative	120m <sup>2</sup>	Altre strutture destinate ad attività formative
Totale altri spazi destinati ad attività formative	390m <sup>2</sup>	Food & Beverage e spazi collegati
<b>Totale edificio principale</b>	<b>1250m<sup>2</sup></b>	
<b>Residenze per studenti (in camera doppia)</b>	<b>1'100m<sup>2</sup></b>	<b>Alloggi</b>
<b>Totale</b>	<b>2'350 m<sup>2</sup></b>	

- Costi approssimativi per la ristrutturazione e investimento per l'Hotel Pineta
  - a. I costi di costruzione\* per edifici destinati ad attività formative è di circa € 1'400 per metro quadro
  - b. I costi di ristrutturazione\* sono calcolati sulla base di una riduzione del 25% rispetto ai costi di costruzione.

\* I costi sono basati sulle informazioni fornite dallo studio Studio Minella & Partners

	<b>Costo per m<sup>2</sup></b>	<b>Superficie totale</b>	<b>Totali costi di ristrutturazione</b>
Sede principale	€ 1'050	1'250m <sup>2</sup>	€ 1'312'500
Alloggi	€ 1'050	1'100m <sup>2</sup>	€ 1'155'000
		<b>Totale</b>	<b>€ 2'467'500</b>

L'Hotel Pineta potrebbe essere utilizzato come campus provvisorio e di transizione per la Scuola fino al 2014. Con l'introduzione del corso di laurea nel 2014, la scuola dovrà essere trasferita in una sede con i seguenti requisiti, calcolati per 600 studenti

#### 55. Requisiti per il nuovo campus dal 2014

- Costi approssimativi di costruzione per un nuovo campus dal 2014
  - a. I costi di costruzione di un edificio da adibire ad attività formative varia dai € 900 ai € 1'400 per metro quadrato. È stata qui considerata la media, che è di € 1'150 per metro quadrato.

- Edificio principale

<b>Tipo di stanza</b>	<b>Superficie totale</b>	<b>Categoria</b>
Totale classi e sale riunioni	1'860 m2	Classi e sale riunioni
Totale laboratori	250 m2	Laboratori
Totale spazi comuni destinati ad attività formative	740 m2	Spazi comuni destinati ad attività formative
Totale delle altre strutture collegate alle attività formative	1'340 m2	Altre strutture collegate alle attività formative
Totale delle altre strutture collegate alle attività formative	2'110 m2	Food & Beverage e simili
Totale delle altre strutture collegate alle attività formative	890m2	Food & Beverage e simili
	2'850m2	
<b>Totale generale edificio principale</b>	<b>~10'000m<sup>2</sup></b>	<b>Totale generale</b>

- Edificio degli alloggi

<b>Tipo di stanza</b>	<b>Superficie totale</b>	<b>Categoria</b>
Totale alloggi	10'270m <sup>2</sup>	Alloggi
Totale intrattenimento e sport	540m <sup>2</sup>	Intrattenimento e sport

Totale altre strutture collegate alle attività formative	300m <sup>2</sup>	Altre strutture operative
Altri (spazi comuni)	4'444 m <sup>2</sup>	Spazi comuni
<b>Totale generale edificio destinato agli alloggi</b>	<b>15'554m<sup>2</sup></b>	<b>Totale generale</b>

- Strutture “outdoor”

<b>Tipo di stanza</b>	<b>Superficie totale</b>	<b>Categoria</b>
<b>Totale generale strutture “outdoor”</b>	<b>370m<sup>2</sup></b>	<b>Totale generale</b>

- Costi approssimativi di costruzione per un nuovo campus

	<b>Costi di costruzione per m<sup>2</sup></b>	<b>Totale m<sup>2</sup></b>	<b>Costi totali</b>
Academic building	€ 1'150	10'000m <sup>2</sup>	€ 11'500'000
Alloggi	€ 1'150	10'270 m <sup>2</sup>	€ 11'810'500
Pertinenze agli alloggi	€ 1'150	5'284m <sup>2</sup>	€ 6'076'600
Strutture “outdoor”	€ 1'150	370m <sup>2</sup>	€ 425'500
		<b>Totale</b>	<b>€ 29'812'600</b>

### Previsioni finanziarie

56. Le scuole e le istituzioni formative in generale sono caratterizzate da una crescita lenta trattandosi di organizzazioni “low beta”. Quindi, partono lentamente, mostrano una rapida crescita della redditività nel medio periodo e, se gestiti correttamente, sono in grado di mantenere la loro redditività per periodi molto lunghi (fino a 100 anni).

Le nostre prime previsioni sul numero di studenti a Belluno sono basate su un principio di cautela, e di conseguenza lo sono i livelli di reddito previsti. Le voci di spesa, invece, sono state elencate su criteri realistici e, qualche volta, sbilanciati in eccesso.

Alcune considerazioni specifiche

1. Inflazione neutra – tutti i numeri sono stati indicati senza tener conto dell’inflazione, per una più immediata comprensione dell’impatto della scuola in 10 anni.
2. Le stime circa le forze lavoro sono ottimistiche. La maggior parte delle scuole richiedono un numero maggiore di dipendenti per avviare le operazioni e questo è stato preso in considerazione nella pianificazione. I dipendenti reclutati (corpo accademico e non) dovranno svolgere compiti multipli nei primi quattro anni dalla istituzione e della scuola.
3. Entrate
  - a. Principalmente in funzione del numero di studenti, di conseguenza aumenteranno in grande misura con l’introduzione del corso di laurea

- b. Sono state indicate ulteriori valori per il consumo di cibo e bevande nel campus da parte di studenti e ospiti.
- c. La scuola sarà incoraggiata a organizzare banchetti per ospiti eterni, procurandosi una piccola fonte aggiuntiva di reddito.
- d. Le rette degli studenti sono comprensive di insegnamento e alloggio

#### 4. Costi

- a. La spesa principale è rappresentata dal personale. Ciò è normale per istituzioni accademiche.
- b. Le spese generali sono state calcolate sulla media di simili attività.
- c. È possibile conseguire risparmi posticipando l'assunzione di parte del personale, deve essere messa ogni cura per non diminuire il livello di qualità.
- d. Le quote per la certificazione EHL possono essere anch'esse trasferite sugli studenti come un spesa generale per la qualità e l'affiliazione globale.
- e. La Scuola potrebbe ottenere uno status di esenzione fiscale da parte dello stato, che è normale per istituzioni accademiche.

Nota: è stato allegato un foglio di calcolo in Excel per facilitare simulazioni e futuri scenari.



**P&L Belluno Hotel School**

	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
<b>OPERATING INCOME</b>																				
Tuition fee BSc programme	187'500	84%	937'500	67%	1'475'000	70%	2'237'500	72%	3'975'000	76%	5'937'500	78%	7'125'000	78%	7'743'750	78%	7'968'750	78%	7'968'750	77%
F&B income: students	36'000	16%	180'000	13%	282'000	13%	428'400	14%	763'200	15%	1'140'000	15%	1'368'000	15%	1'486'800	15%	1'530'000	15%	1'530'000	15%
F&B income: external		0%	280'000	20%	350'000	17%	437'500	14%	503'125	10%	578'594	8%	636'453	7%	700'098	7%	770'108	7%	847'119	8%
<b>TOTAL OPERATING INCOME</b>	<b>223'500</b>	<b>100%</b>	<b>1'397'500</b>	<b>100%</b>	<b>2'107'000</b>	<b>100%</b>	<b>3'103'400</b>	<b>100%</b>	<b>5'241'325</b>	<b>100%</b>	<b>7'656'094</b>	<b>100%</b>	<b>9'129'453</b>	<b>100%</b>	<b>9'930'648</b>	<b>100%</b>	<b>10'268'858</b>	<b>100%</b>	<b>10'345'869</b>	<b>100%</b>
<b>OPERATING EXPENSES</b>																				
<b>COST OF GOODS SOLD</b>																				
Teaching material	6'000	3%	30'000	2%	47'000	2%	71'400	2%	127'200	2%	190'000	2%	228'000	2%	247'800	2%	255'000	2%	255'000	2%
F&B cost	25'600	11%	130'000	9%	195'100	9%	280'975	9%	411'381	8%	561'448	7%	658'313	7%	719'425	7%	756'127	7%	775'380	7%
<b>TOTAL COST OF GOODS SOLD</b>	<b>31'600</b>	<b>14%</b>	<b>160'000</b>	<b>11%</b>	<b>242'100</b>	<b>11%</b>	<b>352'375</b>	<b>11%</b>	<b>538'581</b>	<b>10%</b>	<b>751'448</b>	<b>10%</b>	<b>886'313</b>	<b>10%</b>	<b>967'225</b>	<b>10%</b>	<b>1'011'127</b>	<b>10%</b>	<b>1'030'380</b>	<b>10%</b>
<b>STAFF COSTS</b>																				
Staff cost including social charges	815'000	365%	815'000	58%	1'140'000	54%	1'665'000	54%	1'815'000	35%	2'135'000	28%	2'530'000	28%	2'850'000	29%	3'145'000	31%	3'145'000	30%
Staff training	16'300	7%	16'300	1%	22'800	1%	33'300	1%	36'300	1%	42'700	1%	50'600	1%	57'000	1%	62'900	1%	62'900	1%
Staff search	40'750	18%	40'750	3%	57'000	3%	83'250	3%	90'750	2%	106'750	1%	126'500	1%	142'500	1%	157'250	2%	157'250	2%
Other staff costs	8'150	4%	8'150	1%	11'400	1%	16'650	1%	18'150	0%	21'350	0%	25'300	0%	28'500	0%	31'450	0%	31'450	0%
<b>TOTAL STAFF COSTS</b>	<b>880'200</b>	<b>394%</b>	<b>880'200</b>	<b>63%</b>	<b>1'231'200</b>	<b>58%</b>	<b>1'798'200</b>	<b>58%</b>	<b>1'960'200</b>	<b>37%</b>	<b>2'305'800</b>	<b>30%</b>	<b>2'732'400</b>	<b>30%</b>	<b>3'078'000</b>	<b>31%</b>	<b>3'396'600</b>	<b>33%</b>	<b>3'396'600</b>	<b>33%</b>
<b>OTHER OPERATING EXPENSES</b>																				
Marketing costs	22'350	10%	111'800	8%	147'490	7%	186'204	6%	314'480	6%	459'366	6%	547'767	6%	595'839	6%	616'131	6%	620'752	6%
Administration costs	17'880	8%	97'825	7%	126'420	6%	155'170	5%	262'066	5%	382'805	5%	456'473	5%	496'532	5%	513'443	5%	517'293	5%
HLP	11'175	5%	55'900	4%	84'280	4%	124'136	4%	209'653	4%	306'244	4%	365'178	4%	397'226	4%	410'754	4%	413'835	4%
Maintenance	6'705	3%	41'925	3%	63'210	3%	93'102	3%	157'240	3%	229'683	3%	273'884	3%	297'919	3%	308'066	3%	310'376	3%
Reserve for FF&E renewal	2'235	1%	13'975	1%	21'070	1%	31'034	1%	52'413	1%	76'561	1%	91'295	1%	99'306	1%	102'689	1%	103'459	1%
LHC certification cost	75'000	34%	75'000	5%	75'000	4%	75'863	2%	135'150	3%	201'875	3%	242'250	3%	263'288	3%	270'938	3%	270'938	3%
<b>TOTAL OTHER OPERATING EXPENSES</b>	<b>135'345</b>	<b>61%</b>	<b>396'425</b>	<b>28%</b>	<b>517'470</b>	<b>25%</b>	<b>665'509</b>	<b>21%</b>	<b>1'131'002</b>	<b>22%</b>	<b>1'656'533</b>	<b>22%</b>	<b>1'976'846</b>	<b>22%</b>	<b>2'150'111</b>	<b>22%</b>	<b>2'222'021</b>	<b>22%</b>	<b>2'236'653</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL OPERATING COSTS</b>	<b>1'047'145</b>	<b>469%</b>	<b>1'436'625</b>	<b>103%</b>	<b>1'990'770</b>	<b>94%</b>	<b>2'816'084</b>	<b>91%</b>	<b>3'629'783</b>	<b>69%</b>	<b>4'713'781</b>	<b>62%</b>	<b>5'595'559</b>	<b>61%</b>	<b>6'195'335</b>	<b>62%</b>	<b>6'629'748</b>	<b>65%</b>	<b>6'663'632</b>	<b>64%</b>
<b>GROSS OPERATING PROFIT</b>	<b>-823'645</b>	<b>-369%</b>	<b>-39'125</b>	<b>-3%</b>	<b>116'230</b>	<b>6%</b>	<b>287'317</b>	<b>9%</b>	<b>1'611'542</b>	<b>31%</b>	<b>2'942'313</b>	<b>38%</b>	<b>3'533'894</b>	<b>39%</b>	<b>3'735'313</b>	<b>38%</b>	<b>3'639'111</b>	<b>35%</b>	<b>3'682'237</b>	<b>36%</b>
Depreciation and financial costs	6'705	3%	41'925	3%	63'210	3%	93'102	3%	157'240	3%	229'683	3%	273'884	3%	297'919	3%	308'066	3%	310'376	3%
Taxes	-	0%	-	0%	15'906	1%	58'264	2%	436'291	8%	813'789	11%	978'003	11%	1'031'218	10%	999'313	10%	1'011'558	10%
<b>NET OPERATING PROFIT</b>	<b>-830'350</b>	<b>-372%</b>	<b>-81'050</b>	<b>-6%</b>	<b>37'114</b>	<b>2%</b>	<b>135'950</b>	<b>4%</b>	<b>1'018'012</b>	<b>19%</b>	<b>1'898'841</b>	<b>25%</b>	<b>2'282'007</b>	<b>25%</b>	<b>2'406'176</b>	<b>24%</b>	<b>2'331'731</b>	<b>23%</b>	<b>2'360'302</b>	<b>23%</b>
<b>NET OPERATING PROFIT CUMULATED</b>	<b>-830'350</b>		<b>-911'400</b>		<b>-874'286</b>		<b>-738'336</b>		<b>279'676</b>		<b>2'178'517</b>		<b>4'460'524</b>		<b>6'866'699</b>		<b>9'198'431</b>		<b>11'558'733</b>	

Assumptions



	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		
	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	S	A	
First Intake		30	30	30																	
Second Intake			25	25	25																
Third Intake				40	40	40															
Fourth Intake					30	30	30	27	27	27	27	27									
Fifth Intake						70	70	70	63	63	63	63	63								
Sixth Intake							40	40	40	36	36	36	36	36							
Seventh Intake								80	80	80	72	72	72	72	72						
Eighth Intake									60	60	60	54	54	54	54	54					
Ninth Intake										100	100	100	90	90	90	90	90				
Tenth Intake											70	70	63	63	63	63	63				
Eleventh Intake												100	100	100	90	90	90	90	90		
Twelfth Intake													70	70	70	63	63	63	63	63	
Thirteenth Intake														100	100	100	90	90	90	90	
Fourteenth Intake															70	70	70	63	63	63	
Fifteenth Intake																100	100	100	90	90	
Sixteenth Intake																	70	70	70	63	
Seventeenth Intake																		100	100	100	
Eighteenth intake																			70	70	
Nineteenth Intake																					100
Total students per semester	0	30	55	95	95	140	140	217	270	366	428	522	555	585	609	630	636	639	636	639	
Average Annual student count	15		75		118		179		318		475		570		620		638		638		638
Average annual student count	15		75		117.5		178.5		318		475		570		619.5		637.5		637.5		637.5

ALL FIGURES IN Euros

Tuition fee	per year	12500 (4 years programme, price per year includes 2 internship semesters and accomodation)
Price of student meals		12
Cost of student meals		4
Cost of staff meals		4
Price of external meals		20
Guests per day		60 (restaurant open for lunch and dinner with 50% occupancy)
Annual cost of teaching material		400
Cost of goods		25%
Nbre of banquets per year		20 (10 banquets per semester part of the curriculum - over and above equal to bonus for the academy)
Average nbre of guests per banquet		100
Nbre of operating days per year		200 (40 weeks at 5 days per week)
Estimated LHC certification fee/stud.		425 (minimum fee 75'000)

Payroll		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Director		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Management		2	2	2	4	4	4	5	5	6	6
Administrative staff		9	9	14	19	19	21	23	25	27	27
Faculty		5	5	8	12	15	20	25	30	33	33
Total		17	17	25	36	39	46	54	61	67	67
Director's salary	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000
mgt salary	75'000	150'000	150'000	150'000	300'000	300'000	300'000	375'000	375'000	450'000	450'000
Administrative staff	35'000	315'000	315'000	490'000	665'000	665'000	735'000	805'000	875'000	945'000	945'000
Faculty	50'000	250'000	250'000	400'000	600'000	750'000	1'000'000	1'250'000	1'500'000	1'650'000	1'650'000
<b>Total payroll</b>		<b>815'000</b>	<b>815'000</b>	<b>1'140'000</b>	<b>1'665'000</b>	<b>1'815'000</b>	<b>2'135'000</b>	<b>2'530'000</b>	<b>2'850'000</b>	<b>3'145'000</b>	<b>3'145'000</b>

## 57. Spese in conto capitale

Le spese indicate sono basate sugli immobili selezionati.

<b>Costi</b>	<b>Euro</b>
Ristrutturazione del Pineta	2'465'500
Costruzione di un nuovo campus / prato esisetnet	39'812'600
Costi di preapertura (50% delle spese del primo anno)	
Stipendi	
Marketing	523'572
Gestione	
Autorizzazioni	
Costi operativi / supporto da LHC	976'600
<b>Totale</b>	<b>43'778'272</b>

Sulla base dell'esperienza dei Consulenti, la costruzione e lo sviluppo di Scuole beneficiano di sovvenzioni e finanziamenti statali, riducendo così la mole dell'investimento.

## PASSI SUCCESSIVI

### 58. LHC può sostenere gli obiettivi del Comune di Belluno

- Obiettivi del Comune di Belluno
  - Rinnovare un sito esistente su base provvisoria
  - Sviluppare e costruire una nuova sede per la Scuola
  - Lanciare il Programma di formazione continua per sviluppare competenze nel campo dell'ospitalità in regione
  - Lanciare il Programma di Imprenditorialità nel campo dell'ospitalità con la sua successiva trasformazione in un corso di laurea quadriennale completo

### 59. Due percorsi per raggiungere gli obiettivi

- Supporto dei consulenti
  - Vedi l'Appendice A2— Accordo di consulenza – Ambito del lavoro
    - Breve termine
    - Da ora fino alla laurea della prima serie di studenti del nuovo corso di studi

### 60. Certificazione accademica

- Lungo termine
- Rappresenta la più alta forma di relazione accademica con EHL. La scuola necessita di richiedere la certificazione e audit annuale sarà condotto da LHC per garantire gli standard

### 61. Previsione finanziaria per il contratto di consulenza

- Compenso giornaliero di consulenza
  - Il compenso giornaliero di consulenza di LHC per il 2010 è di CHF3,800 per consulente al giorno

## CONCLUSIONI

La vera natura del *business* dell'ospitalità risiede nella capacità di combinare e tenere in equilibrio competenze teoriche e pratiche. In Italia, l'offerta formativa nel settore dell'ospitalità è, a livello professionale fortemente orientata alla pratica e a livello universitario risulta puramente teorica. Non vi è una via di mezzo tra questi estremi.. Di conseguenza, è sentita la necessità di una scuola in grado non solo di supportare gli attuali bisogni del sistema e di accompagnare la crescita del turismo nell'area, ma anche di modificare radicalmente la percezione dei settori dell'ospitalità e del turismo.

La Scuola Alberghiera di Belluno mira a essere riconosciuta come il principale centro di formazione di talenti nel campo dell'ospitalità, leader in Italia nel campo della formazione nel settore dell'ospitalità, riconosciuta dallo Stato e supportata a livello accademico da EHL.

Il settore dell'ospitalità in Veneto, o meglio in Italia, aspetta da tempo una scuola alberghiera di qualità, eccellenza e fama internazionale. Il Comune di Belluno ha ceryamente dimpostrato la sua determinazione e impegno per colmare questa necessità. LHC è ripone la massima fiducia nel supportare il Comune di Belluno a raggiungere questi obiettivi.

Dena Behi  
Consulente  
Lausanne Hospitality Consulting  
Ecole hôtelière de Lausanne  
Le Chalet-à-Gobet  
CH1000 Lausanne 25  
Svizzera  
Tel diretto +41 21 785 1335  
Fax diretto +41 21 785 1332  
E-mail [dena.behi@ehl.ch](mailto:dena.behi@ehl.ch)

Wei Cheng Chen  
Consulente

+41 21 785 1333

[wei-cheng.chen@ehl.ch](mailto:wei-cheng.chen@ehl.ch)

## Appendice A1 – PROGRAMMA DELLA VISITA

- Incontri con i principali portatoti di interessi e soggetti competenti
- Sopralluogo di aree strategiche
- Incontri conclusive con il Comune di Belluno

### Incontri con portatoti di interesse chiave e soggetti competenti

		T i t o l o		
Hotel	Paolo Scola	Direzione	Hotel Belvedere, Falcade	3*, 52 chiavi
	Roberta Zafutta	Booking Officer	Hotel Olimpia, Cortina	3*, 37 chiavi
	Gianluco Lorenzi	General Manager	Hotel Olimpia, Cortina	3*, 37 chiavi
	Michele Schito	General Manager	Hotel Rialto, Venice	4 *, 90 chiavi
	Giorgio Buzzi	Front Desk	Hotel Europa, Cortina	4*, 48 chiavi
	Roberto Cardazzi	General Manager	Hotel Europa, Cortina	4*, 48 chiavi
	Mauro Camizzi	Direzione	Hotel Maggior Consiglio, Treviso	4*, 121 chiavi, la maggior parte dei servizi sono gestiti in outsourcig
		Head receptionist	Hotel Ancora, Cortina	4*, 49 chiavi, alto turnover
	Allesandro Pra		Hotel Posta	4*
Sigfrido Magagna	Resident Manager	Villa Cipriani, Asolo	5*, 30 chiavi	
Scuole	Pasquale di Nunno	Dirigente scolastico	Istituto Alberghiero Beltrame	800 studenti
	Stefano Murer	Dirigente scolastico	Istituto Alberghiero Falcade	230 studenti (sports school)
	Ferruccio Vascerllari	Dirigente scolastico	Dolomieu Longarone	400 studenti
Associazioni	Michele Talo	Direzione	Centro Consorzi	
	Giulia Serafini	Presidente	Consorzio Albergatori, Hotel Stella Alpina	3*, 37 chiavi
	Renzo Minella	Presidente	Dolomiti Turismo	
Settore pubblico	Giampaolo Pedron	Vice Direttore Generale	Confindustria, Veneto	
	Vania Lira	Servizi alla Direzione	Confindustria, Veneto	
	Marco Melchiori	Vice Direttore	Confindustria Belluno Dolomiti	

### 62. Siti visitati

- Hotel Pineta
- Torri del Nevegal

63. Incontro finale con

- Antonio Prade, Sindaco di Belluno
- Tiziana Martire, Assessore
- Angelo Paganin, Assessore
- Paolo Gamba, Assessore
- Dipendenti del Comune di Belluno

**APPENDICE A2 — Accordo di consulenza – Ambito del lavoro**

STAGE	ACTIVITY (from November 2005 to December 2010, i.e. 5 <sup>1</sup> / <sub>6</sub> years)	CONSULTING DAYS	
Pre-Opening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting on infrastructural design                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Renovation of the existing site</li> <li>◦ Selection and renovation of replacement venue</li> </ul> </li> </ul>	15	65
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum design                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Academic guidelines</li> <li>◦ Synoptic table</li> <li>◦ Course plans and syllabi</li> </ul> </li> </ul>	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty training                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ The EHL "Qualified Learning Facilitator" certification</li> </ul> </li> </ul>	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting support                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Management, administrative and operations</li> </ul> </li> </ul>	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Official opening support</li> </ul>	5	
Year #1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course contents review for Semesters #1 and #2                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Course plans, slides and handouts</li> <li>◦ Assessments and examination scripts</li> </ul> </li> </ul>	20	50
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty training                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ The EHL "Qualified Learning Facilitator" certification</li> </ul> </li> </ul>	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting support and academic audit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Management, administrative and operations</li> </ul> </li> </ul>	3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty development programme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ EHL Summer Programme 2011</li> </ul> </li> </ul>	12	
Year #2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course contents review                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Course plans, slides and handouts</li> <li>◦ Assessments and examination scripts</li> </ul> </li> </ul>	25	55
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty training                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ The EHL "Qualified Learning Facilitator" certification</li> </ul> </li> </ul>	15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting support and academic audit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Management, administrative and operations</li> </ul> </li> </ul>	3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty development programme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ EHL Summer Programme 2012</li> </ul> </li> </ul>	12	
Year #3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course contents review                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Course plans, slides and handouts</li> <li>◦ Assessments and examination scripts</li> </ul> </li> </ul>	25	40
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting support and academic audit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Management, administrative and operations</li> </ul> </li> </ul>	3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty development programme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ EHL Summer Programme 2014</li> </ul> </li> </ul>	12	
Year #4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course contents review                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Course plans, slides and handouts</li> <li>◦ Assessments and examination scripts</li> </ul> </li> </ul>	15	47
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulting support and academic audit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Management, administrative and operations</li> </ul> </li> </ul>	3	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty development programme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ EHL Summer Programme 2015</li> </ul> </li> </ul>	12	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faculty development programme                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ EHL Summer Programme 2016</li> </ul> </li> </ul>	12	
<b>TOTAL</b>	<b>257 days, i.e. average of 50 consulting days per year</b>	<b>257</b>	