EBIT
ENTE BILATERALE INDUSTRIA TURISTICA

CONFINDUSTRIA AICA
Associazione Italiana Catene Alberghiere

FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA

CGIL
FILCAMS

FISASCAT

UIL
UILTuCS

PER UN LAVORO COMPETENTE
La formazione professionale come leva di sviluppo del turismo

Questo volume rappresenta l'edizione completa della sintesi dell'indagine che è stata presentata il 17 ottobre 2009 presso la Fiera di Rimini, in occasione del "TTGIncontri".

L'E.B.I.T. ringrazia per la collaborazione:

il *Comitato Direttivo*: Emilio Fargnoli, Giorgio De Pascale, Enrico Balloni, Nardo Filippetti, Gabriele Fiorino, Andrea Giannetti, Gabriele Guglielmi, Franco Carmelo Lentini, Paolo Mugnaini, Giovanni Pirulli, Rosetta Raso, Bartolomeo Terranova;

gli *esperti*:
– **Nicolò Costa** – Professore Associato di Sociologia del Turismo e dello Sviluppo Locale, Università degli Studi di Roma Tor Vergata;
– **Stefano Gheno** – Docente di Psicologia sociale, Università Cattolica di Milano e Presidente di EUDAIMONIA S.r.l.;
– **Stefano Landi** – Presidente SL&A turismo e territorio e Professore di Economia e Gestione delle Imprese turistiche alla LUMSA di Roma;
– **Renato Mannheimer** – Presidente ISPO Ricerche S.r.l.; **Claudia Brunelli** – ricercatrice ISPO
– **Stefano Poeta** – Direttore scientifico CST Assisi; **Laila Bauleo** e **Sara Ricci** Artes srl;
– **Roberto Vegnuti** – Esperto di turismo e marketing territoriale e Titolare dello studio "RVConsulting". *Il gruppo di lavoro RVConsulting*: **Monica Poggi** – Ricercatrice; **Francesca Chinca** – Ricercatrice.

la *segreteria dell'E.B.I.T.* per il coordinamento: Doris Giovanna Giordano, Silvia Verzili, Rita Rinaldi.

INDICE GENERALE

"Introduzione"
a cura della Presidenza 7

"Prefazione"
a cura di Renato Mannheimer e Claudia Brunelli (ISPO – Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione) 11

CAPITOLO I
"Tendenze di lungo periodo e cambiamenti congiunturali rispetto alla ricerca del 2008"
a cura di Nicolò Costa 15

1. Perché riprendere criticamente le tematiche del 2008 17
2. La crisi del turismo incoming c'è e deve essere affrontata 17
   2.1. Superare la "crisi strutturale" per "vincere insieme" con il "marketing collaborativo" 17
   2.2. I dati della crisi 19
   2.3. Una rassegna di studi e ricerche per comprendere le criticità e le opportunità 23
   2.4. La strategia della qualità percepita dai turisti internazionali 26
   2.5. Verso il riallineamento dell'offerta 27
3. Globalizzazione, crisi globale e turismo incoming 28
   3.1. Effetti della crisi globale sul rallentamento della globalizzazione nel commercio e nel turismo 28
   3.2. Verso un'ospitalità made in Italy? 31
   3.3. Poteri finanziari e turismo 34
   3.4. Non tagliare le spese per i viaggi 34
4. Una strategia per la governance nazionale 37
5. La formazione al servizio del lavoro competente: un'analisi internazionale 39
   5.1. La soluzione: formazione produttiva per il lavoro competente 39
   5.2. La conoscenza come risorsa su cui investire ed il problema del surplus di forza lavoro intellettuale 40
   5.3. I nuovi contenuti della formazione produttiva 42
6. Conclusione: verso il matching tra rappresentanti aziendali e lavoratori 49

"Per ragionare del futuro del lavoro nel turismo"
a cura di Stefano Landi 51

7. Imprese per sempre, lavoro per la vita 53
8. Il senso del futuro ed il suo cambiamento 53

8.1. Un futuro catastrofico? 54
8.2. Un futuro in vendita? 54
8.3. Un futuro sempre meno programmabile? 55
8.3.1. Disintermediazione 55
8.3.2. Imprevedibilità 56
8.3.3. On-line alla ricerca di risparmio 57
8.4. Un futuro senza persone? 58
9. Il futuro del turismo 58
9.1. Nella ricettività 59
9.2. Nell'intermediazione 60
9.2.1. Il mass market che ci ha reso industria 61
9.2.2. Il mercato che verrà 61
9.2.3. Il confuso presente 62
9.3 Nell'entertainment 62

CAPITOLO II
"Indagine E.B.I.T. sui fabbisogni formativi e professionali nel settore turistico"
a cura di Stefano Poeta 65

1. L'indagine sulle imprese 67
1.1. La crisi e le aspettative degli operatori 67
1.2. Il comparto Ricettività 69
1.3. Caratteristiche del campione 69
1.3.1. Professionalità ricercate 74
1.3.2. Il rapporto tra aziende e formazione 76
1.4. Il comparto Intermediazione e Produzione viaggi 87
1.4.1. Caratteristiche del campione 87
1.4.2. Professionalità ricercate 90
1.4.3. Il rapporto tra aziende e formazione 92
1.5. Il comparto "Parchi ricreativi" 104
1.5.1. Caratteristiche del campione 104
1.5.2. Professionalità ricercate 105
1.5.3. Il rapporto tra aziende e formazione 106
2. L'indagine sui lavoratori 112
2.1. Caratteristiche del campione intervistato 112
2.2. I lavoratori e la percezione della situazione lavorativa 121
2.3. Il rapporto tra lavoratori e formazione 131
2.4. Il matching Imprese e Lavoratori 142
2.5. Comparto ricettività 144
2.5.1. Funzione direzione 149
2.5.2. Funzione amministrazione 154
2.5.3. Funzione marketing 158
2.5.4. Funzione ricevimento 163
2.5.5. Funzione alloggio 163
2.5.6. Funzione sala 168
2.5.7. Funzione cucina 173
2.5.8. Funzione servizi complementari 178
2.6. Comparto Intermediazione e Produzione viaggi 183

2.6.1. Funzione direzione 183
2.6.2. Funzione amministrazione 187
2.6.3. Funzione marketing 192
2.6.4. Funzione programmazione package tour 196
2.6.5. Funzione intermediazione e vendite al banco 200

CAPITOLO III
"Strategie formative per lo sviluppo del turismo"
a cura di Stefano Gheno 205

1. Premessa: lo sviluppo del turismo come promozione del benessere 207
2. Quale formazione per un lavoro competente nel turismo 209
3. Le competenze del "lavoro competente" nel turismo e la loro formazione 210
4. Alcune note di metodo per un efficace sistema formativo per il turismo 214

CAPITOLO IV
"Il rapporto tra le imprese del sistema E.B.I.T. ed il fondo interprofessionale 'Fondimpresa'"
a cura di Roberto Vegnuti 217

1. I Fondi Interprofessionali 219
2. Fondimpresa 219
3. I risultati della ricerca 220
   3.1. Il grado di adesione 220
   3.2. Il grado di utilizzo 223
   3.3. Il grado di soddisfazione 226
   3.4. Il bisogno di maggiori (e migliori) informazioni 228
   3.5. La semplificazione burocratica 230
   3.6. L'estensione ai lavoratori stagionali 230
   3.7. La tempistica 231
   3.8. Un help desk per le imprese 231
4. Fondi professionali e Fondimpresa: la realtà evidenziata 231
5. Conclusioni 232

CONCLUSIONI
a cura della Presidenza 235

Introduzione

L'E.B.I.T. sta realizzando da un biennio una complessa azione di sistema volta a monitorare lo stato dell'arte del turismo, con particolare attenzione alle evoluzioni del mercato del lavoro e alla rilevanza del "lavoro competente" quale vettore di competitività delle imprese e di occupabilità dei lavoratori.
Lo scorso anno l'E.B.I.T. mediante la ricerca "Turismo, Prospettive & Governance - Proposte per uno sviluppo competitivo del Sistema Italia", ha inteso fotografare lo stato dell'arte del turismo in Italia evidenziando le problematiche e le prospettive di sviluppo.
Il titolo "Prospettive & Governance" sintetizza la chiave interpretativa del lavoro che delinea il legame stringente che sussiste tra lo scenario competitivo internazionale, l'architettura della Governance turistica, la legislazione in Italia e le potenzialità delle imprese turistiche e dei contesti locali.
Dall'analisi dei diversi aspetti affrontati nella ricerca, sono state delineate le conclusioni rappresentate da proposte per un rilancio competitivo del turismo italiano.
Da questa indagine è emerso in particolare che, nonostante l'attenzione per la qualità delle risorse umane, le aziende di settore hanno utilizzato in maniera del tutto marginale i fondi dedicati alla formazione, riponendo scarsa attenzione anche verso gli strumenti offerti dai Fondi Interprofessionali.
L'analisi dei risultati ha condotto l'E.B.I.T. a ritenere che il sistema di istruzione e formazione non possa inseguire i fabbisogni, ma debba agire sul versante dell'anticipazione per costruire un sistema di formazione professionale, iniziale e continua, dei lavoratori del turismo, mirato tanto al conseguimento della qualità dell'offerta, quanto all'accrescimento del bagaglio professionale e culturale degli addetti.
Ci si potrebbe chiedere, pertanto, in un periodo di "crisi globale", quanto sia ancora valido insistere sulla valorizzazione del lavoro competente.
Lo strumento per supportare la ripresa non è la riduzione del personale, né tantomeno il taglio delle spese in formazione a causa della 'crisi globale'. Occorre invece avviare forme di collaborazione ad ogni livello per potenziare le risorse umane all'interno di piani di sviluppo pluriennali volti a realizzare una moderna industria del turismo e dell'ospitalità che opera tutto l'anno perché riceve flussi da ogni parte del mondo. Turnover, stagionalità e lavoro sommerso sono vincoli alla competitività delle imprese e del sistema turismo e non un fattore di vitalità, fanno parte del problema e rischiano di aggravarlo. Invece, anche in sintonia con l'Ilo (International Labour Organization) e con le più avanzate teorie dell'organizzazione turistica, elaborate dall'americana Cornell University, dalle Università inglesi di Surrey e di Leeds – l'internazionalizzazione delle imprese, il potenziamento e il rinnovamento delle competenze (enpowerment e re-skilling) fanno parte del vantaggio competitivo delle imprese e dei territori.
In considerazione di ciò, un team di esperti ha realizzato per conto dell'E.B.I.T. un'indagine sui fabbisogni formativi e professionali delle aziende del proprio mondo associativo.
L'innovatività dell'analisi consiste nel fatto che essa non è focalizzata solo sui fabbisogni professionali - così come espressi dal sistema imprenditoriale - ma anche

sulle aspettative e sui bisogni di conoscenze percepiti dai singoli lavoratori. Questo permetterà una miglior taratura delle future iniziative di formazione che avranno il pregio di cogliere anche gli interessi dei "singoli" e saranno, quindi, in grado di suscitare maggiore interesse e motivazione. Infatti, non c'è avanzata gestione della qualità dei servizi, incentrata sulla soddisfazione dei clienti, se i lavoratori non sono soddisfatti del proprio lavoro e fidelizzati al brand aziendale con cui condividono visione e missione.
Dall'universo degli associati della componente datoriale dell'E.B.I.T. è stato selezionato, anche con il supporto delle associazioni di categoria corrispondenti, un campione ragionato e rappresentativo di imprese, utilizzando una serie di criteri: la tipologia di attività, le dimensioni e l'ubicazione territoriale.
Delle imprese selezionate appartenenti ai comparti della "ricettività", "intermediazione e produzione viaggi" e "parchi tematici" sono state intervistate 72 figure di alta dirigenza (amministratori, top manager, capi del personale); parallelamente, circa 300 interviste sono state realizzate presso un campione di lavoratori dei diversi comparti.
Per entrambi i target, le interviste sono state condotte da intervistatori professionisti che si sono avvalsi di questionari strutturati – per i lavoratori – e semi-strutturati – per l'alta dirigenza –, strumenti, questi ultimi, che hanno lasciato spazio, in molti casi, alla libera espressione dell'intervistato, permettendo di cogliere in modo puntuale ed approfondito l'opinione sugli aspetti d'indagine. Le interviste hanno riguardato, in particolare, gli interrogativi maggiormente connessi al gap informativo-relazionale e, per le figure dirigenziali, anche il livello di conoscenza dei Fondi Interprofessionali, allo scopo di promuovere successivamente l'adesione da parte delle aziende del settore.
La ricerca ha cercato di rilevare anche il livello di conoscenza dei Fondi Interprofessionali allo scopo di promuoverne una più facile accessibilità e un utilizzo più proficuo
L'indagine si è avvalsa in tutte le sue fasi di una cabina di regia costituita dal Comitato Direttivo dell'E.B.I.T.
I primi risultati di questa intensa attività di ricerca evidenziano una forte convergenza di imprese e lavoratori su alcune idee-guida e prova l'esistenza di condizioni favorevoli per l'attivazione di corsi di formazione partecipati e di successo. Tale convergenza è un esempio dell'opportunità e della volontà di rispondere alla crisi globale e alla crisi strutturale del turismo con rinnovata fiducia nel sistema della bilateralità come ambiente ove concertare e progettare lo sviluppo.
A tal proposito, tra gli intervistati è emersa la necessità di apportare modifiche al bando "generalista" di Fondimpresa. Gli stessi chiedono, pertanto, ad E.B.I.T. di avviare una partnership collaborativa con Fondimpresa affinché tutte le aziende del settore turistico possano usufruire a pieno dei Fondi Interprofessionali e considerare la formazione continua una delle risorse principali per la crescita del settore.
L'importanza di una visione prospettica dei fabbisogni professionali e formativi di medio periodo diventa, per E.B.I.T., elemento essenziale per la programmazione complessiva dell'offerta di istruzione e di formazione del sistema dei Fondi Interprofessionali, soprattutto per le piccole e medie imprese chiamate a migliorare le risorse umane per cogliere le opportunità di un mercato – e non solo turistico – world oriented.
Riteniamo, dunque, necessario e strategico implementare un'Azione di Sistema rivolta alla promozione della formazione continua, all'aumento delle adesioni ai Fondi e alla promozione delle relative attività.

La rilevazione del livello di conoscenza dei Fondi Interprofessionali e di Fondimpresa sarà propedeutica all'avvio contestuale di una campagna di promozione per aumentare il numero degli aderenti.
I risultati attesi sono i seguenti:

- ***una maggiore e migliore considerazione della formazione continua come strumento di competitività aziendale.*** Si tratta di avviare un percorso lento verso quella figura di knowledge worker proposta dall'Unione Europea e da tutti i paesi occidentali ad economia avanzata. È questo un ritardo culturale di *lunga durata*, che, sebbene in modo lento e graduale, è possibile colmare. E' acquisito che Fondimpresa e E.B.I.T. non possono da soli incidere, ma possono avviare un cambiamento in tal senso con progetti formativi specifici. Le poche ma importanti aziende che versano lo 0,30 sono un patrimonio culturale da cui partire.
- ***la diffusione di una migliore conoscenza degli strumenti offerti da Fondimpresa. L'insufficiente conoscenza*** non è sempre la conseguenza di una cattiva comunicazione, ma dell'assenza di un *progetto strategico* concordato tra le parti per rendere attraente l'offerta. Si tratta di intervenire, pertanto, *non soltanto* con un progetto di comunicazione ma con la fornitura di servizi di supporto alle imprese (dall'accompagnamento sui bandi all'organizzazione di focus group su scala locale), che presuppone un forte coordinamento tra Fondimpresa e E.B.I.T.

In tale contesto, la conoscenza dei fabbisogni professionali e formativi ***di medio periodo è una risorsa essenziale per rendere operativa la convergenza*** dei lavoratori e degli imprenditori sul concetto di formazione intesa come investimento volto a rafforzare *il sistema produttivo* dell'industria del turismo e dell'ospitalità e, quindi, capace di contribuire a far uscire il Paese dalla 'crisi globale' attraverso il miglioramento costante del capitale di conoscenze e competenze professionali.

Il Vice Presidente
Giorgio De Pascale

Il Presidente
Emilio Fargnoli

Prefazione

Da ormai due anni l'E.B.I.T. ha deciso di farsi soggetto attivo nella conoscenza e nello studio del settore in cui opera, percorrendo la strada della ricerca. L'impegno profuso nel 2008 con la realizzazione dell'indagine «Turismo, Prospettive & Governance - Proposte per uno sviluppo competitivo del Sistema Italia» e nel 2009 con la ricerca che il presente volume illustra, sono la dimostrazione di uno sforzo reale per contribuire in prima linea allo sviluppo ed al rilancio del settore turistico italiano.
La consapevolezza dello stato dell'arte del turismo è la base dalla quale partire per qualsiasi tipo di intervento o pianificazione strategica che coinvolga il settore. La conoscenza passa innanzitutto attraverso l'analisi dei flussi turistici, dei soggiorni, degli ingressi - anch'essa insostituibile analisi di ricerca –, ma non può esimersi dall'ascoltare la voce dei protagonisti del turismo, ossia coloro che di fatto "sono" il turismo: i turisti, ovviamente, ma anche gli imprenditori dell'industria turistica ed i lavoratori del settore. Domanda ed offerta, dunque, dalla quale cogliere percezioni, problematiche, aspettative, *desiderata*.
La ricerca scientifica costituisce lo strumento attraverso cui calarsi nelle maglie del settore e portare alla luce, nel rispetto di rigidi criteri statistici che ne garantiscono l'affidabilità, l'opinione degli attori ed il loro punto di vista, permettendo una conoscenza del settore "dall'interno".
L'interesse verso la ricerca è in primo luogo utile all'E.B.I.T. per meglio calibrare il suo intervento e rendere proficui gli impieghi di risorse, nell'obiettivo di un affiancamento efficace delle imprese associate e di una crescita del settore; in secondo luogo, è utile quale stimolo per i soggetti competenti a formulare iniziative e politiche che vadano nella direzione delle reali necessità avvertite ed espresse dagli attori del turismo.
Il risultato chiaro che è emerso dalla ricerca che l'E.B.I.T. ha realizzato lo scorso anno è stata la mancanza di una *Governance* del turismo, di un coordinamento centrale che costituisca polo guida e punto di riferimento per l'intero settore. Tale "vuoto" ha assunto una notevole rilevanza nel corso di questo difficile anno di crisi, per affrontare il quale una cabina di regia centrale che possa indicare la strada da seguire, che favorisca la collaborazione tra i soggetti operanti nel settore e che si proponga come facilitatore delle relazioni e dei processi costituisce una ricchezza inestimabile per il turismo. Sempre nel rispetto e nella valorizzazione delle specificità locali quali espressione di ricchezza culturale, un centro di coordinamento potrebbe aiutare il settore a superare la frammentazione e le difficoltà di comunicazione tra i suoi attori. Inoltre, aiuterebbe ad affrontare in modo appropriato le sfide che derivano dalla necessità di destagionalizzazione (ossia rendere quello turistico italiano un mercato attivo e vivace tutto l'anno), dall'emergere di un nuovo importante bacino di domanda turistica (ossia il ceto medio internazionale), dalla crescente competitività rappresentata da mercati turistici in ascesa: Brasile, Russia, India, Cina.
La strategia per ridare smalto al turismo incoming non può che passare attraverso un investimento in formazione. La promozione, a tutti i livelli, di un lavoratore infor-

mato e preparato, di un *klowledge worker*, risponde al duplice scopo di offrire un servizio di qualità al turista e di generare nel lavoratore un maggiore coinvolgimento per il proprio impiego, instaurando in questo modo un circolo virtuoso di cui beneficiano sia il lavoratore che l'azienda, che il turista. L'investimento nelle risorse umane appare di strategica importanza ancor più in periodo di crisi, quando la qualità del servizio – e quindi in particolare le figure con le quali il turista si interfaccia – diviene la leva sulla quale fare la differenza.
Il potenziamento ed il rinnovamento delle competenze, così come la sinergia tra i diversi livelli (la guida di un soggetto centrale, l'associazione di categoria, le imprese ed i lavoratori) devono costituire un vantaggio competitivo.
Il merito dell'E.B.I.T. sta nell'aver riflettuto sull'importanza di questi fattori, di aver investito energie e risorse per "ascoltare", attraverso la ricerca, i soggetti operanti nel settore e di voler ora parlare con quest'ultimo per suggerire strumenti e metodi per una ripresa, proponendosi come soggetto attivo e partecipante.
Il costante investimento in formazione, ossia la realizzazione di una formazione continua, è una pratica per la quale le aziende possiedono un capitale che esse stesse contribuiscono ad alimentare, versando lo 0,30% dei contribuiti di ciascun lavoratore (nel caso delle aziende iscritte a Fondimpresa). Lo scarso utilizzo di tali fondi interprofessionali – che chiaramente costituisce uno spreco di opportunità e di risorse economiche – è stato risultato di ricerca nel 2008 e oggetto di ulteriore approfondimento da parte dell'E.B.I.T. nel 2009. Proprio la centralità della formazione continua ed il mancato utilizzo delle risorse accumulate e destinate a tale scopo, infatti, ha spinto l'E.B.I.T. ad incontrare alte figure dirigenziali di numerose aziende turistiche ed ascoltare, attraverso interviste in profondità, la loro conoscenza, esperienza ed opinione circa i fondi interprofessionali.
Il ruolo che l'E.B.I.T. ha assunto nella promozione dei fondi interprofessionali, attraverso l'ascolto delle aziende e la proposta di farsi promotore di maggiore adesione ed utilizzo di tali fondi con una comunicazione mirata ed un servizio di supporto alle imprese, è certamente un impegno ammirevole e di prim'ordine.
Accanto alla promozione dell'utilizzo dei fondi destinati alla formazione continua, E.B.I.T. ha voluto indagare anche le specifiche esigenze professionali avvertite dalle imprese. Attraverso le interviste personali a manager, amministratori, direttori delle risorse umane, che hanno permesso la compilazione di un questionario di tipo strutturato e successive analisi statistiche, è stato possibile individuare, a livello di settore e a livello di comparto, quali sono le figure maggiormente ricercate e per quali viene avvertito un deficit di competenze.
L'aspetto assai interessante del lavoro che è stato condotto dall'Ente Bilaterale dell'Industria Turistica consiste nella volontà di "incrociare" le esigenze in termini di competenze e formazione da parte dei datori di lavoro con quelle dei lavoratori. Una grande sezione della ricerca è infatti stata dedicata all'ascolto delle esigenze formative da parte dei lavoratori stessi. Questo complesso lavoro di analisi di due differenti target, manager e lavoratori, è coerente con l'idea che la ripresa ed il rilancio del settore turistico non possano avvenire se non *con* i lavoratori. L'ascolto della loro opinione sulla possibilità di essere inseriti in progetti di formazione, dei desideri a riguardo e della personale disponibilità, non può che essere parte integrante dello studio del settore turistico e della pianificazione dei programmi e delle strategie di uscita dalla crisi e di aumento della competitività.
Oltre ai risultati che il presente volume espone a riguardo, un dato che già di per sé risulta assai interessante e centrale consiste nella constatazione che esigenze

formative sono avvertite sia dal fronte manageriale che da quello dei lavoratori. L'investimento in formazione continua presenta quindi il duplice beneficio di apportare vantaggi competitivi all'azienda, grazie ad una migliore qualità del servizio e alla presenza di lavoratori motivati e preparati, e di aumentare la soddisfazione (quindi anche la fidelizzazione) oltre che le competenze dei lavoratori dipendenti.
Il canale di lavoro e ricerca individuato dall'E.B.I.T. in questo biennio, così come il compito che l'Ente si propone di ricoprire in modo ancora più incisivo – ossia l'affiancamento alle imprese in termini di facilitazione dell'accesso ai fondi interprofessionali, intesa come maggiore comunicazione e semplificazione burocratica – riteniamo siano contributi di fondamentale importanza per iniziare a sbloccare quegli ingranaggi del settore turistico italiano che faticano a funzionare, e possano apportare un sensibile contributo al rilancio turismo italiano, a beneficio del settore in particolare e del Paese in generale.

Claudia Brunelli **Renato Mannheimer**

CAPITOLO I

Tendenze di lungo periodo e cambiamenti congiunturali rispetto alla ricerca del 2008

Nicolò Costa

1 – Perché riprendere criticamente le tematiche del 2008

Prima di addentraci nei contenuti della ricerca E.B.I.T. del 2009, vogliamo riprendere i risultati e le prospettive aperte con il contributo del 2008, "Turismo, Prospettive & Governance - Proposte per uno sviluppo competitivo del Sistema Italia".
Si tratta di verificare se alcune analisi delle dinamiche del mercato turistico e se alcune idee-guida di indirizzo sono ancora valide o se sono diventate velocemente obsolete o se è opportuno inserirne di nuove in base agli studi e alle ricerche comparse nel biennio 2008-2009 o della 'crisi globale'.
Pertanto, la ricerca 2009 si apre con la *ripresa dei temi trattati* nel 2008, approfondendo in particolare le tematiche collegate più strettamente al mercato del lavoro e al management delle risorse umane come asset strategico delle imprese turistiche incoming.
La ripresa delle tematiche ha un *valore comparativo:* consentire ai lettori del rapporto di seguire un filo conduttore, che è, e resta, legato alla valorizzazione delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori per rendere competitive le aziende e i territori.
Gli ambiti che vengono analizzati sono quelli delle relazioni aziendali, inserite in scenari macroeconomici e sociopolitici più ampi. Una completa comprensione della situazione italiana si può delineare soltanto contestualizzando le problematiche endogene dell'incoming con le forze economiche e politiche internazionali o forze esogene che guidano cambiamenti generali e incidono direttamente o indirettamente sul turismo.

2 – La crisi del turismo incoming c'è e deve essere affrontata

2.1 Superare la 'crisi strutturale' per 'vincere insieme' con il 'marketing collaborativo'

Può sembrare strano ma occorre ribadire un'idea-guida della ricerca "Turismo, Prospettive & Governance", che sembrava scontata ma invece non lo è. E' il tema della 'crisi strutturale', precedente alla 'crisi globale'.
Il Bel Paese, nonostante le sue ingenti risorse, non si è riposizionato strategicamente – ormai da anni - sui mercati internazionali e perde di competitività.
Purtroppo, gli Osservatori e i Rapporti, pubblici e privati, presentati in Italia negli ultimi anni, non hanno sufficientemente sottolineato la *centralità dei flussi e delle spese internazionali per valutare le performances dell'incoming, con le relative implicazioni sulle politiche dell'offerta e sull'occupazione.*
Non si tratta, infatti, di analizzare la decrescita percentuale o la diminuzione in valori assoluti, ma di prendere atto che *l'internazionalità delle destinazioni è il criterio principale per operare comparazioni e avanzare valutazioni.*
Sul piano metodologico, quello della programmazione turistica, i nuovi orientamenti degli studiosi evidenziano il *nesso tra locale e globale* come nuovo criterio per valutare se una città o una regione o una nazione sta cambiando o meno nel saper attrarre e gestire i visitors o se è rimasta immobile a modelli tradizionali di management. Quanto più questi nessi si caratterizzano per scambi ripetuti e per legami orizzontali, tanto più si rinnovano i rapporti tra attori della domanda e operatori dell'offerta. Quanto più una destinazione è 'mobile', è in movimento perché gli operatori cercano i loro turisti, alternando strategie pull e push, in ogni parte del mondo

per attrarli nei periodi e nei luoghi che essi hanno scelto per soddisfarli, tanto più cresce l'impegno collettivo a rendere competitivo il sistema.
L'Osservatorio di Peter Burns dell'Università di Brighton su locale-globale conferma che, nel 2008 e nel 2009, la crisi colpisce meno le destinazioni, analizzate su scala urbana o di inter-comunalità, che hanno saputo elaborare un ampio portafoglio di clienti, provenienti da più nazioni (internazionalizzazione) e in diversi periodi dell'anno (de-stagionalizzazione).
La crescita e la diversificazione dei mercati mondiali ha effetti diretti sul marketing management delle imprese e delle aziende generando inedite alleanze, network diagonali tra imprese diverse per conseguire economie di aggregazione e di scopo.
Gli esperti delineano il declino del modello lose-win, quando, nei tempi lunghi, l'attore locale perde e quello globale vince, e il modello lose-lose, quando perdono entrambi perché si distruggono le risorse naturali e i luoghi e i prodotti invecchiano perdendo di appeal: il modello *win-win* è basato sulla congiunta conoscenza della domanda e dei suoi cambiamenti, con la produzione di regole inerenti la responsabilità sociale e ambientale delle imprese e la programmazione di flussi a ciclo continuo che stabilizzano lavoro e qualità dei servizi. In tale prospettiva, la competizione è tra i gruppi di locali e globali e gli altri gruppi che sono ancorati al passato (e quindi perdenti) o nuovi gruppi che si avviano verso il modello win-win (e quindi sono i nuovi competitori).
Secondo l'Osservatorio di Burnes, i dati evidenziano che vincono insieme i gruppi che operano per obiettivi con una visione internazionale dei punti forti e dei punti deboli, delle minacce e delle opportunità offerte dal mercato. Infatti, i gruppi di destinazioni e di imprese, che cooperano nel conoscere e attrarre i flussi internazionali con programmi strategici, generano nuovi modi di essere sul mercato, come l'*approccio collaborativo* al marketing turistico. Esso consiste nel fatto che gli enti pubblici e le imprese utilizzano gli strumenti classici del marketing management aziendale, ma in una visione collettiva: passano da una competizione one-to-one ad una competizione many-to-many. Viene re-ingegnerizzata secondo una logica collettiva, che ha rilevanti implicazioni sociali e politiche e non soltanto strettamente economiche, la spinta nei confronti dei venditori e produttori di viaggi (strategia push) e quella innovativa rivolta direttamente al consumatore o alle sempre più diffuse nicchie di mercato (strategia pull). Per attuare questo mix, alternando o integrando le due linee di intervento, gli enti locali e le imprese sviluppano un orientamento pro-market (e non pro-business immediato).
I risultati del marketing management collaborativo, ovvero delle linee d'azione intraprese e attuate, vengono analizzati in base a cinque variabili indipendenti:
– *crescita delle spese* del nuovo *ceto medio internazionale*, che va dai metropoli tran business persons alle associazioni di amici con hobby speciali, dai turisti esperenziali (veloci negli accessi ai luoghi e lenti nel vivere i luoghi) agli studenti globetrotter, dagli anziani a crescente mobilità ai single. Quanto più crescono le nicchie che entrano nel portafoglio clienti tanto più il locale si apre a segmenti della domanda che fanno tendenza e guidano il cambiamento;
– *incremento della distribuzione dei flussi sul territorio*, con l'integrazione e l'inserimento di nuovi prodotti che rendono l'offerta multifunzionale per soddisfare una domanda multimotivata e cosmopolita, anche nelle aree non turistiche come le periferie urbane, fuori dai centri storici. Le città si devono pensare come un supermercato in cui non vi sono steccati tra le aree di vendita perché un percorso ben programmato spinge ad andare dove i locali vogliono che i turisti vadano, offrendo molteplici e nuove opportunità di spesa. Quanto più si deconcentrano i cen-

tri storici e le localizzazioni turistiche contribuiscono a migliorare la qualità della vita tra i residenti nelle periferie delle metropoli, oppure quanto più i piccoli e i piccolissimi comuni 'periferici' stabiliscono intercomunalità turistiche per proporsi come un magnete, tanto più, nel primo come nel secondo caso, si avvia un'urbanistica del turismo orientata verso il modello teorico di città ospitale con i residenti e i visitors;

– *incremento* della distribuzione dei flussi nel tempo, ovvero riduzione della stagionalità con arrivi e spese nei periodi storicamente vuoti, in modo che cresca il numero di imprese aperte tutto l'anno e, quindi, capaci di progettare programmi pluriennali. La destagionalizzazione passa dall'idea che una località, ad esempio, marina, non necessariamente deve accogliere soltanto turisti nazionali che inseguono il sole e il mare in estate ma può reinventare le stesse risorse per altre tipologie. Quanto più si riesce a far venire turisti internazionali da vari paesi del mondo, che scelgono il periodo in funzione di differenti tempi lavorativi, tanto più la località diventa un luogo a flusso continuo regolato dal basso, perché gli arrivi e le presenze sono state selettivamente volute nel giusto periodo, riducendo quanto più possibile la dipendenza dalla domanda;
– *riduzione delle diseconomie esterne* e dei relativi costi sostenuti dalle amministrazioni pubbliche (rifiuti, congestione, inquinamento ecc.) facendo diminuire i commuters turistici e i daytripper degli eventi di un giorno, che si consumano senza neanche un pernottamento. Quanto più è efficace una politica di contenimento degli eventi di un giorno e cresce la progettazione di package tour di due-tre notti o vacanze brevi, tanto più finisce l'equivoco delle masse giornaliere provenienti dalle aree limitrofe considerate come turisti: sono invasori momentanei che generano costi pubblici e limitati vantaggi per le aziende, fanno parte di quelle economie di scopo perseguite dal marketing collaborativo;
– *adozione di macro e micro tecniche di gestione degli impatti ambientali e socioculturali del turismo* in attuazione dei codici etici internazionali ispirati al turismo sostenibile e alla responsabilità del turista. Quanto più i locali pensano globalmente sulla tendenza verso la *green economy* tanto più si chiedono che cosa possono fare per applicare i principi della bio-diversità, per salvaguardare l'autenticità delle tradizioni, per sperimentare un'architettura ecocompatibile, per dare contenuti relazionali all'incontro sempre più intellettualizzato tra comunità ospitante, che non è più sullo sfondo dell'agire turistico, e flussi turistici, che sono sempre più territorializzati e tendono a ridurre il tempo trascorso con altri turisti simili per nazionalità e stile di vita.

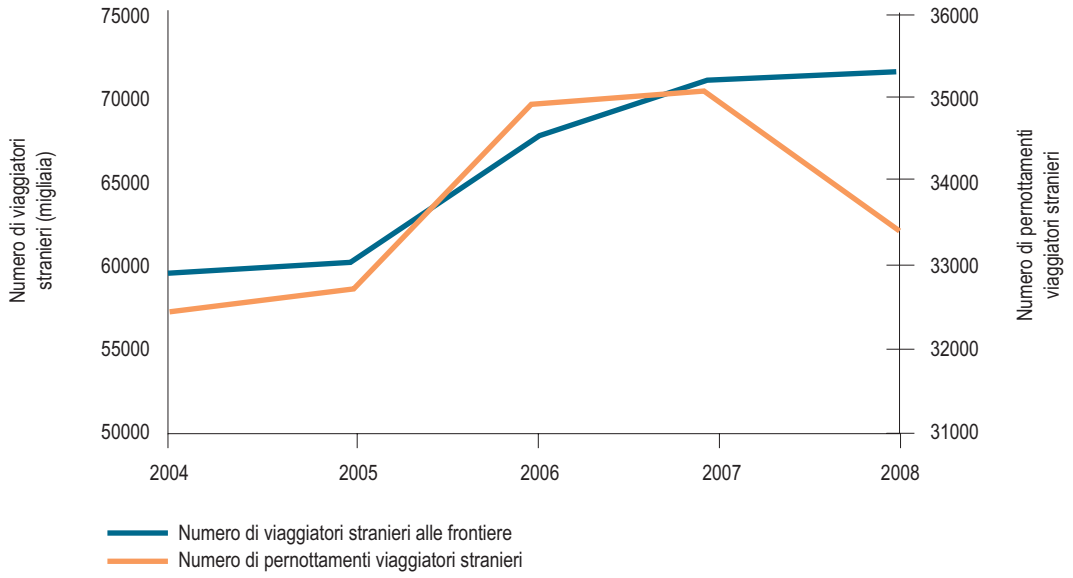
In tale contesto, quanto più un luogo supera il 50% di turisti stranieri ed è composto da molteplici cluster, tanto più siamo alla presenza di una destinazione che può rientrare nel ranking – insieme ad altri indicatori – delle destinazioni ospitali che puntano sul turismo come risorsa dello sviluppo auto-centrato.
La strategia del 'glocalismo espansivo', proposta da E.B.I.T. nel 2008 risulta confermata dall'Osservatorio di Peter Burns sui nuovi network tra globale e locale e dalla diffusione del marketing collaborativo, soprattutto all'estero, con risposte tecniche e operative nell'intercettare e attrarre il 'nuovo' turismo internazionale messo in moto dalla globalizzazione.

2.2 I dati della crisi

Date queste premesse, analizziamo le serie dei dati statistici sui *flussi turistici internazionali* verso l'Italia.

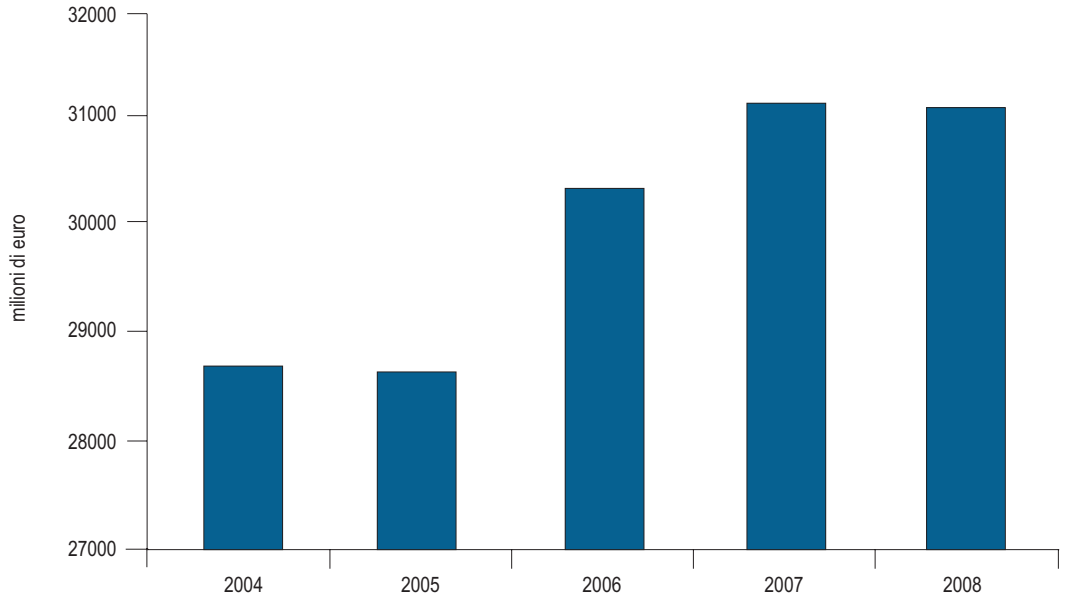
Nel 2008 (vedi tabb. 1 e 2) sono stati registrati 71 milioni di arrivi di turisti stranieri e la loro spesa complessiva ha superato i 31 miliardi di euro, con una crescita, rispetto al 2004 di oltre di oltre 2 miliardi, ma è rimasta sostanzialmente stazionaria dal 2006.

Tabella 1 *Viaggiatori stranieri in Italia: numero e pernottamenti - Anno 2008*



Fonte: Banca d'Italia, UIC

Tabella 2 *Spesa viaggiatori stranieri in Italia - Anno 2008*



Fonte: Banca d'Italia, UIC

Questa stasi, intesa in modo generoso come 'tenuta', non appare dovuta ad una strategia community driven, cioè centrata sulla programmazione dal basso, ma a fattori interni alla domanda, su cui poco incide la politica dell'offerta. Non si è riusciti a 'resistere' alla 'crisi globale' perché ben attrezzati, ma perché sono arrivati 'nuovi' flussi, relativamente indipendenti dai programmi di sviluppo nazionali.

Rispetto al 2006, sono cresciuti gli arrivi della Russia dell'1,9%, dell'Ungheria dell'1,3%, della Polonia dell'1,1%, del Brasile dello 0,7 e della repubblica Ceca dello 0,4, cioè da Paesi che hanno avuto una crescita del pil tale da incrementare i viaggi all'estero, destinando soltanto una quota molto ristretta all'Italia. Mentre la crescita degli arrivi spagnoli è inferiore all'outgoing nazionale verso la penisola iberica che è cresciuto molto di più dello 0,7 in ingresso.
In ogni caso, diminuisce il numero di pernottamenti, la cui interpretazione è molto controversa, non è automaticamente un segnale di 'crisi': il fenomeno è spiegabile con la crescita generalizzata degli short break come tendenza generale. Tuttavia, combinandosi alla diminuizione dei flussi a lungo raggio provenienti dai paesi extraeuropei e alla perdurante stagionalità, nonché alla diluizione dei flussi tedeschi, la stasi è interpretabile come *crisi di progettualità* e di *strategia dell'incoming*. Rispetto alle ambizioni, espresse in sede politica e largamente diffusi nel discorso pubblico, di considerare il turismo come il 'petrolio' nazionale, i risultati sono modesti.
La sostanziale stasi o lievissima crescita del turismo internazionale – con le solite eccezioni a livello di magneti locali – dimostra che l'appeal dell'immagine Italia è diminuito. In particolare, non abbiamo intercettato le quote crescenti di *ceto medio internazionale* con relativa capacità di spesa, che è il soggetto trainante dei 5 indicatori, precedentemente esposti, per il suo stile di vita. Infatti, nell'epoca della globalizzazione, è immodificabile il marketing strategico descritto precedentemente: la domanda nazionale non *potrà mai sostituire* quella internazionale, l'unica in grado di favorire la destagionalizzazione e di stabilizzare e qualificare il lavoro. Le soluzioni congiunturali sono una risposta difensiva immediata, non utilizzabile neanche a breve termine.
Questa idea-guida serve per interpretare anche i dati congiunturali del 2009.
Le analisi sul mese di agosto 2009, condotte da Federalberghi su un campione di 880 strutture ricettive da 2 a 5 stelle, ha segnalato un +2,3 rispetto al 2008. Anche Isnart-Unioncamere ha rilevato che nella settimana di ferragosto del 2009 vi è stato un lieve incremento della permanenza media dei turisti (+0,7%). Ciò ha spinto ad interpretare il fatto come un 'segnale di rilancio'. Così non è: gli italiani hanno concentrato le ferie ad agosto o di non andare in ferie. Si conferma la *rigidità stagionale* della domanda nazionale di derivazione burocratico-fordista diffusasi a partire dal boom economico degli anni sessanta e che anche gli italiani partecipano al processo di *rallentamento* della crescita internazionale restando a casa (più per paura che per convenienza: andare all'estero per acquistare relax sulla spiaggia costa molto meno in molti paesi del Mediterraneo). La crescita agostana è proprio un segnale della 'crisi strutturale' perché i dati business oriented (interessate agli affari immediati) si spiegano soltanto all'interno di analisi market oriented (orientate a comprendere i fattori di competitività di lunga durata). E la crescita della stagionalità a discapito dei flussi a ciclo continuo, in ogni paese del mondo, non soltanto in Italia, è direttamente correlata ai lavori precari e poi, nei momenti di fase discendente dell'economia, alla crescita della disoccupazione (è quello che sta succedendo nell'Italia del 2009). La stessa analisi congiunturale di Federalberghi dà correttamente un calo occupazionale del 2,4%.
Lo studio di Isnart-Unioncamere dimostra che gli hotel con maggiore clientela internazionale hanno applicato un ribasso medio del 7,2% ad agosto per contrastare il calo registrato nei primi sei mesi del 2009. Il che testimonia di una certa flessibilità imprenditoriale. Tuttavia,, non si può neanche sostenere l'idea di Isnart-Unioncamere che questa flessibilità delle imprese sia tipicamente italiana, delle pic-

cole e piccolissime imprese commerciali e molto meno dei big players industriali, che sarebbero più lenti nel fiutare il momento e cambiare modus operandi con manovre sui prezzi.
Lo studio dell'European Travel Commission (Etc), il numero 3 pubblicato nell'ottobre del 2009, ha dedicato alcune note agli arrivi nazionali in Europa durante il periodo estivo: ha evidenziato la flessibilità dei tour operators e delle agenzie di viaggi, che hanno incoraggiato un'ondata di prenotazioni last-minute in luglio e agosto dentro i confini nazionali e sul medio raggio europeo. Perciò, non sono soltanto gli operatori del ricettivo a mostrare flessibilità. In ogni caso, l'Etc sottolinea che la relativa tenuta del turismo domestico si è avuta in moltissimi stati europei, non soltanto in Italia. Non vi sono meriti particolari degli operatori del ricettivo. Più in generale, la tenuta estiva conferma che la crisi globale, nonostante la crescita dei tour self-tailored, ha rafforzato la centralità della grande vacanza estiva di derivazione industriale e che essa costituisce il viaggio con 'outperformed business'. Rafforza un modello che la globalizzazione tende ad erodere, stimolando la di-sincronizzazione dei consumi e la crescita di flussi per tutto l'anno, provenienti da ogni parte del mondo.
Certamente, i minori ricavi vengono scaricati sul costo del lavoro e con contratti che prevedono anche poche ore di lavoro. La soluzione degli sconti non è una strategia ma una tattica che, a lungo andare, è controproducente perché la 'convenienza economica', che si forma con i prezzi liberamente determinati, è certamente uno dei motivi principali della scelta di viaggio, ma essa si combina ad altri fattori che gli imprenditori difficilmente percepiscono: le risorse naturali o culturali, quelle di agibilità e di accesso e le attribuzioni di prestigio sociale ai servizi e alle destinazioni. E questo *amalgama* passa attraverso gli scambi tra lavoratori dell'accoglienza e quelli dei servizi pubblici della città ospitale che mettono al centro la soddisfazione dei turisti e non lo sconto, che costituisce un ripiego per ridurre gli effetti della crisi e non per ridefinire il modello di business aziendale in funzione del mercato.
Affidandoci al peso preponderante della domanda italiana, non potevamo attuare (non abbiamo attuato) politiche di *de-stagionalizzazione,* che richiedono la capacità di attrarre visitors da ogni parte del mondo in ogni periodo dell'anno e in numero crescente di destinazioni locali che dovrebbero entrare con 'club di prodotto' o prodotti innovativi nei mercati internazionali per rinnovare l'offerta. Infatti, nonostante la crescente *di- sincronizzazione* e la *moltiplicazione dei periodi di vacanza*, che caratterizzano, insieme alla *personalizzazione dei servizi*, il nuovo post turismo di massa, la concentrazione dei flussi è ancora 'eccessiva' in alta stagione e molto bassa per lunghi periodi dell'anno. E la stagionalità non stabilizza le competenze, alimenta invece il turnover e i lavori saltuari.
Un esempio di gap tra tendenze del mercato e politiche dell'offerta è il seguente. Nonostante la di-sincronizzazione abbia generato nuovi prodotti 'su misura', come le vacanze brevi o gli short break, attuate da un amalgama di nuovi operatori (dalle low cost ai tour operators di nicchia), caratterizzati da creatività e capacità innovative nel cogliere le opportunità, nessuna politica nazionale è stata attuata durante il biennio 2008-2009 per accompagnare gli operatori in sintonia con un trend di lunga durata.
Le analisi su scala urbana confermano la concentrazione spaziale dei flussi all'interno di ben definiti magneti, nonostante segnali di distribuzione dei flussi nelle aree rurali (agriturismo) e nei borghi antichi (post-turisti o visitors della terza o quarta casa). Di fatto, l'incidenza delle località minori nella redistribuzione territoriale dei

flussi resta modesta e non consente a molte città di *puntare speditamente sullo sviluppo turistico* come comparto centrale dell'economia locale e nel progettare una *città ospitale* tutto l'anno. La distribuzione dei flussi su un crescente numero di città è avvenuta in modo frammentato, spesso per volontà autonome degli shareholders della domanda, che hanno deciso di insediarsi in un 'borgo minore', o per autonome decisioni di associazioni tra comuni, che hanno promosso l'autenticità o la bellezza degli edifici storici e le tradizioni locali.
Il processo è soltanto agli inizi ed è affidato a *minoranze attive della domanda e dell'offerta che sono unificate da comuni valori cosmopoliti.*

2.3 Una rassegna di studi e ricerche per comprendere le criticità e le opportunità

Rispetto alla tesi di partenza (la crisi del turismo incoming è strutturale), come si sono posizionati gli studi e le ricerche successive al rapporto E.B.I.T. 2008?
L'impostazione dell'E.B.I.T. è stata confermata a marzo del 2009 da uno studio del World Economic Forum (WEF), un prestigioso organismo internazionale non profit con sede a Ginevra, che ha collocato l'Italia in basso nell'indice di competitività o 'Travel & Tourism Competitiviness Index' (TTCI). Le variabili prese in considerazioni sono tre:

– 'quadro regolamentare', che corrisponde sostanzialmente alla governance istituzionale in senso stretto con i seguenti sotto-indici: policy turistica e regole, sostenibilità ambientale, protezione e sicurezza, e priorità del turismo attraverso piani di destination marketing;
– 'ambiente favorevole al business e infrastrutture', cioè l'insieme di servizi pubblici in connessione con le attività degli operatori, con i seguenti sotto-indici: infrastrutture per il trasporto aereo, infrastrutture per il trasporto a terra, infrastrutture turistiche (posti letto, rent compagnie), infrastrutture per l'ICT, comparazione dei prezzi per beni e servizi;
– 'risorse umane, culturali e naturali', cioè i fattori immateriali che caratterizzano l'esperienza turistica, con i seguenti sotto-indici: risorse umane (educazione e training, disponibilità di lavoro qualificato), apertura della popolazione ai visitatori stranieri, risorse naturali, risorse culturali (comprensive delle 'industrie creative').

Le tre variabili indipendenti, prese in considerazioni da WEF, provengono dal dibattito internazionale sull'*economia della conoscenza e sull'ospitalità come mega-categoria in cui inserire l'industria del turismo.* Un contesto a cui ha fatto riferimento la ricerca E.B.I.T. del 2008.
L'indice di competitività di WEF merita ampia considerazione perché in sintonia con una tendenza di lungo periodo a considerare il turismo un *amalgama* di fattori materiali e immateriali, economici e politico-culturali, su cui costruire gli indici di competitività, a prescindere da arrivi e presenze, senza la pretesa di rispondere con previsioni sul futuro prossimo. Infatti, la significatività di arrivi e presenze ha a che fare più con la *storia turistica* delle nazioni, con il passato, e non con le tendenze politiche, manageriali e di marketing *attualmente presenti* e disaggregate, appunto, con gli indici per comprendere i punti forti e i punti deboli dell'offerta di una determinata nazione. L'approccio WEF è *sincronico*, basato sulla comparazione di un pre-definito set di variabili indipendenti, che possono essere discutibili ma danno un metro di valutazione ai *policy makers.* Quello dei vari Rapporti economici del turismo fa spesso riferimento a serie storiche, è quindi *diacronico* e

spesso sottovaluta il peso delle vicende storico-politiche delle nazioni sulle performance turistiche, con ambizioni previsionali-profetiche che, negli ultimi anni, a seguito della 'improvvisa' crisi globale, hanno gettato ombre sulla credibilità degli scenari economici di riferimento per le analisi turistiche.
Nell'indice sintetico del WEF, l'Italia risulta, purtroppo, soltanto al 28° posto, restando immobile rispetto alla graduatoria stilata nel 2008. Viene dopo l'Estonia e precede Malta. E per E.B.I.T. non è una sorpresa.
La nostra inchiesta sui lavoratori e gli imprenditori aveva evidenziato, già nella prima metà del 2008, le principali criticità italiane nella governance pubblica del comparto e nell'assenza di una 'cabina di regia' centrale che favorisse le partnership collaborative dal basso, a cominciare dalla re-ingegnerizzazione dei sistemi turistici locali o distretti turistici, comunque dei network dell'offerta. E nel 'quadro regolamentare' di WEF siamo al 46° posto nel 2009.
Evidenziavamo uno stretto legame tra imprese e destinazioni a fronte di una carente politica delle infrastrutture a sostegno delle imprese. Abbiamo proposto un approccio reticolare al miglioramento dell'offerta, in particolare il potenziamento dei servizi per l'accessibilità ai siti e dei trasporti locali (reti territoriali), connesso alle infrastrutture immateriali dell'Information & Communication Technologies, a partire da un portale nazionale che è stato progettato malamente ed è ancora inesistente (reti comunicative). E per 'imprenditoria e infrastrutture', siamo al 26° posto nel 2009.
Infine, E.B.I.T. proponeva nel 2008 la figura di riferimento del *knowledge worker,* del lavoratore della conoscenza, e nel 2009 ribadisce il concetto: promuovere il *lavoro competente,* a cui è dedicata la presente ricerca, e quindi la formazione come leva dello sviluppo dei lavoratori, delle imprese e dei territori. Infatti, per WEF, l'Italia è al 15° posto per le risorse umane, culturali e naturali. E se isoliamo le risorse umane da quelle culturali e naturali, secondo Tom Baum, sociologo del lavoro e uno dei massimi esperti di management turistico, docente presso l'università di Glasgow, la situazione dovrebbe essere peggiore. Secondo lo studioso, vi è una correlazione negativa tra diffusione di piccolissime imprese non coordinate tra loro (e assenza di big player), crescita del turn over e bassi livelli di multiculturalismo, con conseguenze sulla professionalità dei lavoratori. Nella sua classifica, mette l'Italia al 37° posto. Se allora la WEF mette l'Italia al 41° posto per le risorse umane, possiamo considerare che uno dei 'pilastri' della competitività è certamente molto debole e va rafforzato. (vedi tab. 3)
La tabella non evidenzia soltanto la carenza di risorse umane ma come essa faccia parte di una più ampia catena di criticità. Sembra sintetizzare tutti i temi trattati dalla *ricerca E.B.I.T. del 2008*[1]. Compresa la nota relativamente positiva, già evidenziata da E.B.I.T., il gap tra potenzialità e appeal dell'immagine Italia.
L'Italia è al 3° posto per le infrastrutture turistiche, che indicano un potenziale da valorizzare, e al 5° per risorse culturali, che, pur incrinando il mito del "paese con il più alto numero di beni culturali al mondo', conferma che la valorizzazione di questo segmento, crescente a livello internazionale, può migliorare l'appeal nazionale se si sviluppa una strategia incentrata sull'asset implicito nelle tematiche culturali, cioè la *qualità* delle risorse culturali. Inoltre, la Wef nel Rapporto 2009, riguardante la competitività complessiva, inserisce l'Italia, per 'business sophistication',

[1] D'ora in avanti utilizzeremo questa espressione per riferirci alla ricerca E.B.I.T. "Turismo, Prospettive & Governance – Proposte per uno sviluppo competitivo del Sistema Italia".

Tabella 3 *Top three performing economies per pillar*

Country/Economy	Normative politiche	Sostenibilità ambientale	Sicurezza	Salute e igiene	Priorità attribuite al Turismo	Infrastrutture per il trasporto aereo	Infrastrutture per il trasporto a terra	Infrastrutture turistiche	Infrastrutture ICT	Competitività di prezzo nell'industria del turismo e del trasporto	Risorse umane	Relazione tra turismo e viaggio	Risorse naturali	Risorse culturali
Australia	23	41	25	41	33	3	43	9	29	113	10	52	4	19
Austria	28	9	8	3	14	28	10	1	23	118	18	23	40	11
Barbados	24	29	26	40	19	33	12	42	28	40	32	2	121	58
Brazil	34	33	120	8	14	48	118	45	80	91	65	108	2	14
Brunei Darussalam	88	131	19	105	99	32	35	30	66	2	62	103	31	48
Canada	1	41	29	31	13	1	24	20	13	108	6	87	17	18
Denmark	4	3	4	28	81	12	8	29	4	131	2	72	77	28
Egypt	55	102	63	64	1	50	70	78	84	1	80	20	100	61
Finland	8	7	1	12	54	14	21	38	14	121	5	81	61	22
France	25	4	55	9	21	5	3	14	19	132	23	56	30	7
Greece	62	47	47	19	3	19	43	5	48	114	11	35	74	25
Hong Kong SAR	2	8	5	1	1	13	2	68	9	45	15	11	62	24
Iceland	21	13	2	4	20	10	34	13	2	128	3	17	73	54
Indonesia	123	133	119	110	10	60	89	89	103	3	43	78	20	33
Ireland	3	12	10	25	27	23	48	4	28	111	9	38	116	26
Italy	71	51	62	27	51	27	40	3	25	100	41	71	90	5
Lithuania	54	21	33	2	65	10	22	62	35	78	60	74	100	62
Malta	54	68	11	3	18	22	27	22	33	122	37	7	133	35
Mauritius	19	60	46	61	1	49	31	53	58	26	45	3	130	98
Montenegro	35	93	48	52	60	58	80	64	36	95	46	1	90	51
Norway	29	19	3	24	38	8	37	19	4	129	14	82	72	28
Singapore	1	42	10	53	2	15	4	37	13	23	1	10	96	28
Spain	74	31	66	35	4	10	20	1	31	98	31	44	30	1
Sweden	7	1	13	38	33	9	14	28	1	23	8	62	50	2
Switzerland	18	2	11	13	1	17	1	7	3	123	4	34	15	1
Tanzania	86	32	90	127	33	113	116	118	92	43	122	33	3	108
United Kingdom	14	10	70	80	81	6	17	12	7	133	12	89	28	3
United States	18	108	122	47	44	2	19	10	16	107	7	108	1	3

cioè per abilità nel saper produrre con efficienza e innovatività beni e servizi, al terzo posto a livello mondiale, sottolineando un vantaggio di lunga durata: la forte presenza dei distretti industriali world oriented. Possiamo aggiungere, nonostante i vincoli amministrativi, giudiziari e fiscali che frenano la 'business sophistication'. La conferma dell'approccio E.B.I.T. proviene, nel 2009, da uno studio di Attilio

Celant e Maria Antonietta Ferri dell'Università 'La Sapienza' di Roma. Il titolo dello studio è eloquente: "L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo. Fattori di vulnerabilità e potenziale competitivo di un settore strategico". Gli studiosi riconoscono che le analisi devono partire dai limiti e dalle inefficienze del turismo e che esso va considerato strategico, avvicinandosi alla tesi E.B.I.T. del turismo come *sistema produttivo del terziario avanzato.* Infatti, gli autori connettono strettamente il 'sistema di offerta' ad una 'strategia' per superare la frammentazione, intesa come crescita quantitativa spontanea basata sull'individualismo imprenditoriale. E aggiungono che "sebbene il turismo sia un settore produttivo di straordinaria importanza economica, con concrete prospettive di crescita, l'Italia sta perdendo capacità competitive". E, tra le criticità, indicano "l'eccessivo ricorso al precariato, ai lavori stagionali, quando non totalmente in nero". Lo studio rafforza l'idea che le carenze in risorse umane sono 'fattori di vulnerabilità'. Per cui, investire in risorse umane di qualità all'interno di una più ampia ospitalità made in Italy è un modo per innovare, restando fedeli a tradizioni di laboriosità e creatività che non sono eccezionali ma fanno parte del patrimonio intellettuale dei lavoratori.
Ulteriore conferma viene dall'Ufficio Studi di Intesa/SanPaolo che, nell'ottobre del 2009, ha individuato le criticità dell'incoming a livello di 'infrastrutture di sistema' per migliorare l'offerta turistica. Infatti, la 'crisi strutturale' è stigmatizzata in rapporto agli obiettivi razionali che possono essere perseguiti dalla politica turistica nei prossimi anni: il peso del turismo è certamente rilevante di per sé (4% del pil), che cresce al 10% se si considera l'indotto ma potrebbe diventare ancora più significativo perché in Spagna raggiunge il 16%. A tal fine, come esempio dei ritardi da colmare, una parte dello studio è dedicato alla portualità turistica, che ci vede penalizzati rispetto ad altri paesi del Mediterraneo, nonostante la favorevole posizione geografica della penisola, rispetto agli impatti economici del turismo nautico e crocieristico.

2.4 La strategia della qualità percepita dai turisti internazionali

Tra le qualità da perseguire, E.B.I.T. ha evidenziato anche la qualità culturale come vision del glocalismo espansivo. Ma che cos'è la *qualità culturale*? La qualità culturale è da intendere in modo estensivo e 'popolare', senza snobismi intellettuali, in sintonia con quanto i turisti percepiscono del brand.
Il 12 novembre del 2008 è stato presentato a Londra il Country Brand Index, uno studio sull'immagine di marca dei principali paesi del mondo, a cura di FutureBrand, network di strategie di branding, e di Weber Shandwick, multinazionale del settore delle relazioni pubbliche. Gli esperti hanno intervistato un campione di 2.700 viaggiatori provenienti da nove paesi ad economia avanzata per verificare quali item venivano associati ai brand nazionali. Ebbene l'Italia, in termini di immagine 'tradizionale', cioè di insieme di valutazioni positive sedimentate nel tempo e indotte senza una consapevole strategia, risulta al quarto posto dopo Australia, Canada e Usa.
L'Italia è quindi, potenzialmente, la meta più appetibile d'Europa anche se poi non viene effettivamente scelta, soprattutto da quel 'nuovo ceto medio internazionale' di professionals del terziario avanzato (biotecnologi, avvocati, ingegneri, pubblicitari ecc.) che la ricerca E.B.I.T. aveva individuato come quelli che disertano il Bel paese e costituiscono il target più interessante per capacità di spesa proprio perché esprimono giudizi positivi associati al brand Italia.

Perciò, nonostante le performance negative della competitività, l'immagine Italia risulta magnetica, soprattutto, secondo il Country Brand Index, per 'Arte e Cultura' e 'Cibo' dove risultiamo al primo posto al mondo, insieme a valutazioni positive per la 'bellezza degli uomini e delle donne' (un concetto connesso anche alla moda), mentre risultiamo secondi per 'Storia', dopo l'Egitto.
Pertanto, anche il Country Brand Index conferma che vi è un gap tra competitività reale e immagine positiva dell'Italia. Quest'ultima non risulta ancora particolarmente danneggiata dalla mancanza di una politica di alto profilo e per l'assenza di creatività imprenditoriale nelle partnership pubblico-privato. Le scarse collaborazioni competitive, voltae a realizzare offerte di eccellenza, che facciano leva sugli aspetti positivi del brand, inventando nuovi attrattori che rafforzino e specifichino la qualità attesa dai potenziali turisti, non incide per ora sull'immagine nazionale. Perché l'immagine proiettata dai turisti diventi una risorsa, occorre una politica che soddisfi queste aspettative con nuovi prodotti che confermano una tradizione ancora viva e vitale.
Il Country Brand Index è indirettamente confermato dalla ricerca della World Trade Organization, un'agenzia dell'Onu, che, nell'ottobre del 2009, ha testato di nuovo, dopo il 2008, il Tpi (Trade performance index): mette l'Italia al secondo posto nel mondo, dopo la Germania, nella classifica mondiale dei più virtuosi nel commercio con l'estero. La motivazione di tale scelta è la capacità delle piccole e medie di saper esportare per il mercato mondiale, confermando l'immagine di un paese creativo. Abbigliamento (tessile e pelletteria), arredo e alimentari (le tre 'a') veicolano i marchi italiani nel mondo. Creano l'immagine di un paese vitale nel posizionare all'estero una vasta gamma di prodotti che i consumatori finali associano al paese di origine, cioè all'italianità'.
Una 'italianità' che risulta un concetto controverso a livello scientifico ma, di fatto, presente nell'immaginario collettivo a livello mondiale per quanto riguarda il commercio mondiale con evidenti effetti sull'immagine turistica dell'Italia. L'appeal delle industrie made in Italy rinnova l'appeal dell'immagine tradizionale del Bel Paese e costituisce una chiara indicazione per re-ingegnerizzare l'offerta verso più stretti scambi con le industrie nella direzione dell'ospitalità made in Italy.

2.5 Verso il riallineamento dell'offerta

Vi è una crisi strutturale dell'ospitalità italiana, dovuta al consolidarsi di rendite posizionali nel corso dei decenni intorno alle risorse valorizzate dalla domanda turistica da secoli, alla presunzione di sapere come si fa a gestire un'azienda o un assessorato senza ricorrere a piani di sviluppo e alla programmazione congiunta della destinazione, ad una formazione sempre più autoreferenziale e slegata dall'inserimento dei talenti nei progetti innovativi di successo, all'assenza di una strategia nazionale incentrata sui prodotti distintivi del turismo made in Italy, all'assenza di un'industria del turismo e dell'ospitalità che sia aperta tutto l'anno per intercettare e gestire i flussi internazionali consolidando conoscenze e competenze di imprenditori e operatori.
Il vero gap è riconoscere che tra *le aspettative di eccellenza e le pratiche correnti occorre un riallineamento* attraverso la collaborazione innovativa per il continuo miglioramento, magari potenziando le immagini positive del Brand Italia, come evidenziato dalla ricerca di Future Brand.
L'E.B.I.T. non ha la pretesa di aver inventato per primo l'importanza di un metodo di analisi territoriale che parte dalle *criticità locali* connesse alle risorse umane e

alle partnership collaborative. Già il Cnel, nel 1994, licenziò uno splendido (e dimenticato) libro intitolato 'Il libro bianco dell'anti-turismo': rientrano nell'anti-turismo tutti quei comportamenti e quelle opinioni, più o meno manifeste e più o meno consapevoli, che vanno in direzione contraria allo sviluppo dell'accoglienza e dell'ospitalità incentrata sulla soddisfazione delle molteplici tipologie di turisti. Si va da un pessimo rapporto qualità prezzo all'assenza di segnaletica stradale, dal deterioramento delle risorse naturali all'assenza di professionalità nelle imprese, ecc. Tutti noi possiamo portare esempi di anti-turismo e, purtroppo, anche il 2009 non fa eccezione.
Comunque, le teorie e i metodi manageriali e programmatori, volti a ridurre o far sparire l'anti-turismo, si sono diffusi, ma il problema è che i risultati pratici non ci sono e i pochi che ci sono non creano qualità diffusa: ampie zone dell'Italia sono insicure per i residenti e i visitors, le tecniche manageriali sono insegnate ma non applicate, i piani di sviluppo sono ben elaborati ma messi nei cassetti. Con le dovute eccezioni. La crisi strutturale, trasformandosi nelle cattive pratiche dell'anti-turismo, diventa una delle cause principali del declino turistico nazionale e qualsiasi arte di arrangiarsi aggrava la situazione invece di migliorarla.
Anche con la presente ricerca si sostiene che è errato minimizzare i dati su arrivi e presenze e spese turistiche, sostenendo che le sofferenze sono più lievi di quanto previsto perché alcuni settori, come il crocieristico e la nautica, ma anche le vacanze ambientali e la montagna, vanno bene, mentre altri, come il turismo marino e le città d'arte, connesse ai flussi a lungo raggio, vanno male. E, comunque, è errato sostenere che, nel suo complesso, le cose vanno bene perché le statistiche ufficiali non sono attendibili e sottostimano i dati, come sostenuto da alcuni Rapporti sul turismo nazionale.

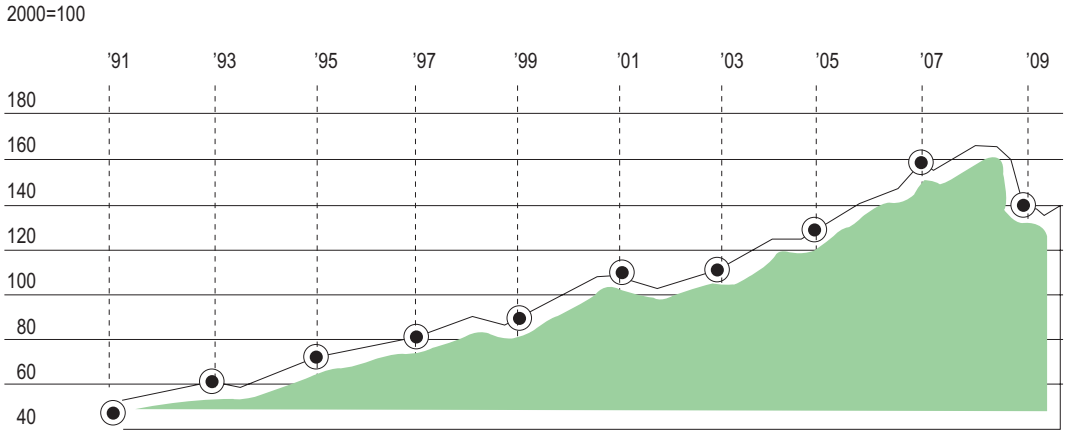
3 - Globalizzazione, crisi globale e turismo incoming

3.1. Effetti della crisi globale sul rallentamento della globalizzazione nel commercio e nel turismo

Come ha impatto la 'crisi globale' sul più generale processo di globalizzazione del turismo e sull'incoming italiano affetto da una pregressa 'crisi strutturale'?
Il processo di globalizzazione ha avuto quantomeno una battuta d'arresto con la crisi finanziaria del 2008 e la successiva recessione economica.
La 'crisi globale' del 2008 è iniziata già l'anno prima ed è stata causata da un'èlite finanziaria che, a partire dagli yuppies degli anni Ottanta, è stata uno dei simboli del neo-liberismo. I mutui subprime, i prodotti finanziari la cui insolvenza ha dato origine alla crisi, hanno fanno emergere il potere degli intermediari della finanza e le loro alchimie nella gestione del denaro. I mutui subprime sono prestiti immobiliari concessi a soggetti a rischio, ovvero a debitori che sono stati insolventi o che non danno garanzie circa i propri redditi o le proprie attività. Le banche che hanno concesso mutui per l'acquisto della casa a soggetti molto traballanti, si sono difesi dal rischio insolvenza con una operazione di mercato: hanno emesso obbligazioni ad alto rendimento che sono state acquistate da investitori istituzionali. Nella convinzione che, comunque, il prezzo delle case sarebbe cresciuto o, comunque, non sarebbe mai sceso: sarebbe bastato togliere la casa agli

insolventi, mandarli sotto il ponte, e tutto si sarebbe sistemato. Così non è andata, l'equilibrio si è rotto: la crisi dei mutui subprime ha sconvolto i mercati finanziari e coinvolto, in un effetto domino, gli istituti bancari portandoli al fallimento o alla nazionalizzazione, soprattutto negli Usa e in Gran Bretagna. In Italia, le banche sono state investite molto marginalmente proprio perché poco globalizzate.
Originatasi nella finanza globale, la crisi sembra confermare *sospetti* sugli *attori globali* di ogni tipo e operanti in qualsiasi settore dell'economia, compresi gli attori turistici globali – dalle catene alberghiere ai tour operator – gestiti direttamente o indirettamente dalle finanziarie internazionali che considerano le imprese canali del venture capital, che ricerca redditività immediate per gli investimenti. Ad esempio, attraverso il private equity, cioè l'acquisizione di partecipazioni in società non ancora quotate da parte di investitori istituzionali, si è alimentato, in passato, anche il commercio internazionale perché sono state sostenute le imprese orientate all'esportazione, considerate quelle con le migliori capacità di crescita. Adesso i fondi di private equity sono sommersi dai debiti.
I dati della tabella dimostrano che la crescita del commercio globale, che per decenni ha fatto da motore a quello dell'economia e dell'economia turistica perché ha accompagnato la più generale liberalizzazione degli scambi e della mobilità delle persone, sia dei turisti che dei lavoratori, ha subito una vera e propria caduta. Non può essere paragonata alla flessione del 2002, dopo l'attentato alle Torri gemelle di New York dell'11 settembre 2001 ad opera dell'unica ideologia anti-globalizzazione, quella del fondamentalismo islamico.

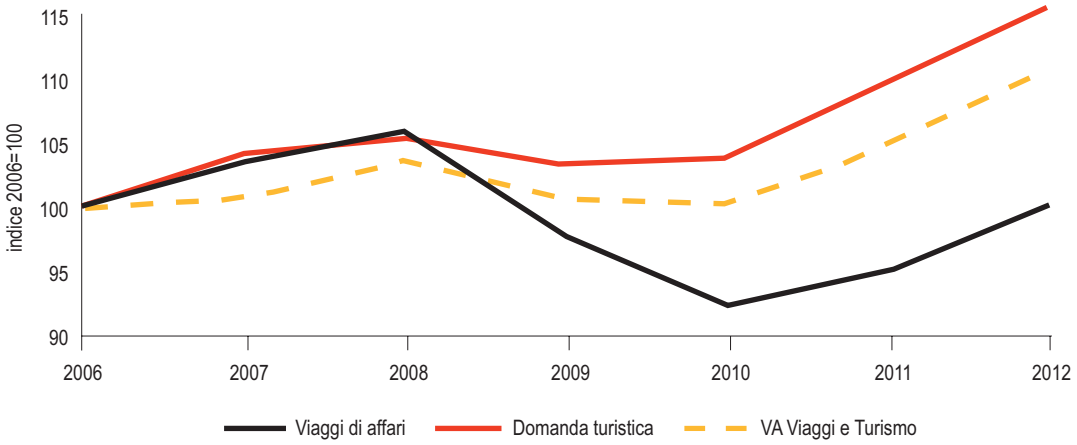
Tabella 4 *Il commercio globale*



Fonte: Organizzazione mondiale del commercio, ottobre 2009

Il turismo è collegato al commercio e ne segue gli andamenti. A tal fine, L'UNWTO (United Nations World Tourism Organization) ha certificato che dal 2008 il turismo mondiale, registrando un calo del 2% per il periodo 2008-2010, con una flessione del 3% per le destinazioni europee, è in declino congiunturale. Infatti, non si tratta di una crisi strutturale perché ci si attende ritorni nel medio periodo a tassi di crescita sostenuti a partire dal 2011.

Tabella 5 *Stime Oxford Economic Forecast - WTTC*



Fonte: nostre elaborazioni su dati OEF-WTTC

Tuttavia, nonostante le aspettative di ripresa, la 'crisi globale' è stata paragonata alla 'crisi globale' del 1929, quando, a seguito del crollo di Wall Street, si sono formate le politiche dello Stato Sociale su scala nazionale e si sono applicate le politiche keynesiane che hanno portato alla stabilizzazione del lavoro settimanale e al diritto alle ferie pagate e quindi ai week end e al turismo di massa. Infatti, nel periodo tra il 1929 e il 1973, quando il modello si incrina a seguito della prima crisi petrolifera, la dinamica virtuosa reddito-status-consumi ricreativi del tempo libero ha come soggetto sociale principale il sempre più dilatato ceto medio impiegatizio nelle amministrazioni pubbliche e nelle grandi aziende e come 'regista' dei consumi la famiglia nucleare: la piena occupazione, lo Stato sociale e le spese per i divertimenti erano in equilibrio e rendevano 'felici' le persone che sapevano, anno dopo anno, dove e con chi avrebbero fatto le vacanze, all'interno di una stratificazione sociale in cui ognuno era collocato, anche nelle scelte dei servizi turistici, all'interno di una mobile piramide sociale. *Attraverso l'accesso alle vacanze per tutti, la gente è socializzata alla società dei consumi e alle relative dinamiche del capitalismo industriale.*

Se la comparazione è valida, possiamo sostenere che la 'crisi globale', che ha avuto effetti, dirompenti sul commercio e pesanti sul turismo internazionale, segna la fine della globalizzazione? Come la globalizzazione dell'economia, con l'avvento del terziario avanzato ha sostituito il vecchio capitalismo industriale con i suoi prodotti standardizzati, adesso la crisi globale segnala un cambiamento radicale di scenario per la globalizzazione e il turismo globalizzato? In sintesi: è in atto una crisi irreversibile della globalizzazione con i suoi modelli di consumo, tra cui l'accesso al turismo del nuovo ceto medio internazionale, le vacanze a bocconcini e di-sincronizzate come il tempo lavorativo e il turismo esperienziale segmentato per nicchie e basato sulla personalizzazione dei servizi?

Più in generale, si tratta di un collasso della globalizzazione, oppure di un rallentamento? La risposta che qui viene data è che la 'crisi globale' ha rallentato la globalizzazione e che, quando riprenderà, anche nel turismo, si affermeranno le aziende che non hanno tagliato le risorse umane e hanno continuato a ricercare i talenti. Infatti, uno dei lasciti della globalizzazione – l'economia dell'immateriale, la knowledge society, il lavoro competente – sono riserve di energia e vere e propri fattori produttivi, la cui mancanza si fa sentire proprio quando si

ricercano risorse umane divenute scarse e occorre investire tempo e denaro per ricrearle.
Seguiamo le tendenze in atto analizzando i termini della questione, in rapporto al turismo incoming.

3.2 – Verso un'ospitalità made in Italy?

Il ritorno dell'interventismo dello Stato nazionale nell'economia dei paesi occidentali per fronteggiare la recessione (con pratiche protezionistiche*)* dimostra che la crisi della liberalizzazione degli scambi internazionali ha generato un ritorno della governance nazionale e il ritorno del diritto pubblico dell'economia su scala nazionale.
E' in atto un ripensamento dello Stato nazionale che cerca di proteggere in modo per nulla velato le proprie imprese, nonostante i pronunciamenti anti-protezionismo. L'Italia, per esempio, ha difeso i propri asset riconosciuti, come evidenziato precedentemente, anche dall'opinione pubblica internazionale. Ha introdotto norme che definiscono i prodotti del made in Italy per proteggerli dagli imitatori attraverso marchi, utili a garantire al consumatore che sono stati realizzati all'interno dei confini nazionali e, quindi, sono affidabili. Una scelta che, sul piano dei principi generali, è stata ampiamente condivisa dall'opinione pubblica nazionale: molte imprese dei 'distretti industriali' sono vere e proprie 'piccole multinazionali' che esauriscono il processo produttivo all'interno dei confini italiani perché, a differenza di altre, non hanno de-localizzato durante il periodo della globalizzazione. Adesso, poiché vogliono conservare il sapere dei lavoratori e gli apprendimenti aziendali, chiedono di essere presi in considerazione e protetti contro i cinesi e la loro aggressività che non rispetta le vecchie e ancora attuali regole dello Stato Sociale, primi fra tutti i diritti dei lavoratori. Soprattutto, le norme servono a proteggere le imprese del made in Italy dai contraffattori con un sistema sanzionatorio (multe fino a 250 mila euro): nel settembre del 2009 è stata approvata definitivamente una legge che ha il compito di regolare e rendere riconoscibile la filiera del made in Italy affinché le imprese del tessile o dell'agricoltura possano distinguersi dalla concorrenza presso il consumatore finale che ha appreso nel tempo ad apprezzare i prodotti della genialità italiana. Il decreto 135 prevede che al 'vecchio' marchio made in Italy possa essere possa essere aggiunta la dizione '100% italiano' oppure 'interamente italiano'. Se ne possono fregiare i prodotti per i quali il disegno, la progettazione, la lavorazione e il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano.
Questo progetto coinvolge direttamente il turismo incoming. I prodotti della moda e dell'artigianato – nelle strade della moda, negli arredi di alcuni alberghi, nelle aziende agrituristiche, nella ristorazione - sono rafforzativi dell'offerta turistica. Sono veri e propri medium delle specificità territoriali. Ma se in una 'via della moda' di un qualsiasi centro storico diminuiscono i negozi che vendono prodotti italiani e prevalgono i negozi cinesi oppure si vendono per strada prodotti made in Italy contraffatti, il luogo non diventa l'attrattore per il turismo dello shopping. I prodotti made in Italy sono ricercati dai turisti che vogliono acquistarli durante il loro tour in un contesto in cui vi sia *attrazione adiacente* tra bellezza artistica degli edifici, pulizia dei muri, raccolta differenziata con contenitori eleganti, sicurezza personale, un insieme di elementi che genera, soprattutto nelle turiste, la gioia di spendere. Il decreto può essere un messaggio per invogliare la più generale genialità italiana nel generare sinergie a livello di cultura dell'ospitalità, invogliando i pigri a rea-

gire e a mettersi insieme, finalmente. Le aziende dell'artigiano e i negozi made in Italy hanno contributo non poco a creare un magnetismo urbano basato sull'unicità, sull'autenticità, sulla tradizione reinventata e, quindi, per generare quel *prestigio sociale dei luoghi* che stimola le spese dei turisti. Pertanto, la protezione dei marchi delle 480 mila imprese manifatturiere italiane, che chiedono di tutelare la loro 'territorialità', è un segnale verso la protezione di una più ampia identità territoriale, costruita dal basso con comportamenti convergenti, che riguardano la tensione collettiva verso l'ideale di una città ospitale con i residenti e con i visitors, migliorando la qualità della vita di tutti i city users. Se i locali vedono crescere i prezzi delle boutique o dei prodotti alimentari a seguito dell'impatto turistico, si generano conflitti territoriali, escludendo i residenti: la strategia della qualità, nella tradizione italiana, non è quella dei prezzi alti ma quella socialmente diffusa, che andrebbe anch'essa protetta.
Tuttavia, la questione è più controversa. Infatti, l'italianità si è definita da molto tempo nella stretta connessione tra la dimensione locale e la scala internazionale. Durante, ad esempio, il periodo industriale, nei lontani Anni Cinquanta, con l'invenzione della Vespa, che ancora oggi viene esposta nei negozi newyorkesi come simbolo di eleganza, o dell'Olivetti, che è nella storia del design industriale a livello mondiale: gli imprenditori prendevano ispirazione da quanto succedeva negli Usa per inventare prodotti italiani di successo. Si pensi anche all'industria cinematografica, che aveva in Cinecittà, dal secondo dopoguerra fino alla metà degli anni sessanta, un polo produttivo secondo soltanto ad Hollywood, con registi che raccontavano spesso storie locali (anche in dialetto, si pensi al neorealismo) con un successo internazionale o, addirittura, si identificavano nelle culture straniere e, con sapienza cosmopolita, le re-inventavano a livello internazionale (si pensi agli 'spaghetti western' di Sergio Leone, che sono riconosciuti come tipicamente italiani). Si ricordi anche la moda dell'abbigliamento durante la riconversione industriale verso il terziario avanzato degli Anni Ottanta, quando un settore della cultura visiva (l'eleganza ereditata dalla tradizione artigianale) ha caratterizzato la creatività delle piccole e medie imprese della cosiddetta Terza Italia, quella del nord est del made in Italy: le 'piccole multinazionali' hanno prima capito le esigenze dei clienti di tutto il mondo e poi hanno messo a profitto la loro creatività.
In parallelo, uno dei nostri problemi, è quello di aver inventato poco o niente nel turismo in senso stretto: catene alberghiere che esprimano un'identità nazionale, come invece è successo in Francia, progetti di valorizzazione dei beni culturali mettendo a lavorare i nostri premi Oscar come Rambaldi o Ferretti, parchi tematici intellettualizzati reinventando secondo uno stile italiano l'edu-enterteinment, trasformazione della musica lirica in risorsa turista per viaggiatori internazionali ecc.
Ancor prima della globalizzazione, che ha intensificato le performance dei giocatori meglio attrezzati sul piano culturale del cosmopolitismo, vi è un filo conduttore che lega molte eccellenze italiane capaci di operare, rompendo lacci e laccioli, a livello globale pur radicati nelle tradizioni locali. E ciò è stato possibile senza il *protezionismo statale* ma a seguito della liberalizzazione progressiva del commercio mondiale, abbattendo dazi doganali volti a incoraggiare la concorrenza internazionale. Per molto tempo la politica commerciale italiana ha sollecitato le nazioni straniere ad aprirsi al commercio internazionale per favorire la penetrazione del made in Italy. I ristoranti italiani di successo internazionale, come il Cipriani di Manhattan, New York, hanno svolto un ruolo importante nel veicolare la cultura gastronomica italiana con esplicite conseguenze sui motivi per cui si sceglie di fare un viaggio in Italia (è il secondo motivo, dopo arte e archeologia).

Cosa c'è di più italiano della Ferrari che ha utilizzato tecnici e piloti stranieri oltre a valorizzare fornitori e manager nazionali? E si può mettere in dubbio l'italianità di Costa Crociere, le cui navi sono costruite in Italia da Finmeccanica con fornitori nazionali per arredi e quant'altro, ma l'architetto è americano e il modello di business si ispira chiaramente al capitalismo barocco dei parchi tematici e del gigantismo made in Usa? Ferrari e Costa crociere stanno affrontando la sfida della globalizzazione e non hanno paura, come il regista Leone degli spaghetti western o Olivetti che andò in Usa per comprendere la modernità industriale, di ibridarsi con le culture diverse da quella italiana. Per poi ri-territorializzarsi con prodotti innovativi, made in Italy. In parallelo, la squadra di calcio più titolata al mondo, il Milan, esprime un 'italian concept' legato alla città di Milano, che si è anche distinta, dagli anni Ottanta ad oggi, come luogo in cui si definiscono le procedure commerciali della moda e del made in Italy attraverso le sfilate che si sono succedute in Fiera, con effetti positivi sul turismo d'affari.
Giusto per usare una metafora, è impossibile ipotizzare che, siccome la Ferrari non vince i Gran Premi, abbia dilapidato in modo irreversibile il suo capitale culturale che la fa essere, contemporaneamente, locale, italiana e internazionale. Tutt'altro, dilata le sue vendite anche in Cina o in Brasile, dopo aver conquistato a suo tempo i mercati giapponesi.
Allo stesso modo, è difficile ipotizzare che la crisi globale – da sola – possa spazzare via un'*ospitalità nazionale* che affonda le sue radici nel Grand Tour, anche se si è più indebolita nel periodo della globalizzazione a causa di una 'crisi strutturale' degli operatori, pubblici e privati, incapaci di essere ai livelli più alti e creativi del made in Italy, e non a causa della globalizzazione. E' difficile pensare che la protezione nazionale del made in Italy possa avere successo se difende soltanto le aziende che usano manodopera e fornitori nazionali, a prescindere dalle *capacità innovative*, che fa riconoscere la creatività nazionale. La territorialità italiana non è mai stata protezionismo ma orgoglio civile di vincere a partire dalle reti comunitarie locali.
La sfida per ostacolare contraffattori ha senso se in parallelo si affronta quella più complessa della *qualità cosmopolita*, fondata sull'apertura al commercio globale e alla conseguente rivitalizzazione del locale, incoraggiando l'apertura selettiva di negozi e ristoranti che vendono prodotti stranieri all'interno di regole di qualità e di eccellenza. Non è il kebab che minaccia la cucina italiana ma l'assenza di una politica di sostegno ai talenti, in generale, della ristorazione, a cominciare dai giovani che, dopo aver frequentato gli istituti alberghieri, devono essere intellettualizzati per riscoprire le ricette della tradizione e per ricreare le filiere territoriali che valorizzano le tipicità. La logica è quella anglosassone che ha portato il governo inglese a nominare sir sia Charles Forte, un emigrato ciociaro che ha reinventato il settore alberghiero, sia il calciatore sardo Zola. E ciò non intacca lo stile british, ma lo rafforza: a Wimbledon non vincono i tennisti inglesi, e la sua eccellenza richiama appassionati da ogni parte del mondo con capacità di spesa medio-alto, conservando l'identità culturale.
Albergatori e ristoratori, accompagnati dagli intellettuali 'pratici' e sostenuti dalle amministrazioni locali, sono chiamati alle partnership collaborative perché dall'ibridazione dei saperi emerga un'ospitalità made in Italy.
La regolazione a supporto dell'italianità non può trasformarsi in protezionismo che è contrario alla stessa storia del made in Italy. Anche nel turismo, alcuni provvedimenti – dalla riduzione dell'Iva alla fiscalità di vantaggio nel Mezzogiorno – hanno un senso soltanto all'interno di una politica che premia i talenti e i pro-

getti cosmopoliti dell'ospitalità made in Italy, in cui i migliori sono protetti nel loro lavoro e nella capacità di scambiare informazioni e servizi per accogliere i visitors internazionali. In tale contesto, si richiede una regolazione del binomio turismo-made in Italy senza chiusure localistiche che finirebbero per proteggere i mediocri.

3.3. Poteri finanziari e turismo

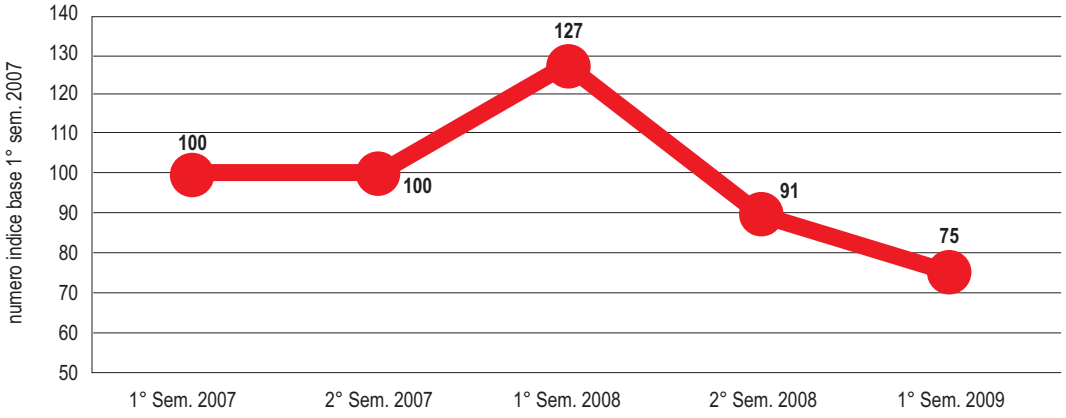
Uno dei pilastri della globalizzazione, la finanziarizzazione dell'economia e delle attività turistiche, viene a ridimensionarsi e attualmente non si sa con chiarezza quale sarà il rapporto tra banche e imprese, su quali basi immettere iniezioni di fiducia e di capitali. E ciò coinvolge anche le imprese turistiche, dagli albergatori ai tour operator, dai ristoratori agli organizzatori di eventi, a tutti gli attori, piccoli e grandi, che hanno bisogno di risorse finanziarie per investire e innovare in processi e prodotti.
Lo studio di Intesa/San Paolo di ottobre 2009 ha cercato di dare una risposta a tale questione e gli autori sostengono che le banche dovrebbero concentrarsi soprattutto a sostenere le infrastrutture per l'accessibilità (i trasporti aerei e ferroviari) e le infrastrutture per la fruibilità (porti turistici e terminal crociere). Risulta perciò sospeso il rapporto tra banche e imprese.
In particolare, la finanziarizzazione del turismo si è di fatto bloccata a seguito delle paure indotte dalla 'crisi globale'. Essa ha spinto molte banche a bloccare gli investimenti di catene alberghiere e di tour operator perché si è atteso che la crisi mettesse in evidenza le aziende ancora tossiche o in gravi difficoltà per avere un quadro più chiaro del mercato.
La finanziarizzazione del turismo non può che riprendere, secondo standard globali e controlli più efficaci, ma non è collassata. Alberghi e tour operator continueranno ad essere comprati e venduti da *venture capitalist,* che ricercano profitti immediati. Allo stato attuale, non si capisce come fare perché il potere finanziario non incida sul 'prodotto' strettamente turistico, che segue regole di mercato indipendenti dalla società finanziaria. Il fondo di investimenti dovrebbe controllare i bilanci trimestrali e in funzione di quelli orientare le sue scelte di investimento, ma se accompagna l'imprenditore turistico nel mercato finanziario può scaricare le proprie inefficienze su aziende sane, ben gestite e posizionate sul mercato.
Piuttosto, vi è una questione di adeguamento di questo potere alle nuove tendenze verso la collaborazione per business congiunti. E' pensabile uscir fuori dalla recessione se le banche sviluppano partnership collaborative per sostenere progetti *a rete* che consentano di vendere la destinazione e i suoi servizi pubblici e privati, oltre ad erogare finanziamenti diretti alle imprese. Un cambiamento di prospettiva che attualmente non risulta presente nelle politiche creditizie.

3.4. Non tagliare le spese per i viaggi

Un modo per rispondere alla 'crisi globale' è quello di tagliare le spese considerate non essenziali. Si è già notato che, secondo l'Oxford Economic Forecast-Wttc, il settore maggiormente penalizzato dalla crisi globale è quello dei 'viaggi d'affari', di cui si prevede la contrazione fino a tutto il 2010.
Molte aziende italiane hanno risposto tagliando le spese per i viaggi con più determinazione rispetto all'estero, comprimendo la mobilità di uno dei segmenti più rilevanti del nuovo ceto medio internazionale: i *metropolitan business persons,* che

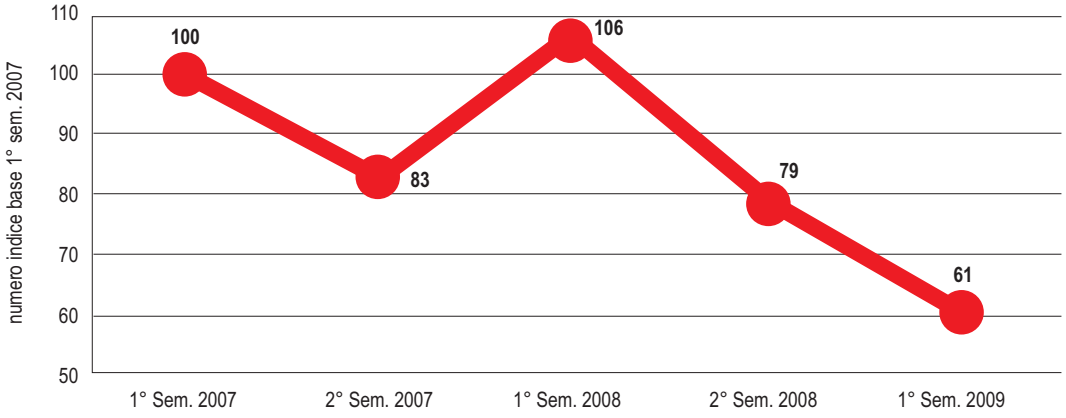
hanno originato in passato i flussi del cosiddetto 'turismo d'affari' nonché nuove formule commerciali della mobilità come il fly & drive.
La ricerca denominata 'Business travel survey' dell'Uvet –American Express, coordinata da Mario Mazzei e presentata ai primi di ottobre del 2008, riguardante il primo semestre dello stesso anno, condotta su un panel di 800 aziende, con spese di viaggio comprese tra i 20 mila e i 20 milioni di euro, evidenziava i primi segnali di una contrazione del settore, diventata grave nel primo semestre del 2009.
Nel 2008, si è avuta una frenata nel business dei viaggi perché i metropolitan business persons hanno modificato soprattutto il modo di viaggiare, ma hanno continuato a viaggiare. La parola-chiave era (ed è) *rallentamento.* Rallentamento della *crescita* delle spese per il viaggio, che non erano diminuite ma erano cresciute del 19% rispetto al primo semestre del 2006 e del 7,2% rispetto al corrispondente periodo del 2007. Nei dettagli: riduzione delle spese aeree, diminuzione dei voli intercontinentali e dei costi medi dei trasporti, crescita della classe economy e delle tariffe low yield, crescita dei volumi per hotellerie e rail. Pertanto, nella prima metà del 2008, le aziende sono state attente all'ottimizzazione dei costi di viaggio – la terza voce di spesa per le aziende dopo il personale e le strutture di produzione - con il consolidamento del ruolo professionale del *travel manager* (circa 600 in Italia), inteso come esperto nel trattare le informazioni e le tecniche del marketing turistico e, più in generale, della mobilità dei dipendenti (compreso il parco macchine) fuori dall'abituale residenza per motivi d'affari. I nuovi apprendimenti organizzativi si esplicano nelle metodologie di travel management: gestione delle varie componenti di spesa inserite nella travel policy dell'azienda, l'accurata pianificazione delle trasferte e il sempre più diffuso utilizzo delle tariffe negoziate. Paradossalmente, le difficoltà economiche hanno rafforzato le competenze di un attore della globalizzazione come il travel manager.
Nel primo semestre del 2009, la situazione è peggiorata. I primi dati della survey di Uvet American Express danno – fatto 100 per il corrispondente periodo del 2008 – una contrazione del numero di transazioni del 33% per i viaggi all'interno dell'Unione europea e del 18% per i viaggi intercontinentali. La 'crisi globale' ha picchiato duro minacciando una delle idee-guida della globalizzazione: il viaggio come *fattore produttivo immateriale* dell'azienda post-industriale, che fa degli incontri face-to-face una *risorsa strategica* perché genera fiducia nell'affidabilità dei metropolitan business men e nelle relazioni esterne, volte a creare reputazione sul brand aziendale anche tramite i contatti diretti tra le persone. In parallelo, nel corso del 2009 non sono cresciute le teleconferenze, on line o off line, per sostituire i contatti d'affari, secondo prospettive o profezie che non si sono avverate (le teleconferenze avrebbero dovuto ridurre i viaggi d'affari). Evidentemente, la mancanza di ordinativi ha generato l'idea nelle aziende di non mantenere 'vive' le reti commerciali per presidiare le aree geografiche del business. Per alcune aziende italiane, il viaggio torna ad essere una commodity e non un asset fondamentale dell'azienda world oriented. Tuttavia, i travel manager dell'82% di aziende, che hanno mantenuto le reti lunghe della globalizzazione organizzando i viaggi fuori dall'Europa, hanno conservato le relazioni internazionali, ottimizzando le spese, Il comportamento dei world oriented dimostra di fatto che la recessione del 2009 ha soltanto *rallentato ulteriormente* la globalizzazione iniziata già prima della 'crisi globale': le reti tra locale e globale continuano ad essere attive, anche se indebolite.

La dinamica: Voli Nazionali



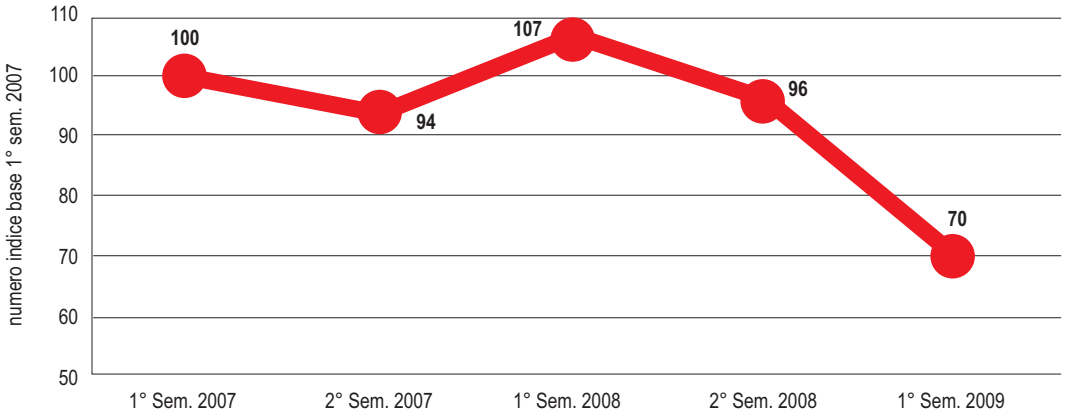
Business Travel Survey di Uvet American Express

Si conferma la dinamica decrescente: Voli Europei



Business Travel Survey di Uvet American Express

La spesa aerea per voli intercontinentali ha registrato. Voli Intercontinentali



Business Travel Survey di Uvet American Express

Non vi è stato spostamento delle spese per le video-conferenze intercontinentali allo scopo di sostituire il viaggio delle metropolitan business person. Si conferma la tesi del sociologo Anthony Giddens già a partire dagli Anni novanta: la contrazione spazio-temporale degli scambi informativi non genera soltanto nuove sedentarietà come il telelavoro ma, soprattutto, intensifica il processo inverso della ri-territorializzazione delle relazioni, che sono veloci e intermittenti come le interazioni on line. La crisi globale ha ridotto le spese ma non ha inciso sullo stile di vita, sul viaggio come risorsa connessa alla produttività e alla competitività. Chi non ha viaggiato nel biennio 2008-2009 sa benissimo che sta intaccando le sue *conoscenze* intese come risorse immateriali indispensabili per l'attività imprenditoriale o professionale.
E' difficile sostenere che una recessione così importante, che molti hanno paragonato alla crisi di Wall Street del '29, non abbia conseguenze strutturali sui modelli di vita e gli stili di consumo del nuovo ceto medio cosmopolita, il soggetto principale della globalizzazione. Tuttavia, i dati ci dicono che non vi è e non vi sarà alcuna discontinuità apocalittica. Infatti, gli effetti sulle mobilità sociali e territoriali della globalizzazione sono comunque da archiviare alla storia come calo congiunturale per il futuro prossimo venturo.
Le mobilità umane sono destinate a crescere. La velocità del viaggio per intensificare i rapporti face-to-face e la ricerca di relazioni 'lente' per capire e conoscersi meglio accompagnerà il network internazionale dei cosmopoliti, tra cui quella delle metropolitan business persons. E già a partire dal 2011.

4 – Una strategia per la governance nazionale

E.B.I.T. evidenziava già nel 2008 una diffusa *frammentazione nella governance* e *poche buone pratiche* da portare come esempio per il benchmarking degli attori locali, pubblici e privati, impegnati a gestire l'offerta.
Di conseguenza, nell'introduzione alla ricerca del 2008 E.B.I.T. si pronunciava a favore di una *nuova centralità nazionale*, pur consapevole che non sarebbe opportuno né auspicabile abbandonare il ruolo locale. Infatti, la specificità del turismo è che il luogo di produzione dei servizi e di consumo coincidono, per cui esportiamo prodotti turistici che vengono sperimentati e valutati a livello di destinazione. Pertanto, nel 2008, E.B.I.T. si è pronunciato con fermezza a favore di un "ruolo fondamentale attribuito ad una cabina di regia, che deve essere politica e, quindi, gestita a livello di governo centrale, con la presenza di Regioni, Enti Locali, Parti sociali". Una regia che avviasse una politica specificamente rivolta al sostegno delle attività turistiche e delle connesse interdipendenze settoriali, che favorisse le partnership collaborative tra imprese, sindacati e enti locali (la trilateralità voluta dall'Ilo, l'International labour organization, è stata ribadita dall'Unione Europea nel 2009 con vari documenti che privilegiano il metodo del partneriato).
Il rapporto non chiamava in causa la governance nazionale per imporre scelte top down. Delineava le caratteristiche di un ente nazionale come *facilitatore*, competenze nel dare indirizzi con un *piano strategico* veramente partecipato e impegnato nel sostenere le innovazioni dell'offerta ben concertate a livello locale. Tant'è che, nelle conclusioni, la 'cabina di regia' non veniva identificata esplicitamente con il ritorno del Ministero ma con i contenuti ben precisi di una *politica economica centrale,* in cui anche l'Enit veniva chiamato a svolgere un importante ruolo tecnico, per avviare finalmente concrete iniziative in due direzioni:

– la destagionalizzazione dei flussi per creare un'industria del turismo e dell'ospitalità a ciclo continuo, che duri tutto l'anno, stabilizzando in tal modo conoscenze, competenze e abilità professionali;
– la penetrazione dei nuovi mercati del Bric (Brasile, Russia, India, Cina) proprio per cogliere gli aspetti postivi della globalizzazione dei mercati, a cui le mobilità turistiche hanno dato un rilevante contributo nel corso degli ultimi decenni, a partire dalla deregolamentazione e liberalizzazione dei mercati per le persone e le merci.

In parallelo, si auspicava il rafforzamento del modello inter-organizzativo a scala locale, definito *modello network*, perché una governance centrale è tanto più efficiente quanto più ha gambe su cui camminare e braccia da mettere a lavorare. Viceversa si corre il rischio di avviare strategie che poi non vengono attuate perché mancano gli attori locali.

Il rapporto del 2008 ha analizzato i limiti di attuazione di un modello (teoricamente) a network, cioè gli Stl (Sistemi turistici locali), istituiti nel 2001 con la l. 135. L'analisi comparativa ha concluso che l'idea originaria era certamente condivisibile e ancora attuale ma le procedure di attuazione non hanno seguito le regole della partecipazione e delle partnership collaborative per l'innovazione, in quanto si sono realizzate spesso cooperazioni a termine e, ancor più spesso, sono prevalsi individualismi (a livello aziendale) e municipalismi (a livello pubblico). Pertanto, la ricerca evidenziava un panorama differenziato in riferimento a forme e modelli di organizzazione territoriale, ma anche per la definizione e la disciplina delle imprese e delle professioni turistiche, organismi e modalità di vigilanza e organizzazione delle attività promozionali. Capire gli errori commessi per non abbandonare l'approccio ma per apprendere, - proprio come insegnano i nuovi orientamenti dell'economia della conoscenza- come fare a saper lavorare in gruppo e inventare prodotti innovativi a rete con modelli inter-organizzativi, ecco l'insegnamento emerso dal rapporto del 2008. E il secondo insegnamento è che la frammentazione è stata indotta dall'aver disatteso l'imperativo categorico del coordinamento inter pares. Perciò E.B.I.T. si è pronunciato a favore di forme più strutturate di coordinamento per sviluppare un'immagine unitaria del sistema turistico italiano a partire dalla scala locale. Tuttavia, il gap centro-periferia rimane: anche nel 2008 gli stl non sono stati finanziati, allungando la serie negativa del disinteresse governativo (2003-2007).

Con il ripristino del Ministero del Turismo nel 2009 si pone la questione di dare contenuti operativi e strategici al nuovo modello di governance. La decisione del Governo Berlusconi non è stata occasionale, dettata da circostanze. Oltre ad essere stata richiesta da molti opinion leader e da rappresentanze imprenditoriali nonché da parecchi assessori regionali al turismo, alcuni segnali erano visibili da prima. La sentenza della corte costituzionale n.88, punto 7, del 2007 stabiliva l'esigenza di un esercizio unitario a livello statale di determinate funzioni amministrative, per cui lo stato è abilitato a disciplinare questo esercizio per legge, e ciò anche se le funzioni sono riconducibili a materiale concorrente o residuale. Tale sentenza ha certamente incoraggiato la Legge Finanziaria del 2008, che ha compiuto un tentativo di recuperare funzioni allo Stato (commi 192, 194, 195) per quanto riguarda la definizione degli standard alberghieri (le 'stelle') per tutto il territorio nazionale, per la definizione di procedure accelerate per le imprese turistiche, il supporto tecnico-specialistico agli investitori italiani e stranieri nel comparto.

Gli ultimi due punti meritano riflessione perché indicativi di quanto sia necessaria un'effettiva regia nazionale: lo Stato deve chiedere per *legge* la possibilità di age-

volare gli investitori stranieri (ma quale marketing territoriale è mai possibile?) e la nascita di imprese con procedure accelerate (ma quale spin off è mai possibile a livello universitario con i giovani più imprenditivi che hanno frequentato i corsi di laurea in turismo?). La mancanza di una regia centrale, che stimola le innovazioni e lavora per la competitività, è evidente. E conferma che, per risalire nella graduatoria della competitività, occorre riformare regolamenti, regole e procedure, non basta il regista generale se non gli è consentito di attuare una politica economica del turismo.
Non è che con il Ministero del Turismo si siano risolti i problemi, la 'crisi strutturale' dell'incoming. Si è risposto alla domanda di una regia nazionale. Ciò che conta adesso è che esista una politica economica delle interdipendenze settoriali del turismo, in cui ogni livello istituzionale – finalmente – trovi vantaggioso collaborare per concorrere alla competitività del sistema produttivo turistico *made in Italy*. Infatti, il Ministero del Turismo può dare indirizzi e coordinare risorse, anche regionali, promuovere i network diagonali più efficienti, ma non deve occuparsi di amministrazione diretta, generando conflitti istituzionali che sarebbe opportuno evitare.
Non ci si attende che il Ministero invada le competenze regionali con interventi settoriali ma che elabori una *vision* per ridurre quell'individualismo che ha generato frammentazione e dispersione dei finanziamenti pubblici regionali, che non sono stati ricondotti ad una strategia unitaria del turismo e ad una politica di alto profilo sulle caratteristiche di eccellenza del turismo made in Italy e non 'all'italiana'.
Abbiamo definito questa vision come turismo *made in Italy,* nel senso che occorre delineare una unicità e un appeal nazionale di cui le identità territoriali sono rafforzative e specificanti. A tal fine abbiamo proposto la strategia del 'glocalismo espansivo', che consente di ri-finanziare gli Stl secondo criteri di efficienza ed efficacia (i modelli valutativi delle performances sono facilmente attuabili) e, contemporaneamente, di inserire i prodotti locali innovativi in nicchie di mercato da attrarre attraverso le partnership collaborative con l'Enit. In tal senso, l'intervento federativo non può intaccare, in termini prima di economia turistica e poi di politica tout court, le potenzialità straordinarie di un turismo italiano e non 'all'italiana', un turismo che replichi i successi internazionali dei distretti industriali del made in Italy in termini di qualità e di eccellenza.
Le frammentazioni degli Stl non sono una buona scusa per rinunciare all'approccio network e distrettuale, mutuato dal sistema produttivo delle imprese manifatturiere del made in Italy e dalla cosiddetta 'terza Italia'. L'ingegneria istituzionale non risolve magicamente problemi di coordinamento istituzionale e di partnership collaborative tra il pubblico e il privato per l'innovazione dell'offerta.

5 – La formazione al servizio del lavoro competente: un'analisi internazionale

5.1 La soluzione: formazione produttiva per il lavoro competente

Si sosterrà che lo strumento per superare la crisi globale, che si innesta in quella strutturale, non è il taglio del personale né delle spese per la formazione. Occorre invece avviare partnership collaborative ad ogni livello per potenziare le risorse umane all'interno di piani pluriennali, in cui gli enti locali e il Ministero svolgano il ruolo di registi.

La prospettiva strategica da tenere presente è quella di una moderna industria del turismo e dell'ospitalità che opera tutto l'anno perché riceve flussi da ogni parte del mondo.
Come fare a conciliare contrazione del lavoro e regole sociali favorevoli al lavoro per superare una fase di svantaggio economico? E perché la formazione produttiva è tale se supporta piani di sviluppo del lavoro competente?

5.2 La conoscenza come risorsa su cui investire e il problema del surplus di forza lavoro intellettuale

Già nel 2008 l'E.B.I.T. ha evidenziato che il turismo è un'industria dell''immateriale', in cui il ruolo delle conoscenze e delle competenze è strategico nel determinare il vantaggio competitivo delle imprese.
Nella prospettiva della Conferenza di Lisbona, a cui ha fatto riferimento già la ricerca E.B.I.T. del 2008, la conoscenza è intesa come strumento per generare nuovi prodotti esperenziali, nuove reti territoriali e comunicative, un 'pensiero concreto' incentrato sulla valorizzazione dei talenti che vogliono soddisfare l'esperienza turistica e incrementare le spese turistiche nelle destinazioni.
Pertanto, la formazione, continua e permanente, dei lavoratori e dei giovani che vogliono entrare nel turismo richiede un Piano speciale, a supporto dei programmi delle aziende. L'E.B.I.T. si è già pronunciata a favore di un nuovo modello formativo che mette al centro l'azienda turistica intesa come learning organization. Prima i piani di sviluppo turistici, elaborati all'interno di un Piano strategico nazionale da parte del nuovo Ministero del Turismo, poi i profili professionali richiesti per supportare le imprese. Infine, cioè proprio alla fine di un processo, si attivano i corsi di formazione che mettono a lavorare gli enti pubblici e privati all'interno di un framework fatto di regole e procedure chiare e convergenti verso obiettivi di sviluppo improntati al 'dialogo sociale' auspicato dall'Ilo dalla fine del 2008 ad oggi.
La valorizzazione dell'*apprendistato* come training in job e delle scuole professionali si collega ai processi di crescita culturale indotti dalla globalizzazione 'riflessiva' e alla 'responsabilità sociale dell'impresa'. C'è bisogno contemporaneamente di operatori con competenze pratiche ed esecutive e di figure che conoscano le lingue per praticare l'inter-culturalità e siano abili nell'e-commerce turistico. Perciò, le potenzialità delineate dal nuovo apprendistato sono molte ma non ancora largamente inespresse con Piani d'azione dedicati al turismo.
Il 'Libro Bianco del Welfare', presentato a maggio 2009 dal Ministro Sacconi, sembra voler confermare e rafforzare il ruolo dell'apprendistato, non solo nella versione tradizionale e di tipo professionalizzante, volta cioè ad insegnare un mestiere. Il 'Libro bianco' evidenzia che "ancor più innovativi e fondamentali, per l'investimento in capitale umano e la produttività del lavoro, sono i contratti di apprendistato che consentono il conseguimento di un titolo di studio. Come nel caso dell'apprendistato per l'esercizio del diritto-dovere di istruzione e formazione, che consente l'acquisizione della qualifica del secondo ciclo, e come nell'apprendistato di alta formazione che è indirizzato sia ai percorsi tecnico-professionali sia alla acquisizione di un titolo universitario e perfino di un dottorato di ricerca" (p.6)
La conoscenza è intesa come strumento per generare nuovi prodotti esperenziali, nuove reti territoriali e comunicative, un 'pensiero concreto' incentrato sulla valorizzazione dei talenti che vogliono soddisfare l'esperienza turistica e incrementare le spese turistiche nelle destinazioni.

Questa impostazione è la risposta ad un *problema* consolidatosi con la riforma universitaria, che ha introdotto anche per le scienze turistiche il percorso 3+2, squilibrandolo troppo sul versante culturale e teorico. Si inserisce nel dibattito internazionale sul 'pensiero concreto', avviato dalla Harvard Business Review, e ripreso soprattutto in Gran Bretagna, le cui università formano operatori turistici provenienti da ogni parte del mondo, generando, fra l'altro un flusso di studenti definibili 'visitors' e non turisti perché restano nel paese ospitante per oltre un anno. Nella versione inglese, l'operatore turistico, che integra conoscenze umanistiche e competenze manageriali è definito 'philosophic practitioner' perché è un esperto di scambi culturali internazionali (conosce molte lingue) e di gestione aziendale (soprattutto, hotel, ristoranti, catering) ed ha una preparazione tecnologica di base per operare nell'e-tourism.
La riforma universitaria, in Italia, ha invece generato un *surplus di forza lavoro*, intellettualizzata in modo approssimativo e con apprendimenti pratici, previsti giustamente tramite stage, che sono decaduti a routine. Quest'ultimo punto merita attenzione perché i docenti universitari non sono stati incentivati a definire progetti formativi insieme ai tutor aziendali, divenuti sempre meno disponibili perché le risorse umane non sono state orientate dal corso di laurea al problem solving, all'apprendimento del saper fare, ai metodi pragmatici induttivi (dal particolare al generale). Soprattutto, tra gli umanisti è prevalso l'insegnamento deduttivo e il sapere che scende dall'alto (dalla testa dei docenti) in basso (nella testa degli studenti).
Si è verificato nel turismo, dal 2000 ad oggi, un fenomeno simile agli anni Settanta del secolo scorso, quando l'Italia è passata dall'industria fordista al terziario avanzato e al mix industrie-servizi. Infatti, il surplus di forza lavoro intellettuale è il divario in quantità e qualità tra forza lavoro prodotta dai processi formativi e quella realmente utilizzata dal sistema economico entro i limiti della vigente divisione del lavoro. Anche nel turismo degli anni duemila, lo spreco ha luogo sia in forma fisica perché vi è un sovrannumero di persone istruite nel comparto rispetto al 'fabbisogno occupazionale' (un concetto comunque controverso), sia in forma qualitativa perché una parte degli occupati-laureati è costretta a fornire prestazioni inferiori a quelle che sarebbe in grado di esibire in base al proprio grado di istruzione. Tutto ciò genera la disoccupazione manifesta dei laureati in turismo, sia ad indirizzo economico che umanistico.
Nelle condizioni di recessione economica (2008-2009), di tendenziale diminuzione del rapporto stipendi-salari o della sua faticosa tenuta, e di aumento del numero di laureati in turismo rispetto alla forza lavoro complessiva, cresce la pressione per la sostituzione (job bumping) dei diplomati con i laureati. A ciò si aggiunga la sottoutilizzazione degli occupati con contratti flessibili ed un inasprimento della loro frustrazione qualora il contratto sia più subito che scelto perché sarebbe inadeguato rispetto alle conoscenze certificate dalla laurea.
In questo contesto, tutti, imprenditori-lavoratori-giovani, corrono il rischio di mettere *sotto accusa la scarsa produttività della forza lavoro intellettuale* e di evidenziare che essa è eccessiva, costituisce cultura eccedente. Meglio tornare, in modo illusorio, alla formazione professionale pratico-esecutiva, di cui c'è sempre meno bisogno a causa delle nuove tecnologie e assecondare in modo passivo i processi di globalizzazione che spingono ad attrarre, anche nel turismo, personale immigrato per mansioni 'basse'. E così si avvia il ciclo della non qualità e si consolida il declino dell'incoming perché si sostiene l'assurda idea che essere istruiti è negativo per trovare lavoro. Come se per essere 'pratici' bisogna per forza essere anche ignoranti.

5.3 I nuovi contenuti della formazione produttiva

Il circuito autoreferenziale del surplus di forza lavoro intellettuale, che in realtà tale poi non è, può essere prevenuto attraverso la formazione.
Poiché una delle cause principali di arretratezza e di declino del turismo italiano risiede nell'assenza di una *politica economica strategica* che abbia il suo fulcro nelle *risorse umane*, nei talenti imprenditoriali e manageriali con cultura umanistica, si è svolta una ricerca sui corsi di formazione attivati direttamente o indirettamente da sindacati e imprenditori o che hanno visto un legame stretto tra formazione, management delle risorse umane e innovazioni organizzative e interorganizzative. I Paesi sono i seguenti: Usa, Canada, Gran Bretagna, Irlanda, Olanda, Francia, Spagna, Svezia, Australia, Nuova Zelanda.
Questi corsi propongono i contenuti di una *formazione continua* per superare il *deskilling*, già drammaticamente presente nel turismo per vari motivi (status pubblico del lavoro, enfasi sui limiti del turnover e delle stagionali che bloccano gli investimenti sugli apprendimenti professionali, difficoltà a far transitare il turismo dall'attività commerciale verso un'industria dell'ospitalità che lavora a ciclo continuo).
Per quanto riguarda il metodo, sono stati consultati *manuali e riviste internazionali che si occupano in modo diretto o indiretto di gestione delle risorse umane* con finalità scientifiche di livello universitario, purché in diretto collegamento con il sistema delle imprese turistiche che condividono le buone pratiche verso l'adozione di metodologie manageriali.
Ecco un elenco delle riviste consultate (soprattutto i numeri degli ultimi 3-4 anni):
– Annals of Tourism Research
– Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly
– International Journal of Cultural Tourism & Hospitality Research
– International Journal of Tourism Research
– International Journal of Hospitality Management
– International Journal of Hospitality & Tourism Administration
– Journal of Travel Research
– Journal of Vacation marketing
– Journal of Sustainable Tourism
– Journal of Hospitality & Leisure Marketing
– Journal of Applied Hospitality Management
– Journal of Heritage Tourism
– Mobilities
– Tourism Geographies
– Tourism Management
– Tourism Economics
– Tourism Analysis
Queste riviste variano per i livelli di applicazione, nel senso che non tutte forniscono alla fine dell'articolo consigli manageriali. Comunque, è comune a tutti i progetti formativi l'idea dell'*empowerment,* e cioè che i lavoratori aspirano a diventare autonomi e responsabili, acquisendo il potere della competenza. Un tema presente anche negli studi di Stefano Poeta e di Gheno nel presente rapporto E.B.I.T.
E l'empowerment non è l'achievement, non è la capacità di autorealizzazione (un concetto culturalmente mediato), ma semplicemente un aspetto della condizione umana che le gerarchie fordiste e le burocrazie di ogni tipo tendono a reprimere: esprime l'aspirazione a lavorare, da solo o in gruppo, migliorando le prestazioni attraverso l'accesso e il trattamento delle informazioni. Un'aspirazione diffusa anche

tra i lavoratori del turismo, che non si capisce perché debbano essere diversi da altri settori: mancano le condizioni favorevoli perché questo atteggiamento positivo possa esprimersi e generare lavoro competente.
La consultazione di case-studies e le proposte metodologiche su come gestire al meglio le risorse umane indicano quali sono i temi maggiormente trattati e ci forniscono un quadro di riferimento delle buone pratiche da imitare (benchmarking). Si propongono pertanto alcune tematiche emergenti a livello internazionale, presenti in letteratura e nelle buone pratiche dei sindacati e degli imprenditori che non hanno voluto sprecare il denaro dei soci o degli enti pubblici:

a) la gestione delle *attitudini e delle percezioni* dei potenziali aspiranti lavoratori formati a livello di scuole e università pubbliche e il ruolo degli stage, allo scopo di ridurre tramite il training in job i costi aziendali sostenuti per l'accesso dei giovani. I giovani sono volubili e occorre comprendere se è maturata a livello individuale una 'vocazione professionale' specifica, per cui il candidato è consapevole del ruolo che dovrà svolgere e se, invece, vi sono buone probabilità che possa abbandonare l'arena lavorativa perché i sogni prevalgono sulla realtà. E quando ci si sveglia, si scopre di non avere la vocazione professionale riflessiva e la routine lavorativa è vissuta tanto male da rinunciare. Perciò, il discostamento tra le aspettative oniriche sul turismo come opportunità di svolgere un ruolo esclusivamente piacevole senza la routine e l'assunzione di responsabilità, è una delle cause del turnover. Esso può essere ridotto se dal primo impiego si reclutano le persone con le percezioni e le attitudini più adatte a svolgere un lavoro specifico.
L'ispirazione creativa e la traspirazione del sudore della routine vanno tenuti in equilibrio sin dalla selezione dell'accesso ai ruoli lavorativi. Perciò, l'attenta analisi delle attitudini e delle percezioni contribuisce a ridurre, anche se in modo parziale, una delle cause di abbandono del lavoro turistico, cioè le aspettative effimere legate esclusivamente al glamour e a fantasie di bella vita scorporate da una robusta formazione dei giovani sulla buona società: diritti e doveri dei lavoratori, responsabilità sociale e ambientale dell'impresa, acquisizione di valori liberali tipici dell'open mind ecc. E non è detto che questi ultimi siano meno gratificanti dei primi o necessariamente in contrasto con le piacevolezze.

b) la gestione degli *studenti come risorsa lavorativa flessibile* allo scopo di far emergere le vocazioni professionali operative ma anche per trasferire all'azienda competenze innovative sviluppate dai giovani più brillanti e proattivi.
Vi sono giovani che sono più produttivi con il part time perché vogliono mantenersi agli studi mentre altri vogliono sperimentare idee innovative (trasferimento di conoscenze esplicite per fertilizzare le conoscenze implicite dell'azienda), acquisite in modo formale con gli studi e devono essere assunti proprio 'a progetto', cioè per verificare come mettere in pratica le loro idee.
La gestione degli studenti è un'opportunità da non sprecare. A chi aspira al part time occorre proporre attività compatibili con lo studio in modo da non frustrare le loro aspettative e ottenere il meglio dal limitato tempo che mettono a disposizione: poco lavoro ma buon lavoro.
A chi invece aspira ad innovare, occorre mettere a disposizione un clima organizzativo amichevole per accompagnare la proposta e, quindi, è opportuno un project work che orienti e disciplini la creatività e ne misura i risultati.
Coloro che scelgono il part time e prevedono il turnover vanno valorizzati per il tempo utilizzato (value fort time). Coloro che invece vogliono restare nel turismo,

devono ricevere incentivi economici per dare il massimo e farsi riconoscere per le competenze tecniche-esecutive, cognitivo-strategiche, collaborativo-relazionali nell'avviare e portare a termine, con la supervisione del tutor universitario e aziendale, un progetto definito dall'azienda in cui opera con un preciso business plan (value for money).
Ideare *nuovi contratti* per studenti universitari in discipline turistiche, in sostituzione degli attuali stage e degli attuali riconoscimenti di attività lavorativa, è un percorso da progettare selezionando lavoratori produttivi nel 'breve tempo' e lavoratori con vocazioni liberali. In entrambi i casi, non c'è gerarchia tra mediocrità ed eccellenza ma tutto è eccellente, per cui la selezione darwiniana dei talenti, attraverso la costituzione di comunità di apprendimento, è una risposta esplicita al deskilling. Anche chi transita momentaneamente dal turismo avvia un passaparola positivo sulle competenze e sulla dignità del lavoro svolto.

c) il *reclutamento del personale* tramite l'ICT. Le società di somministrazione del lavoro sono adatte soprattutto per i lavori low skills e per le aziende appiattite sui profili professionali dell'Istat e dell'Isfol, i cui contributi fotografano l'esistente (giustamente) ma non le opportunità del cambiamento che scorre sotto gli occhi e a portata di ICT.
I colloqui di lavoro possono essere svolti *in modo diretto con la webcam* per personalizzare in modo innovativo le relazioni e ridurre i costi di intermediazione per i lavori 'competenti'. In tale contesto, il reclutamento tramite webcam contribuisce da subito a far acquisire ruoli lavorativi knowledge oriented. Si chiede all'aspirante lavoratore e al selezionatore di utilizzare le nuove e più avanzate tecnologie dell'informazione e della comunicazione, considerate da subito come parte integrante del lavoro competente.
Il futuro prossimo delle risorse umane è nei social network che stanno sostituendo i canali tradizionali di recruiting. Il reclutamento può essere attivato facendo incontrare azienda e lavoratori all'interno di un *marketing passaparola on line* che è centrale nel turismo ma fornendo contenuti professionali e non raccomandazioni. L'amicizia resta l'asset neo-comunitario più importante. Questi social network non sono adatti per i professionisti affermati, che non hanno bisogno di mettere la loro foto e stabilire relazioni di amicizia, a meno che non abbiano obiettivi non lavorativi come ri-catturare fidanzate perdute (e annesse delusioni: il tempo passa per tutti) e nuovi intrecci amorosi. Invece, se si naviga su internet i social network stanno diventando la nuova frontiera del recruiting, avviando nuove modalità interattive. L'idea di trovare lavoro con un click non era nella mente di Mark Zuckerberg quando ha fondato Facebook nella sua stanza della residenza universitaria di Harvard (il che conferma il ruolo della conoscenza). Eppure, è quello che nel corso del 2009 sta succedendo: amicizia e svago hanno tirato la volata ad attività più impegnative come la ricerca e l'offerta di lavoro. Infatti, per chi offre e cerca lavoro il network favorisce l'interattività e soluzioni creative come mettere il video-curriculum nel corso del quale lo studente (ne ho scovati tre) tenta spericolatamente di cantare canzoni 'divertenti' e recitare il proprio curriculum per cercare di fare colpo sull'eventuale datore di lavoro: un soggetto così troverà di sicuro un organizzatore di eventi per il turismo che proverà simpatia per lui e lo contatterà di sicuro per verificare la 'sostanza'. Per strutturare meglio l'interattività, Facebook ha siglato nel 2009 un accordo con Carreerbuilder, fornitore di una piattaforma per indicizzare e categorizzare le offerte di lavoro in modo da raggiungere i candidati presenti sul social network che hanno un profilo in linea con l'offerta. In tal modo, ven-

gono fatte transitare solo le offerte di lavoro profilate secondo gli interessi dell'utente e l'azienda è presente in un network diffuso ma in modo mirato. La piattaforma usata da Facebook va vista come il trasferimento su internet del passaparola per trovare lavoro e come velocità a basso costo per accedere ai dati richiesti. Attualmente, Linkedin rappresenta la più grande business community del mondo con oltre 43 milioni di utenti, di cui 10 milioni in Europa e con molti link connessi al turismo: è uno dei punti di riferimento per la ricerca di lavoro sia per le società direcruiting che per le aziende alla ricerca di specifiche professionalità, comunque non up skills. Insomma, come 'trampolino di lancio', gli studenti in discipline turistiche possono utilizzare, oltre a Linkedin, Facebook, Myspace, Plaxo e Twitter perché nel prossimo futuro l'indicizzazione sarà così dettagliata da coinvolgere anche le piccole e medie imprese, non soltanto i big players del turismo, definendo vere e proprie 'calde' e molto amichevoli community on line.

d) la gestione del *turnover lavorativo*. Vi sono dei modi per definire il turnover (volontario o involontario) e per misurarlo rispetto all'indice della stabilità lavorativa.
Si analizzano le cause, connesse soprattutto al basso livello di soddisfazione, rispetto ai casi in cui il coinvolgimento organizzativo è alto e consente di poter formare una 'squadra' motivata.
Si evidenziano i costi del turnover e le strategie per gestirlo all'interno di 'schemi comportamentali' proposti a seguito di esperienze sul campo.

e) attuare *l'enpowerment con i lavoratori stabili* o che vogliono restare a lungo nel turismo e soprattutto sono fidelizzati al brand aziendale. I livelli alla base e ai livelli intermedi della piramide organizzativa spesso sentono di non avere il potere di avviare il cambiamento. Rigide linee di condotta, limiti di spesa stringenti e, soprattutto, *mancanza di tempo da dedicare al perseguimento dei propri obiettivi* riducono la loro autonomia e inibiscono la capacità dell'organizzazione di rinnovare se stessa.
Tre sono le prospettive dell'enpowerment da trasferire in azioni pratiche:
– la strategia di condivisione del potere attraverso l'accesso alle informazioni, soprattutto se si vuol conservare nel tempo il lavoratore 'leale';
– la creazione di uno stato di *benessere* psicologico, assegnando, ad esempio, compiti sempre più difficili in modo che la loro risoluzione generi una crescente sicurezza sulle proprie capacità;
– l'avvio di un processo di cambiamento sociale perché, migliorando le persone, si trasformano in modo significativo le relazioni generando rapporti più giusti e più equi tra le persone utili per favorire la collaborazione e quindi per incrementare la produttività del sistema organizzativo.

Alcuni corsi di formazione realizzati presso alberghi e ristoranti del Canada si sono incentrati soprattutto su come rimuovere le 'barriere'che impediscono di attuare l'enpowerment per tutto il personale e, quindi, costituire un asset dell'azienda.
Una tecnica di enpowerment, sempre più diffusa, è il coaching, anche se la sua base scientifica è controversa. Si tratta del ricorso ad una forma di consulenza che aiuta a sviluppare competenze, attuare cambiamenti, definire e raggiungere obiettivi, sia in ambito personale che lavorativo. Vita privata e vita pubblica si intrecciano (il che è discutibile). E' una pratica utilizzata soprattutto a livello manageriale e si basa sull'idea che anche un dirigente si può rivolgere ad uno specialista per superare gli ostacoli. Infatti, anche nel turismo come negli altri settori in cui è applicato, il coach è richiesto soprattutto da dirigenti con laurea o con laurea più master. Il coaching promette di migliorare l'autostima, di fare un bilancio tra lavoro e vita

privata, di aprire maggiori opportunità di carriera, di sviluppare la capacità di gestire i collaboratori e i ritmi di lavoro per migliorare il business management. Viene adottata anche in Italia da alcune catene alberghiere.
Questo tema è presente anche in Italia tra gli imprenditori e i lavoratori perché tutti riconoscono che la formazione migliora il clima aziendale e la motivazione al lavoro (vedi ricerca di Stefano Poeta).

f) la gestione dei *service encounters o momenti di verità*.
Si mette al centro del processo formativo la soddisfazione del cliente allo scopo di impostare correttamente il *marketing passaparola* a partire dai primi contatti telefonici o on line fino al richiamo delle relazioni con apposite iniziative nella fase del ricordo, quando il turista, già inserito nel data base operativo, è tornato a casa: vi sono delle tecniche per poterlo fidelizzare all'azienda e alla destinazione e per avviare il passaparola, riducendo i costi della pubblicità.
In particolare, le community on line e i corporate blog sono ambienti in cui può essere progettato e realizzato il marketing virale, continuando la strategia dei service encounters. Infatti, internet consente di gestire le connessioni intermittenti con il cliente, dalla fase di primo contatto on line o off line (il telefono, il call center con 'numero verde') alla fase del viaggio verso la destinazione, durante il soggiorno fino alla partenza, durante il viaggio di ritorno e quando il turista è 'incorporato' di nuovo a casa.
La comunicazione business to consumer acquista pertanto un modello circolare, interattivo, discontinuo, tipico delle relazioni lasche eppur molto profittevoli se incentrati sulla experience satisfaction, sulle aspettative che vengono soddisfatte in modo estremamente personalizzato

g) la promozione dell'*organization citizenship behavior (Ocb*), ovvero di tutte quelle competenze connesse a quella che in Italia chiamiamo l'educazione civica, ma che si tratta di una realtà più ampia perché coinvolge anche il comportamento di aiuto, il fair play tipico dello sport, la lealtà verso l'organizzazione aziendale, l'osservanza dei ruoli organizzativi; le iniziative individuali connesse all'innovazione per risolvere questioni situazionali; le virtù civiche in senso stretto, che coincidono con la libertà di opinione, la centralità dell'impresa, il consenso informato per l'adozione dei cambiamenti, ecc.; lo sviluppo del proprio self, che coincide con azioni volontarie per migliorare conoscenze, competenze e abilità.
La formazione è incentrata sul cittadino-lavoratore

h) miglioramento continuo della *comunicazione interna*
L'azienda turistica di grandi dimensioni re-ingegnerizza gli aspetti gerarchico-funzionali di matrice fordista e burocratico-amministrativa, per acquisire modelli orientati all'organizzazione per obiettivi, che coinvolgono le molteplici responsabilità attraverso momenti di condivisione e di verifica delle prestazioni per trovare soluzioni che al momento appaiono le migliori.
L'azienda diventa una comunità di apprendimento continuo e i lavoratori sono considerati autentici 'collaboratori' da cui ricevere e a cui dare 'fiducia'.
Alcuni corsi di formazione riguardano i diversi modi di gestire la leadership, partendo da situazioni specifiche per dimostrare come vi è una stretta correlazione su come si comunica in azienda e come l'azienda è organizzata in rapporto alla leadership e ai relativi processi decisionali.
Quella della comunicazione interna è un tema sottovalutato in Italia

i) promozione e miglioramento dei *gruppi di lavoro per avviare innovazioni.*
La formazione è incentrata sulla capacità di saper lavorare in gruppo, per cui occorre definire esattamente che cos'è un team work e a che cosa serve (è un mezzo per migliorare la qualità della vita lavorativa e per indirizzare gli intrattabili problemi dell'assenteismo e del turnover lavorativo). E' contemporaneamente un modo innovativo di lavorare e per esplorare le condizioni per far crescere le performance e il coinvolgimento dei lavoratori nella mission aziendale che è il profitto, seppur inserito in contesti caratterizzati da asset immateriali come l'esperienza olistica incentrata sulle relazioni inter-personali. Da un lato, può risolvere questioni di stress individuale all'interno di un gruppo 'protettivo' e, dall'altro, far crescere un controllo sociale partecipato a supporto di finalità esclusivamente economiche. Pertanto, dopo aver definito le caratteristiche dei gruppi, dei team e dei team work, i corsi di formazione cercano di far crescere la disponibilità dei lavoratori a creare le condizioni favorevoli a relazioni interpersonali attraverso l'affiliazione al gruppo per dare un 'senso' al lavoro. A tal fine, gli studi sull'economia della felicità, secondo il premio Nobel per l'economia Daniel Kanheman, indicano che i lavoratori dei servizi sono soddisfatti ogni qual volta partecipano all'innovazione, che è la somma di motivazione, cultura organizzativa, scambi informativi in gruppo e trasferimento di conoscenze. I gruppi vengono definiti 'creativi' perché volti all'innovazione e sono innovativi se la motivazione individuale si collega alla vision aziendale e alla socializzazione che promuove il 'riconoscimento' dell'apporto di una persona all'impresa comune. Negli Usa, in Gran Bretagna e in Canada si sono svolti alcuni corsi di formazione per lavoratori delle catene alberghiere e i tour operator applicando *l'innovation checklist*, che riguarda le seguenti aree tematiche: 'iniziare l'innovazione', 'team working e generazione delle idee', 'pianificare l'azione', 'valutazione e sviluppo'. In modo esplicito, si vuol dare sfogo all'immaginazione dei lavoratori, regolandola all'interno di strumenti con cui innovare. I lavoratori sono 'felici' se trovano il tempo per pensare, senza essere biasimati per gli errori e i fallimenti (come avviene in Università, in cui si è corretti da qualcuno che crede di saperne di più). Se messi in condizione di potersi auto-correggere perché sono aiutati nel comprendere i propri limiti (è questa la 'scoperta' più importante), i lavoratori apprezzano l'azienda ed escono fuori dall'apartheid: non è più vero che l'azienda assicura a pochi individui ruoli creativi e il tempo di perseguire i propri interessi, non è più vero che si dà per scontato che gli altri dipendenti siano perlopiù privi di immaginazione. Se invece, come succede nella pubblica amministrazione italiana, chi segue corsi esterni ha 'punteggi' da far valere nei concorsi interni a discapito di chi ha lavorato per apprendere facendo, allora non ci sono gruppi creativi che si migliorano insieme sul lavoro svolto in comune. Si premiano gli opportunisti che non lavorano ed esibiscono certificati di formazione, peraltro non sottoposti a criteri di valutazione sostanziale ma formale. Ancora una volta, è nel *farsi dell'innovazione organizzativa* che crescono i gruppi di lavoro, si sviluppano le competenze di qualcuno e si scoprono i talenti.

l) il *coinvolgimento dei lavoratori* nella progettazione e gestione dei servizi turistici rispondendo ad una domanda crescente, già presente nelle politiche sindacali e che adesso sembra maturare in accordi formativi. La formazione rientra nelle tradizionali tecniche per incentivare la produttività attraverso la soddisfazione sul lavoro, è connessa ad una più equa redistribuzione degli utili.
Il processo è avviato attraverso un forum interno molto tradizionale, in cui vengono distinti i 'livelli' organizzativi con l'obiettivo esplicito di superare il modello 'diret-

tivo' e avviare il cambiamento verso il modello 'consultivo' e quello più avanzato o 'partecipativo'.
Quindi si avviano le forme di coinvolgimento. Esse possono essere attuate con:
– la formazione di 'gruppi di lavoro autonomo' che propongono insieme di assumersi una responsabilità collettiva per svolgere un'attività e i manager chiedono loro di raccontare le loro azioni ma dopo l'evento, in modo da incrementare la motivazione e il raggiungimento di precise mete con la risoluzione di determinati problemi;
– l''arricchimento lavorativo', che consiste in gruppi che progettano e gestiscono il rinnovamento complessivo di un determinato servizio perché, avendo maturato esperienze e consolidato la stabilità del lavoro, sanno che cosa non va e possono essere protagonisti cambiando se stessi per attuare il cambiamento organizzativo;
– i 'circoli di qualità': durante la discussione di un'ora, i lavoratori discutono questioni di carattere operativo, coordinati da un 'trained facilitator', che in genere è un manager, proveniente anche da un altro settore dell'azienda, per risolvere un problema inerente alla strategia della 'qualità totale', per risolvere una questione che genera 'scostamento';
– infine abbiamo i 'team briefing' che conservano ancora l'approccio top-down o direttivo e si distinguono dai circoli della qualità perché i manager prendono le decisioni a seguito dei consigli ricevuti dai lavoratori;

m) progettare una cultura organizzativa che abbia un impatto sulle attitudini e i comportamenti dei lavoratori finalizzata a costruire un *clima favorevole alla cultura del servizio*: è interessante notare che il tema è affrontato a livello inter-organizzativo: una completa cultura del servizio si forma a partire dalle attività svolte all'interno delle mansioni svolte ma anche a 'supporto' per il sistema perché si evidenziano le interdipendenze, non soltanto le specializzazioni. L'azienda è una rete di relazioni, nessuno è un'isola. Pertanto, alcuni formatori hanno delineato le componenti dell'organizational service orientation (Oso) e spiegano come implementarlo concretamente: vengono proposte elenchi di domande o checklist per stabilire, ad esempio, se nell'azienda è presente o meno una 'visione' della leadership orientata al servizio oppure se i lavoratori sono stati effettivamente coinvolti in un processo di empowering per erogare un servizio eccellente.

n) progettare *l'inter-culturalità*
Il turismo e i lavori turistici sono ben inseriti nelle *mobilità umane* messe in moto dalla società globalizzata con le connesse dinamiche multiculturali o inter-culturale o cosmopolita (dipende dai punti di vista, anche politici, di chi valuta le caratteristiche della società contemporanea).
L'intensificazione dei flussi migratori e la crescita delle diversità culturali/etniche tra i lavoratori delle singole imprese turistiche e tra lavoratori e clienti/turisti spinge verso la formazione di competenze linguistiche, verso la gestione delle questioni di 'genere' (donne e omosessuali), verso l'attenzione per le differenze religiose, verso la personalizzazione del menu secondo molteplici variabili culturali e dietetiche, verso l'attenzione per i diversi modi di intendere la gerarchia e lo status.
A tal fine, sono stati elaborati alcuni questionari per misurare l'impatto della formazione dopo aver partecipato ai corsi, uno di questi è denominato 'Post training questionnaire for cross-cultural awarness knowledge partecipants'.
Questo è un tema sottovalutato in Italia. Nelle cucine degli alberghi e nei ristoranti l'inter-culturalità tra lavoratori è già un dato di fatto.

o) *formazione di comunità di lavoratori on line che re-ingegnerizzeranno il ruolo di rappresentanza dei sindacati*. Riguarda soprattutto i quadri sindacali nel gestire la comunicazione on line con i lavoratori. Tripadvisor, basata sulla certificazione dei turisti in base all'esperienza fatta in un albergo o in un ristorante o in una città, è il primo esempio di comunità on line che fa business a partire dalla produttività informativa e il passaparola dei turisti (prosumerismo). E perché questa tendenza non dovrebbe valere per i lavoratori del turismo? Proprio perché la loro immobilità è investita dalle mobilità molteplici indotte dalla globalizzazione, gli stessi lavoratori sono turisti e quando scelgono un viaggio consultano anche loro Tripadvisor. Perciò, in futuro, si *formeranno comunità di lavoratori turistici* per valutare i rapporti di lavoro, comparando situazioni locali, nazionali e internazionali, avviando così nuove dinamiche di welfare che le attuali resistenze cercheranno di limitare ma con decrescente successo. Non sarà l'avvento del marxiano 'proletari di tutto il mondo unitevi!' perché il lavoro si soggettivizza sempre più ma certamente i sindacati dovranno abituarsi a lavoratori multi-motivati come i loro clienti che accederanno ad informazioni sui contratti o sull'organizzazione in modo diretto e vorranno dire la loro aggregandosi su temi specifici on line, fuori e dentro i confini nazionali, così come oggi i turisti si aggregano su hobby come il cicloturismo o l'alpinismo.

6 – Conclusione: verso il matching tra rappresentanti aziendali e lavoratori

L'aggiornamento del rapporto E.B.I.T. del 2008 ha evidenziato che la crisi globale ha impattato negativamente sulla crisi strutturale dell'incoming nazionale ma ha enfatizzato anche i punti di forza di una ospitalità made in Italy riconosciuta a livello internazionale ma forse sottovalutata a livello nazionale.
In parallelo, si è rilevata una tendenza internazionale verso le partnership collaborative a vari livelli per rendere competitive le destinazioni e le imprese, passando dall'individualismo/frammentazione alla collaborazione/sistema. E in Italia questo percorso di re-ingegnerizzazione dell'offerta è ancora in fase di progettazione anche se non mancano le buone pratiche di successo. Si richiede perciò una visione prospettica, un orientamento al futuro che verrà analizzato da Landi.
Si conferma il ruolo strategico assunto dalla formazione continua con un crescente ruolo dell'azienda come luogo dell'apprendimento di nuove tecniche ma anche come laboratorio di nuove idee di benessere, su cui si soffermerà Gheno. I corsi di formazione da noi analizzati delineano una convergenza tra rappresentanti aziendali e lavoratori sull'aggiornamento continuo in merito agli 'strumenti di lavoro' e una tensione verso il miglioramento delle prestazioni intese nell'accezione più ampia dell'enpowerment. A tal fine, l'inchiesta di Poeta si inserirà nella riscoperta delle risorse umane nella gestione dell'industria dell'ospitalità perché i lavoratori acquisiscano quel bagaglio di conoscenze che consenta loro di poter crescere professionalmente e di essere soddisfatti all'interno di una mobilità sociale di cui sono protagonisti. Perdere i lavoratori qualificati è certamente un fattore che può aggravare la crisi e ritardare la ripresa.
In tale contesto, il lavoro competente, un'espressione di Vegnuti, è la risposta migliore alla crisi: il lavoratore soddisfatto contribuisce alla crescita della produttività perché nel turismo non si vendono beni di largo consumo ma relazioni, legami di fidelizzazione, esperienze, un amalgama di connessioni e pratiche guidate dall'accesso e dalla condivisione delle informazioni, dalla conoscenza messa in comune attraverso la formazione continua.

Per ragionare del futuro del lavoro nel turismo

Stefano Landi

7 – Imprese per sempre, lavoro per la vita

E' difficile condurre una buona analisi sul ruolo del lavoro competente nel mondo del turismo se non ci si azzarda almeno un poco a ragionare in termini di prospettiva, se non ci si pone quindi la questione dell'evoluzione futura delle imprese e delle figure professionali che ne costituiscono, in questo settore molto più che in altri, l'essenza fondamentale.
Il rischio, se non si compie questo sforzo che è comunque evidentemente contraddistinto da un'alea di incertezza, è di fallire proprio nell'indicazione delle traiettorie professionali che devono essere impostate prima, e costruite in permanenza, traiettorie che devono o dovrebbero condurre ad un sempre più efficace incontro tra le esigenze del settore e delle sue imprese, e le figure professionali dei lavoratori effettivamente disponibili sul mercato.
Si rischia cioè, nella migliore delle ipotesi, di far percorrere alle donne e agli uomini che ambiscono a lavorare nel turismo un lungo percorso, a cui magari viene meno l'"ultimo miglio". Ma nella peggiore delle ipotesi si può verificare – e non di rado accade – un completo disallineamento delle esigenze da un lato, e degli skill e delle aspettative dall'altro.
Il portato di questi rischi, se non si affrontano le prospettive, sta in una certa misura scritto nella storia recente, ed in estrema sintesi potrebbe così essere riassunto: pur in un settore che non soffre quanto altri di crisi congiunturali, le imprese cercano determinati lavoratori senza trovarli, e i lavoratori, pur formati, non trovano collocazione corrispondente nel mondo del lavoro.
Prima di entrare nel merito della specifica realtà del turismo, e dei tre grandi comparti che questo lavoro prende in considerazione, vale forse la pena di svolgere una piccola digressione sul senso del futuro, e su come si sia evoluto nella nostra economia e nella nostra società.

8 – Il senso del futuro e il suo cambiamento

La maggior parte delle generazioni oggi attive in Italia sono cresciute e si sono formate in un mondo che, all'epoca, parlava molto di futuro. Appena venti anni fa si diceva spesso, e non solo tra teen-agers: "occupiamoci del futuro, è lì che trascorreremo la maggior parte della nostra vita".
Anche a seguito del Rapporto sui limiti della crescita elaborato dal MIT per il Club di Roma e pubblicato nel 1972, ci si esercitava molto a pensare a quello che, anche a seguito delle nostre azioni e non solo come inevitabile deriva delle previsioni e degli eventi ineluttabili, sarebbe successo.
Nel mondo si disegnavano grandi scenari, a cura di scienziati variamente connotati, che indicavano i principali problemi e provavano a delineare le possibili soluzioni alternative. Ad esempio, il cuore delle questioni energetiche e del correlato inquinamento, oggi di così quotidiana attualità, era stato posto oltre 30 anni fa, e si erano anche prospettate quelle soluzioni tecniche che ancora oggi si fatica tanto ad adottare.
In Italia era particolarmente attiva la Fondazione Agnelli, e anche il Censis negli anni '80 aveva intrapreso uno sforzo di formulazione e comprensione delle previsioni socio-economiche chiamato – per allora avveniristicamente – "Italia 2000".

Esisteva addirittura una categoria di studiosi – i futurologi – particolarmente apprezzata, stimata, e forse persino, qualche volta, ascoltata.
Facendo un salto ai giorni nostri sembra che l'orizzonte si sia come ravvicinato, e difatti manca quasi ovunque la capacità di proiettare lo sguardo più in là di qualche mese o, se va fatta bene, di un periodo di legislatura. Anche per il susseguirsi delle varie scadenze, qualcuno l'ha chiamato non senza ragione un "periodo di campagna elettorale permanente".
Sono rimasti spesso sulla carta i piani e gli strumenti di programmazione, ed ogni evento eccezionale, per quanto prevedibile, ci ricorda di quello che avrebbe dovuto essere fatto, ma purtroppo non lo è stato.
Per fortuna ogni tanto l'Europa ci costringe a fare ragionamenti di medio periodo (i settennati dei Programmi), ma non è difficile constatare ex-post che gli obiettivi iniziali sono forse stati raggiunti in senso fisico (di realizzazioni e di spese rendicontate), ma quasi mai in termini di effetti duraturi, di concreto sviluppo. Emblematico è il caso del riallineamento delle nostre regioni meridionali alla media di reddito procapite europeo, avvenuto più per l'ingresso di nuovi Paesi Membri "poveri", che per effettiva crescita endogena dei territori, per quanto abbondantemente stimolati ed incentivati.
E invece il senso del tempo futuro sembra essere stato conquistato dalle catastrofi, o forse dai catastrofisti. Se si cerca di ricostruire una linea strategica a cui atteggiare il proprio futuro, di impresa come di carriera professionale, è molto difficile trovare riferimenti positivi: sembra di essere schiacciati tra le fosche previsioni da una parte, e la comunicazione commerciale dall'altra, in assenza di ogni possibile programmazione strategica. Come se il mondo fosse brutto, a meno di comprare qualcosa che ti cambia la vita, che siano case o master, o franchising fee. E se comunque non ci si potesse fare niente, dato che è affidato alle tecnologie, e non alle persone.

8.1. Un futuro catastrofico?

Dal lato delle catastrofi, sembra che le peggiori previsioni del 1972 si siano avverate, anche se non è vero. E spesso si confonde il vero catastrofismo (quello del millenarismo prima, e del 2012 adesso, per capirci) con le catastrofi vere, come gli tsunami o, nel nostro piccolo, i terremoti e le alluvioni, o le stragi stradali.
Sembrerebbe, a sentire la campana negativa, che il Mondo sia ormai dominato dall'inquinamento, che il clima sia irrimediabilmente compromesso dal CO_2, che l'effetto serra sia una costante planetaria.
Una deriva descritta come inevitabile, che si può ben immaginare disturbi molto le coscienze e generi anche stati di insicurezza personale, anche se poi i comportamenti quotidiani risultano ispirati ad una notevole dose di leggerezza, per usare un eufemismo.
Per quanto riguarda l'industria turistica, i temi più discussi risultano essere quelli climatici (allagamenti, piogge, monsoni, ecc.) nel rischio di un appiattimento delle stagioni in una costante imprevedibile, con un'atmosfera che si riscalda sempre di più, lo scioglimento dei grandi nevai e ghiacciai, l'innalzamento del livello delle acque, il rischio di sommersione di ampie zone costiere, fino alla paventata sparizione delle Maldive.

8.2. Un futuro in vendita?

Ma d'altra parte, oltre agli esseri umani, alle loro famiglie, al loro lavoro, esistono attività che hanno un bisogno strutturale di futuro: le imprese, ovviamente.

E da questo punto di vista molte imprese, in tutti i settori merceologici, imparano presto e sulla propria pelle a fare i conti con l'evoluzione della realtà: studiando le dinamiche del mercato, la demografia, il mutare dei bisogni, e così via. E, spesso, lanciando il cuore oltre l'ostacolo, e tentando la vendita ancora prima della realizzazione.
Non da oggi, chi costruisce o ristruttura case ha imparato, prima, a farle vedere. Non è un difetto, ma anzi un pregio, soprattutto se una realizzazione deve essere contestualizzata, apprezzata nelle sue forme ma anche nel suo impatto.
La buona edilizia arriva a costruire sagome di legno sul posto, per dimostrare il rispetto delle visuali e dei paesaggi, come ad esempio succedeva nel Consorzio Costa Smeralda. E la buona politica elabora piani territoriali con attenzione alla risorsa paesaggistica, soprattutto se il turismo è importante, nella realtà ed in prospettiva. Tutto il contrario delle palazzine "tirate su in una notte". In origine era il plastico, adesso è un'immagine artificiale, magari anche tridimensionale e visitabile, stile Second Life.
Si chiama "rendering", ed è quello che ha fatto vendere sulla carta tanti paradisi, dal Golfo Persico alle periferie delle nostre città.
Anche nel turismo, e non solo per il fortissimo intreccio con le attività immobiliari, si rischia che il futuro ed il suo senso prendano la forma di un rendering. Emblematico in questo senso il caso di Dubai, di recente assurto agli onori delle cronache "nere" della finanza: una destinazione artificiale in un posto infernale, in cui si sopravvive solo al riparo dell'aria condizionata. Architetture kitsch e realizzazioni al limite dell'incredibile, come le isole a forma di palma o di planisfero, forme per trasvolatori ed alieni, che si percepiscono solo dall'alto.
Una campagna di comunicazione e relazioni pubbliche forsennata, senza apparenti limiti di spesa, trainata da una delle linee aeree più ricche del mondo (Emirates). Addirittura, una scelta strategica (dopo il petrolio, il turismo…) che molti "futuristi" nel Mondo hanno salutato come segno di grande lungimiranza, ed additato ad esempio per i comuni mortali "passatisti" che hanno a cuore il territorio e il senso del limite.

8.3. Un futuro sempre meno programmabile?

Colpisce al riguardo la convergenza di diverse analisi che stanno fiancheggiando le grandi Fiere del settore nel Mondo, come si vedrà tra breve. Nel contesto italiano, l'incertezza congiunturale è fortissima, incalzata dalla disintermediazione.
Vale forse al riguardo la pena di fare una piccola digressione, per mostrare come alcune tendenze di mercato vadano ad incidere proprio sulla capacità delle imprese di guardare razionalmente al proprio futuro, con tutte le conseguenze connesse in termini di "fattore umano".
I dati turistici congiunturali del nostro Paese stimolano una riflessione più profonda che non l'osservazione delle percentuali: se cioè non sia in atto un mutamento strutturale del mercato (di durata dei periodi, di prossimità del raggio, di canale distributivo, ecc.), e se le difficoltà imprenditoriali non derivino almeno in parte dalla incapacità, speriamo temporanea, ad adeguarvisi.

8.3.1. Disintermediazione

Andando con ordine, il primo fattore di cambiamento che si evidenzia pressoché ovunque in Italia, e soprattutto in quel fondamentale segmento che è il mercato interno, è la marcata disintermediazione (meno turisti che comprano da Agenzie di Viaggi

e Tour Operator, meno esercizi ricettivi che si affidano almeno in parte allo stesso canale), fatto che rende gli arrivi turistici sempre meno prevedibili, certi, programmabili, "budgettabili". E che rende i periodi di soggiorno sempre più brevi, dato che come noto:

- i Tour Operator vendono essenzialmente moduli composti da settimane, e lo fanno con il massimo anticipo possibile, anche mediante le varie formule che tendono ad incentivare l'advance booking;
- anche le Agenzie di Viaggi, per la loro attitudine operativa, faticano a fronteggiare richieste di piccoli gruppi per piccoli periodi, ad elevato grado di flessibilità, e magari con un preavviso minimo rispetto alla partenza. D'altra parte il lavoro e quindi il tempo e quindi il costo necessario a concludere positivamente un contratto di questo tipo rischiano di essere eccessivi ed improponibili al cliente, rispetto al mero costo dei servizi offerti;
- mentre i turisti fai-da-te, quando non vanno in case (di proprietà, in affitto, di amici o parenti) consumano soprattutto microvacanze (1-3 notti), e decidono il più tardi possibile, magari solo dopo aver guardato il cielo.

Allora l'equazione, drasticamente confermata dai dati del 2009, sembrerebbe essere questa: le imprese ricettive si affidano sempre meno all'intermediazione organizzata (magari percepita come esosa e parassitaria), ma per converso spuntano una sempre meno soddisfacente saturazione della capacità ricettiva, e certamente affrontano una programmabilità del loro lavoro in evidente calo. Magari guadagneranno di più per ogni singolo cliente, ma fino all'ultimo non sapranno mai quanti clienti hanno "in casa".

8.3.2. Imprevedibilità

Il secondo elemento di novità sta nella minore capacità degli operatori turistici di formulare previsioni attendibili, anche in relazione all'avvenuta disintermediazione, come dimostrato dal confronto tra quanto dichiarano ex ante, e quanto invece constatano poco dopo, come ampiamente dimostrato dalle rilevazioni condotte da ISNART.

Nelle indagini congiunturali basate sulle dichiarazioni da parte degli operatori, infatti, si riscontra un crescente divario tra le previsioni (di solito positive) da un lato, che sembrano assumere sempre più il valore della speranza, ed i consuntivi disincantati (di solito negativi) dall'altro, che non di rado portano il preciso sapore della delusione.

Anche facendo la tara della naturale ritrosia delle imprese ricettive italiane a dichiarare i risultati effettivi, non foss'altro per motivi fiscali, il fenomeno appare ormai diffuso e consolidato, quasi una "moda", in senso sia statistico che di costume.

Ma se i dati sono veri, non falsati da retro-pensieri ed elusioni, da un lato, vi sono le prenotazioni, più o meno certe, dall'altro le aspettative. In mezzo, però, c'è una domanda turistica sempre più erratica:

- che decide ormai "last-second" piuttosto che "last-minute", seguendo elementi vieppiù imponderabili come il reddito effettivamente spendibile (in quel preciso istante, non in un anno o in una vita…), le suggestioni del momento, le previsioni meteorologiche;
- che magari si concede una microvacanza imprevista alla stregua di un acquisto d'impulso, sulla base dell'umore del momento, come potrebbe comprare un mazzo di fiori o due biglietti per uno spettacolo;
- che molto laicamente butta alle ortiche la consuetudine e dimentica la fidelizza-

zione, e magari "fa saltare" all'ultimo momento anche una vacanza già decisa, nel posto di sempre ("mi dispiace, ma sa...").

La risultante netta, come ovvio enfatizzata da ogni possibile fattore contingente, rischia di essere quindi una scarsa programmabilità delle vendite, che richiederebbe, per poter essere contrastata, una capacità di gestione del marketing e della leva commerciale in tempo reale.

Una capacità, questa, del tutto assente nelle Istituzioni (a cui il più delle volte non arriva alcun segnale credibile da parte delle imprese, e anche quando arriva non è detto che trovi immediata capacità di reazione e di azione efficace), e fortemente carente anche in molte categorie ed imprese del ricettivo; ma una capacità in mancanza della quale, almeno nel breve periodo, non c'è che da accettare passivamente anche risultati negativi.

La situazione è tale che fa tornare in mente la constatazione che si fa nelle prime lezioni di ogni corso sul turismo: in questo settore il "time to market" è drastico ed impietoso, e l'invenduto non si può "stoccare" in nessun magazzino, mentre quasi tutti i costi, la sera alle 22, sono ormai spesi, a fronte di un fatturato fermo e di una camera vuota.

8.3.3. On-line alla ricerca di risparmio

Contemporaneamente, assumono un ruolo crescente i grandi portali di prenotazione, più o meno connessi con sistemi di dynamic packaging (magari a partire dai vettori arerei...). E si tratterebbe di una avanzata impetuosa, se si sta alle cifre fornite dai portali stessi, cifre che peraltro non appaiono del tutto attendibili né particolarmente suffragate da dati oggettivi.

Ma comunque di una avanzata tangibile si tratta, magari più contenuta in quota di mercato, stando alle dichiarazioni dei viaggiatori da un lato, e degli operatori del ricettivo dall'altro (si vedano sempre i dati ISNART).

Se però c'è un campanello d'allarme che l'annata 2009 fa scattare è proprio questo: l'affidarsi crescente della ricettività ai portali di prenotazione sembra infatti, più che non una scelta strategica governata, un ripiego subìto, dovuto alla crisi evidente del business travel, che porta:

- la clientela, individuale o aziendale, a ricercare per ogni soluzione di viaggio la proposta più vantaggiosa, magari anche a costo di lunghe ricerche (il cui costo si reputa virtualmente nullo, ma come ben noto non lo è affatto...);
- la ricettività in particolare alberghiera, urbana e metropolitana, a ricercare spasmodicamente il riempimento delle disponibilità, accondiscendendo appunto a tariffe e provvigioni praticate/imposte dai portali, che mai avrebbe riconosciuto all'intermediazione tradizionale.

I dati disponibili non consentono di entrare in analisi economico-finanziarie generalizzate, ma se ci si attiene all'Osservatorio AICA, sembrerebbe che le cose non vadano bene, e che la strada nuova non si presenti più redditizia di quella vecchia: forse non c'erano alternative in momenti di crisi, ma non si può proprio dire che nel 2009 la ricettività italiana abbia trovato la soluzione ideale, il mix economicamente più efficiente tra i diversi canali di mercato.

A corollario e conferma, i recenti dati diffusi da Eyefortravel al BTO di Firenze parlano di un calo del canale tradizionale di 6,2 punti percentuali, e di una componente online che cresce dell'11,7%. Ma la risultante è negativa, ed il mercato nel suo complesso cala del 2,2%. E le previsioni per i prossimi tre anni sembrerebbero andare nella stessa direzione.

8.4. Un futuro senza persone?

D'altra parte non può essere trascurata un'alta tendenza, sempre immanente, a confondere futuro con innovazione, innovazione con tecnologie, tecnologie con "risparmio di lavoro".
Da questo punto di vista è evidente come, per il mondo del lavoro, "il futuro si racconta male". Ma non è un problema solo per il turismo: basti pensare alle tante storture che si verificano nel mondo agricolo, così importante per il sostentamento dell'intera Umanità da un lato, ma anche per la gratificazione di una parte di essa, certamente minoritaria ma in crescita con le dinamiche dello sviluppo anche in grandi Paesi che si affacciano ora alla tavola del benessere.
La sensazione corrente è che tutto sia immateriale, terziario, automatizzato od automatizzabile, come se il destino ineluttabile sia fatto di cibi in provetta, robot per tutte le funzioni, spersonalizzazione delle prestazioni di servizi e persino dei rapporti.
Ma anche questo sappiano non essere vero: come nell'agricoltura di territorio e di qualità, allo stesso modo nei mestieri del turismo l'automazione non è la deriva naturale del futuro, dell'innovazione, delle tecnologie.
Senza donne e uomini, senza i loro sorrisi e le loro parole non si realizza e non si realizzerà quel "benessere" che sembra essere il fine ultimo dell'attività imprenditoriale e del lavoro nell'ospitalità e nel turismo.
Numerosi sono gli esempi di questa impossibilità strutturale alla sostituzione dell'uomo con la tecnologia.
Tanto per citare il più evidente, sono almeno venti anni che ci si interroga sui rischi per il business travel ed in particolare per il comparto congressuale derivanti dalle teleconferenze, con il risultato che il settore continua a fluttuare per motivi congiunturali ma su un trend di crescita, e che le tecnologie si sono affiancate in modo integrativo e non sostitutivo all'incontro ed al confronto interpersonale.
D'altra parte, è facile constatare quanta poca strada abbiano fatto gli "alberghi automatici", di cui pure si erano cantate le lodi, e che oggi risultano come relegati alla funzione di dormitori squallidi per una clientela che desidererebbe in ogni modo essere altrove.
Il problema che continua a porsi non è quindi tanto quello di "quanto" personale occorra per accogliere convenientemente, ma semmai di "quale" personale. Ed è un tema aperto, evolutivo, a cui tutto il corpo del presente lavoro cerca di trovare risposte non scontate, ma con precisi riferimenti sperimentali e di campo.
Piuttosto, a testimonianza dei rischi che si corrono rincorrendo il contenimento dei costi anche mediante una terziarizzazione estrema, vale la pena di citare il recente e pericoloso caso dei call center dei gestori telefonici a gestione remota, che impegnano personale a minore remunerazione, riservato a clienti di minore importanza. Un caso che si propone già anche nel turismo, proprio per il largo uso del canale "remoto" (call center, portali, ecc.) che viene sempre più fatto.

9 – Il futuro del turismo

In assenza di futurologi specifici, ed in deficit di analisi con metodo "Delfi" che possano raccogliere almeno le fantasie immaginifiche dei più importanti stake holders del settore e dintorni, vale forse la pena di raccogliere due delle fonti che

dovrebbero essere più autorevoli, in quanto si generano intorno agli eventi commerciali più importanti del mondo: il WTM e l'ITB.
"Come saremo tra 30 anni" è l'invitante titolo di un documento prodotto nel mese di novembre 2009 in occasione dell'apertura del World Travel market di Londra. Ma lo spessore delle previsioni formulate dai "leader del mercato" appare decisamente sconfortante.
Si parla, infatti, di "viaggi sottomarini", di crescita delle nicchie, di Olimpiadi e Mondiali di calcio, di ricettività alternativa (home stay), o addirittura di hotel portatili: sembra quasi di guardare un film muto in bianco e nero. Più pertinente e lungimirante – anche se certo non innovativa- appare la conferma dell'attenzione personalizzata che si deve riservare a clienti sempre più esperti ed esigenti, che pretendono da un lato tecnologia avanzata (più o meno quella che hanno già a casa ed in ufficio) ed "esperienze costruite su misura per i loro gusti", che invece evidentemente gli difettano sempre.
Insomma, avendoci lungamente girato intorno, si ritorna a parlare di centralità dell'approccio umano, "one-to-one".
Parallelamente in ordine temporale, il "World Travel Trends Report" redatto dalla prestigiosa IPK per ITB di Berlino, reso pubblico all'inizio di dicembre 2009, mentre conferma il trend globale dello schiacciamento della decisone sul momento della partenza (+18% coloro che prenotano nella settimana precedente alla partenza), si chiude con la constatazione di aleatorietà dei comportamenti: "i viaggiatori stanno diventando un fattore sempre meno prevedibile e determinato".
Ci troviamo quindi, nel mondo del turismo, come trascurati nelle visioni globali, schiacciati sul presente, intimiditi e frustrati dagli errori di altri comparti (vedi la finanza). Quasi sballottati da un futuro affidato ad altri, che si incaricano di costruire in nome del turismo le città-sogno del futuro (vedi Dubai), o di progettare improbabili mega-installazioni di isole artificiali per il divertimento, una volta vagheggiate al largo della Riviera romagnola, adesso proposte per l'ancoraggio al largo di Stresa, sul Lago Maggiore.
Con un po' più di cautela (per non parlare di saggezza), vale forse la pena di ricordare che i fenomeni sociali e la loro trasposizione economica, di cui tutti facciamo parte, ed il turismo in primis, si muovono per onde lunghe:

- tracciano curve di evoluzione che ricordano molto quelle studiate da Malthus per l'accrescimento delle popolazioni animali in ecosistemi finiti;
- conoscono fasi già molto ben descritte nella "teoria del ciclo di vita";
- affrontano quindi la crescita, la maturità, la saturazione;
- e molto spesso, e inevitabilmente, si concludono con una crisi strutturale che lascia poche speranze di una ripresa.

9.1. Nella ricettività

La "forma italiana" della ricettività, ed in particolare di quella alberghiera, è ben nota, nei suoi caratteri dimensionali, proprietari, gestionali, generazionali. E la sua evoluzione è altrettanto conosciuta, nell'estrema lentezza di crescita di forme proprietarie e di concatenazione, e nella solo relativa aggregazione per club di prodotto volontari orientati a particolari segmenti di domanda.
Ma quello a cui le decine di migliaia di imprenditori del comparto appaiono del tutto refrattari è la standardizzazione, l'adozione cioè di forme, materiali, modelli, procedure, accorgimenti che, se da un lato possono consentire adeguate ed importanti economie, dall'altro vengono sempre percepite come una per-

dita di controllo diretto sull'impresa e sul suo cuore pulsante, il rapporto con il cliente.
Ben diverso è ovviamente il caso delle Catene, oggetto della rilevazione illustrata e commentata in altra parte del presente lavoro, che proprio sulla standardizzazione basano le proprie modalità di gestione e fondano la propria redditività.
Ma è una standardizzazione, a ben vedere, mitigata proprio dalla forza specifica della realtà italiana e delle sue destinazioni turistiche, che molto spesso rappresentano esse stesse dei brand rinomati a livello mondiale, e che quindi impongono una caratterizzazione tale da non scontentare una clientela sofisticata che pretende di ritrovare anche in un hotel di catena una qualche forma di "genius loci".
Siamo quindi all'interno di una tipica strategia "glocale", particolarmente evidente in alcuni casi (ad esempio l'inserimento di grandi chef di territorio nelle cucine di maggior prestigio), che nel caso delle più grandi catene prende anche la forma di un branding minuziosamente articolato, che tende sempre più a richiedere non solo e non tanto una formazione specifica (che infatti risulta poco dalle interviste effettuate) quanto l'incorporazione di professionalità a se stanti, magari di diversa origine curricolare (si pensi ad esempio alle varie figure addette agli ormai onnipresenti centri benessere, come quelle riferibili alle varie pratiche sportive).
Da questo punto di vista la deriva lunga della specializzazione per nicchie sempre più sofisticate sembra dover portare inevitabilmente all'esplosione delle nuove tipologie di addetti, anche se non è ancora definito il modello di loro incorporazione nella compagine aziendale.
Al riguardo le esperienze sono diverse:

- da un lato intorno a molti hotel e resort sono nate imprese di servizi che coprono specifiche aree funzionali innovative (dall'"animazione" di una volta fino ai personal shopper di moda oggi), con ampie garanzie per l'impresa alberghiera di elasticità degli apporti professionali e quindi nei relativi costi;
- in altri casi invece si è attuata nel tempo una politica di inserimento stabile di figure specificamente formate, alle quali semmai si chiede una dose interna di flessibilità nelle mansioni da ricoprire.

Ma un'ulteriore tendenza del mercato che sembra doversi assolutamente fronteggiare in misura e con modalità adeguate è il cambiamento della forza della domanda: la crisi del modello della vacanza o del soggiorno lungo, favorita dalla velocità e dal basso costo dei trasporti, e congiunturalmente acuita dalla crisi, portano, se tutto va bene, ad un incremento del turn over che può richiedere, oltre al resto, un apporto del personale di booking e di contatto anche multiplo rispetto al periodo precedente.
Allo stesso modo, il cedimento del canale intermediato e l'avanzata dei portali, insieme all'accorciamento del periodo decisionale, portano ad una richiesta estremamente più forte che in passato di presenza, reattività, disponibilità da parte del personale addetto all'area commerciale, chiamato a vivere quasi on-line col mercato.

9.2. Nell'intermediazione

Si è già accennato delle problematiche relative alla minore incidenza di questo canale:

- sia nelle scelte dei consumatori da un lato. Un fenomeno, questo, che ha una deriva lunga, segue una geografia mondiale nord-sud, si connette evidentemente con lo sviluppo del commercio on-line trainato dalle compagnie low-cost, ecc.;

- che nel ricorso da parte della ricettività dall'altra, che invece si correla con l'attività delle OLTA e di grandi portali di prenotazione.

Più in generale le dinamiche di medio-lungo periodo su questo comparto sembrano essere orientate e guidate dalla tendenziale fine della serializzazione, con una ricerca crescente, da parte del consumatore globale, di soluzioni taylor made o, per meglio dire, apparentemente sofisticate fino alla personalizzazione, e non solo per livelli di spesa classificabili come "lusso".
Il mercato turistico, come sostiene Guido Pasi, Assessore al Turismo dell'Emilia Romagna, si sta ormai divaricando in (almeno) due diversi mercati.

9.2.1 Il Mass Market che ci ha reso industria

Da una parte c'è un mercato di massa, che si può definire tale non solo per i numeri ma soprattutto per i caratteri di standardizzazione. Un mercato in cui si è sviluppata l'intermediazione "industriale", che ha definito i propri modelli di business sui grandi numeri: almeno una "catena" di charter, almeno una linea di pullman, almeno una grande quantità di ricettivo omogeneo.
Questo mercato è in riduzione, e probabilmente in crisi irreversibile:
- vuoi per effetto della crisi congiunturale che fa rincorrere sempre il prezzo più basso;
- vuoi per l'esasperata concorrenza di tutti gli operatori sugli stessi prodotti;
- ma soprattutto, a nostro parere, per l'esaurimento strutturale della spinta della domanda verso prodotti stereotipati, verso sistemazioni sempre più omologate, verso luoghi in progressiva perdita dell'identità, che stanno tutti diventando "non luoghi".

9.2.2. Il mercato che verrà

Ma questo mercato non è l'unico: ce n'è un altro, in crescita, ancora in cerca di definizione, di identità, anche di un nome.
Alcuni lo chiamano mercato dei viaggiatori (contrapposti ai turisti), altri della qualità (contrapposta alla quantità); Pasi lo chiama "turismo della libertà", riferendosi alla possibilità di scelta libera, alla ricerca di luoghi "veri". Certo si affianca al primo senza necessariamente sostituirlo, e non è necessariamente composto da altri consumatori: si può fare un giorno una scelta, e il giorno dopo quella opposta, con grande e serena incoerenza ed infedeltà.
E' un mercato a forte connotazione valoriale, che cerca esperienze memorabili, identità locali, autenticità, cultura locale fatta di vissuto e di quotidiano, piuttosto che non di vestigia ereditate.
Ma questo mercato è difficilmente organizzabile:
- è fatto di piccoli numeri, al limite di singoli individui, rifugge l'intruppamento;
- è fatto di scelte, cerca di muoversi tra le righe già scritte, pretende le opzioni;
- è una domanda reale e consistente, che non trova risposte strutturate,

e allora si auto-organizza, sulla base delle esperienze dirette e del passaparola, non solo grazie ad internet, ma anche a partire dall'oggettiva innovatività del ricettivo,
- che ha saputo andare alla ricerca delle nicchie e dei segmenti, magari anche piccolissimi (fino al "segment-of-one marketing);
- che ha saputo, anche fuori dalle leggi, proporre una ricettività non convenzionale ormai esplosa (basti vedere gli agriturismi prima, i B&B adesso, qualche nuova altra forma domani);

- che fa delle motivazioni e delle nicchie, dei piccoli numeri il proprio pane quotidiano,
- e che quindi si attrezza a lavorare in proporzione molto di più sul contatto che non sulla prestazione del servizio.

Niente di questo è ancora avvenuto nell'intermediazione, il cui modello di business resta inchiodato ai grandi numeri, e che anzi sembra orientarsi verso la crescita dimensionale infinita, oppure verso la serializzazione delle debolezze, in cerca di economie di agglomerazione negli acquisti, nei sistemi, nella promozione.

9.2.3. Il confuso presente

In questo contesto maturano i rivolgimenti di un presente quanto mai confuso ed indefinibile, in cui convivono:

- grandi crescite (di chi ha scovato la nicchia o la formula nuova) e ripetuti fallimenti (di chi è rimasto inchiodato in una competizione di prezzo, e/o ha immobilizzato risorse avute a prestito in investimenti buoni per la generazione precedente);
- tentativi di superamento delle contingenze tramite la sostituzione del fattore uomo mediante le macchine (dalle biglietterie dei treni, ai telecheck-in, fino alle agenzie self-service con touch-screen e lettore di carta di credito, come un qualsiasi distributore di sigarette);
- e la massima conclamata flessibilità, magari da parte degli stessi soggetti, che nell'altra mano ostentano la capacità di comprensione del proprio personale, descritto come un vero e proprio consulente sempre a disposizione del viaggiatore.

Per chi volesse lavorare in questo comparto, la situazione è, per dirla con un eufemismo, particolarmente fluida. Come sempre, faranno premio le capacità adattive generali (la cosiddetta flessibilità), ma si dovranno fare i conti ancora per diversi anni con grandi quantità di "esuberi" di professionalità calibrate su di un passato magari recente, ma appartenente ad una fase ormai conclusa.
Ma le potenzialità di nicchia, di innovazioni sul canale di commercializzazione, ed insieme di personalizzazione del servizio e dell'approccio al cliente, appaiono realisticamente infinite.
Per non parlare di quanti infiniti sono ancora i prodotti turistici da portare sul mercato: da strutturare, rendere concretamente acquistabili, comunicabili, e, nei fatti, da proporre e vendere. Senza continuare sempre tutti a pensare a Maldive e Mar Rosso, crociere e settimane bianche, che ci avranno anche fatto grandi, ma adesso rischiano di seppellirci.

9.3. Nell'entertainment

I parchi divertimento sono fatti della materia di cui sono fatti i sogni: sono la materializzazione dei desideri più o meno spontanei, astrazioni programmate e incapsulate in uno spazio di fruizione definito, circoscritto, e quando accade turisticamente pacchettizzato.
Vivono (e prosperano) sulla loro capacità:

- di rinnovare il desiderio del sogno (restando in contatto nel periodo di veglia e separazione, di maturazione della voglia del ritorno),
- di serializzare e delocalizzare il sogno, portandolo il più vicino alla casa dei sognatori-clienti (perché non debbano necessariamente attraversare il Mondo per

viverlo), ma non troppo (perché sia ben rimarcato il rito di passaggio del raggiungimento e se possibile del pernottamento fuori casa, che fa di un sogno standard, del risveglio in un altrove, una vera esperienza memorabile),
- di innovare in permanenza l'attrattiva, una volta consolidato il marchio, in modo che sia possibile trovare sempre "tutto come prima", ma insieme "sempre qualcosa di nuovo", anche per favorire e stimolare il ritorno/riacquisto,
- ma, insieme, di agganciare per quanto possibile al territorio ed alle sue peculiarità la propria proposta, in modo da sfruttare l'effetto di marca dei territori stessi, e da rendersi per quanto possibile irripetibili, non surrogabili, unici (non dimentichiamo mai che l'ideale per ogni produttore è essere monopolista...),

e, per converso, soccombono alla propria obsolescenza, alla banalizzazione della propria proposta, in perfetta analogia con i Casinò, di cui non è inopportuno ricordare qui la parabola.
Il boom del gioco in Italia ha numeri molto chiari: 51 miliardi di euro di "raccolta" a fine 2009 contro 47,5 nel 2008. Non c'è nessuna crisi, da almeno sei anni, per questa florida industria, che mostra anzi quasi un andamento anticiclico. Si tratta di un enorme incasso per lo Stato che regola e governa il gioco, mediante le agenzie e i tantissimi punti vendita autorizzati. Anche il gioco online "da casa" cresce senza soste: si spendono quasi 400 milioni di euro al mese, + 114% rispetto al 2008.
Nonostante il contingentamento che ormai da molti decenni vincola a quattro le case da gioco in Italia (Saint Vincent, Sanremo, Campione e Venezia), e nonostante o forse proprio a causa della crescita inarrestabile delle spese per gioco "sotto casa" e "da casa" degli Italiani, i Casinò del nostro Paese conoscono invece una fase di stagnazione, quando non addirittura di crisi, del loro giro d'affari.
Con 384 milioni di incassi nei primi dieci mesi del 2009 (e, quindi, un decimo del gioco on line) i Casinò italiani continuano sulla linea calante che li aveva portati a chiudere il 2008 a -3% sul 2007.
Ma sarebbe forse possibile realizzare un prodotto turistico forte, enfatizzando e proponendo il "rito" del Casinò tradizionale (il cui cuore insostituibile è certamente la roulette); una serie di mercati del Centro-Sud appaiono molto sensibili, ma lontani rispetto alle attuali offerte, tanto da farsi spesso tentare anche dalle navi da crociera proprio con questo scopo. Per essere tale il "rito" deve essere codificato: viaggio in aereo, limousine, accoglienza in hotel con champagne, coiffeur, smoking obbligatorio, cena di gala con ballo e orchestra, personal shopper, ecc.. Si tratta in effetti di un "gioco di ruolo" ("Re per una notte" ...) piuttosto che di una tipologia di vacanza, ma è una proposta di esperienza ormai quasi introvabile. Quasi da costruirci sopra un Parco Divertimenti...
Tornando ai Parchi, colpisce rilevare come le esperienze e le esigenze formative rilevate nell'indagine siano tutte estranee alla loro logica fondante, alla loro capacità di proposizione del sogno, e siano invece prosaicamente schiacciate sugli adempimenti di Legge, in termini di sicurezza e conoscenza delle normative.
Ma chi deve far sognare, potrà mai essere solo un esperto di norme? C'è evidentemente uno iato di creatività da un lato, e di transazioni interpersonali dall'altro, che non traspare, e che rimane rinchiuso tra le mura aziendali, come formazione "on the job" talmente indelegabile da restare geloso patrimonio del know-how aziendale.
E d'altra parte uno spazio indefinibile di professionalizzazione sta altrove: l'innovazione vera del sogno sta nella progettazione, nella realizzazione tecnologica delle progettazioni, piuttosto che nella loro gestione, e quindi nel personale più o meno permanentemente addetto.

CAPITOLO 2

Indagine E.B.I.T. sui fabbisogni formativi e professionali nel settore turistico

Stefano Poeta

1 – L'indagine sulle imprese

1.1. La crisi e le aspettative degli operatori

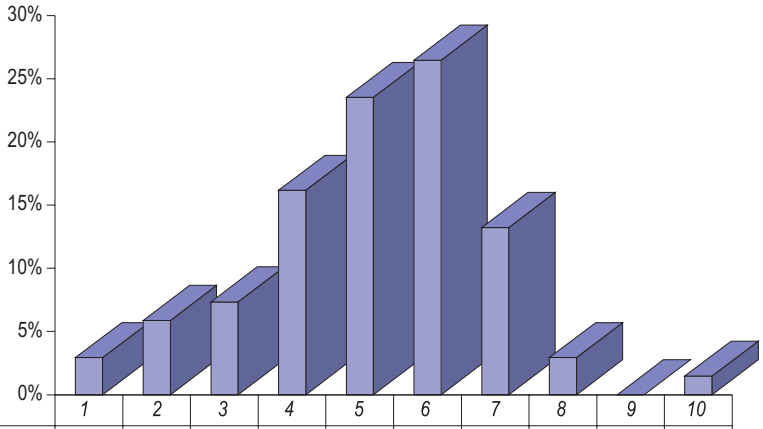
Come tutti i settori economici anche il **turismo è in affanno**! La crisi economica naturalmente non poteva certo risparmiare questo settore ed ha colpito pesantemente nel corso del 2009. Le aspettative per il prossimo anno non sono certo di un cambiamento radicale dell'andamento ma fra gli aderenti ad E.B.I.T. si notano i primi segnali di un certo ottimismo. Prevalgono ancora i pessimisti, che sono la maggioranza, ma anche questi cominciano ad intravedere i primi deboli segnali di ripresa che, tuttavia, prevedibilmente, non prenderà uno slancio reale prima della fine del prossimo anno.

Le aspettative degli operatori – Indicatori sintetici
(da 1 = massima contrazione a 10 = massimo sviluppo e ripresa)

Media	5,09
Mediana	5,00
Moda	6
Deviazione	1,71

Tabella 1 *Viaggiatori stranieri in Italia: numero e pernottamenti - Anno 2008*

Le aspettative degli operatori



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Giudizi espressi da 1, per indicare la massima contrazione dell'andamento a 10 per indicare la possibilità di massimo sviluppo e ripresa	2,9%	5,9%	7,4%	16,2%	23,5%	26,5%	13,2%	2,9%	0,0%	1,5%

Un anno di attesa, quindi, ma con aspettative positive a medio termine.
E questo debole e moderato ottimismo fa sì che anche l'occupazione nel turismo probabilmente si stabilizzerà ai valori del 2009, per lo meno per alcune figure professionali. La viscosità tipica del mercato del lavoro, nel turismo, potrebbe avere due andamenti distinti: un maggior ritardo per la nuova occupazione nei ruoli decisionali e manageriali, con livelli di responsabilità e autonomia elevati, un adeguamento invece quasi in tempo reale per i ruoli più esecutivi.
Naturalmente la **situazione economica generale** viene vista ancora come uno

dei fattori che principalmente condizionerà il futuro del turismo ma, nella percezione degli operatori, tale fattore non è unico e si unisce a un'ampia gamma di altri elementi che eserciteranno la propria influenza sul settore. Primo fra tutti una sempre **maggiore e forte concorrenza** determinata dall'ingresso di nuove destinazioni turistiche, fortemente competitive sia in termini di prezzo finale ma anche dal punto di vista della qualità offerta. A fronte di questi come di altri elementi, gli aderenti ad E.B.I.T. indicano, in particolare, nell'**innovazione di processo e di prodotto** la chiave per competere con più efficacia nei confronti delle destinazioni turistiche *emergenti*.
Quando si parla di innovazione generalmente si pensa alla tecnologia e il nostro campione non smentisce questa impostazione! Pertanto, un fattore percepito come determinante per il prossimo futuro è la "tecnologia", intesa essenzialmente come maggiore capacità di utilizzazione di internet per svolgere attività di marketing e di gestione di contatti diretti con il consumatore finale.
Il Web nel prossimo futuro, infatti, sarà certamente uno dei principali terreni di scontro per la competizione sul mercato, soprattutto per la possibilità da parte dei turisti di costruire il proprio pacchetto contattando direttamente i fornitori di servizi. È facile prevedere che questa utilizzazione, del tutto autonoma da parte dei consumatori, non continuerà all'infinito e prima o poi troverà dei limiti dovuti alla mancanza di sicurezza sulla qualità e veridicità delle informazioni che si trovano in rete. Nasceranno, dunque, i nuovi "certificatori della qualità" che saranno l'evoluzione on line di agenzie di viaggio e/o di tour operator. Avremo in futuro clienti che sceglieranno e acquisteranno sul web e clienti che continueranno ad utilizzare i canali tradizionali per la selezione e l'acquisto. In entrambi i casi, sarà di grande rilevanza la possibilità di essere presenti sui mercati, anche telematici, con un marchio riconosciuto a garanzia di chi acquista.
Le **politiche di marca** faranno perno sulle capacità professionali degli addetti, dai manager ai livelli più esecutivi. Professionalità che va letta certamente in senso tecnico, cioè come la capacità di svolgere i compiti assegnati, ma soprattutto come la capacità di gestire, ai vari livelli, la relazione produttiva con la clientela, anche con l'uso delle tecnologie dell'informazione.
Nelle nuove imprese del turismo la risorsa umana sarà dunque ancora più strategica di quello che è attualmente e, al contempo, la formazione professionale rivestirà un ruolo decisivo nelle politiche di gestione di risorse umane.
Tutti gli elementi di contesto evidenziati dagli intervistati, non ultimo l'evoluzione delle tipologie di clienti e dei modelli di consumo, conducono alla necessità di un'accelerazione dei processi **di rete e di creazione di sistemi turistici**, che coinvolgano con maggiore chiarezza tutti gli elementi delle filiere territoriali direttamente e indirettamente connesse con il settore turistico. Pertanto, assumono importanza, agli occhi degli operatori della ricettività e dei parchi ricreativi, anche le politiche di manutenzione del territorio e di mantenimento dell'identità culturale e dell'ambiente in genere, che invece vengono sottaciute dagli operatori viaggi.
L'evoluzione dei mercati ha determinato e determina, inoltre, un aumento della sensibilità per il **controllo di gestione e il monitoraggio sulle dinamiche economiche aziendali**. La maggiore disponibilità di informazioni e la crisi economica hanno fatto crescere, infatti, nei consumatori la consapevolezza dell'importanza del rapporto prezzo/qualità. La necessità di proporre quindi dei prodotti, che presentino in maniera percepibile al cliente questo rapporto, richiede una grande attenzione nelle politiche gestionali, con l'obiettivo di salvaguardare i rendimen-

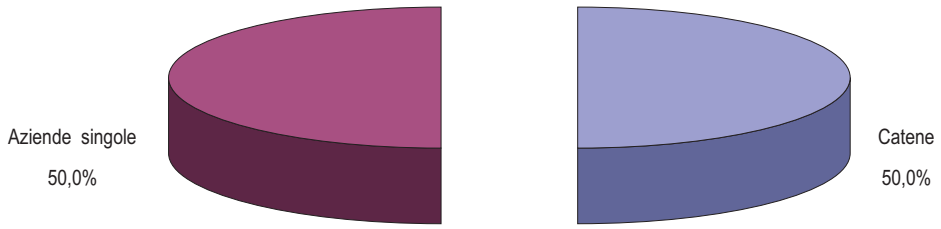
ti aziendali anche a scapito del numero di presenze e/o dei pacchetti venduti. Il *Revpar* sostituisce i "numeri del venduto"!
Tutti questi fattori concorrono, quindi, a definire un nuovo turismo cui le imprese devono necessariamente dare risposte in termini propositivi. In un nuovo scenario competitivo, fortemente dinamico, con grande libertà da parte della domanda nella scelta delle destinazioni e dei prodotti, la disponibilità di professionalità e competenze adeguate rappresenta, per molte aziende, l'unica possibilità di far fronte a situazioni di mercato ancora instabili e contrassegnate da segni negativi che perdureranno anche per il prossimo anno.
La velocità di reazione diviene quindi un elemento indispensabile per l'azione formativa.
Il sistema della formazione deve rispondere, dunque, da un lato con una progettazione di sistema, di ampia portata, focalizzata nel medio periodo; d'altro canto, deve mettere a disposizione azioni di breve durata, concentrate su elementi certi e di immediata utilità per lo sviluppo della produzione.
La formazione deve essere, dunque, oggetto di un ripensamento strategico che conduca a considerare il lavoro come parte del processo educativo e l'impresa come luogo potenzialmente più idoneo alla formazione in una dimensione di *lifelong learning*. Deve riuscire a divenire uno strumento privilegiato delle politiche di sviluppo economico, favorendo la crescita e la diffusione di quei saperi e di quelle competenze che sono indispensabili ad un sistema produttivo avanzato e competitivo. Per questo, essa dovrebbe connettersi strettamente al sistema, pubblico e privato, della ricerca applicata, per divenire uno degli agenti principali della diffusione nel mondo produttivo dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

1.2. Il comparto Ricettività

1.3. Caratteristiche del campione

Il campione si compone complessivamente di 40 aziende, delle quali 20 in forma di catena (alberghi e villaggi) e 20 aziende singole (sia alberghi che villaggi) che, pur se appartenenti a forme aggregative di varia natura, hanno fornito il proprio contributo alla presente indagine in qualità di singole strutture.

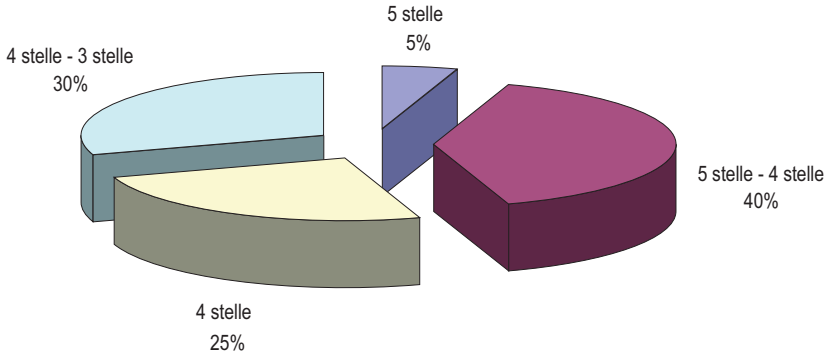
Composizione del campione



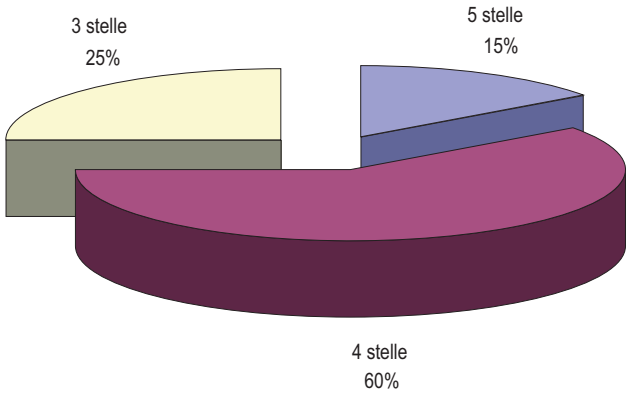
All'interno dei singoli settori è possibile distinguere le categorie di imprese in relazione alla **classificazione per stelle**. Si segnala, a questo proposito, una forte concentrazione delle aziende intervistate sulle tipologie alberghiere di livello qualitativo più elevato. Infatti, le aziende singole sono prevalentemen-

te appartenenti a tipologie classificate da "4 stelle" in su (il 75% del totale delle "aziende singole"). Quanto alle catene, si tratta, in tutti i casi, di aggregazioni di elevato livello qualitativo. Nella rappresentazione del campione è da tenere presente che ne fanno parte anche i "villaggi turistici" che non contemplano la classificazione 5 stelle. Questo comporta un addensamento nelle due categorie minori[2] ("3 e 4 stelle") ma in realtà la distribuzione del campione riferita alle sole imprese della ricettività alberghiera è maggiormente presente nelle 4 e 5 stelle.

Classificazione catene

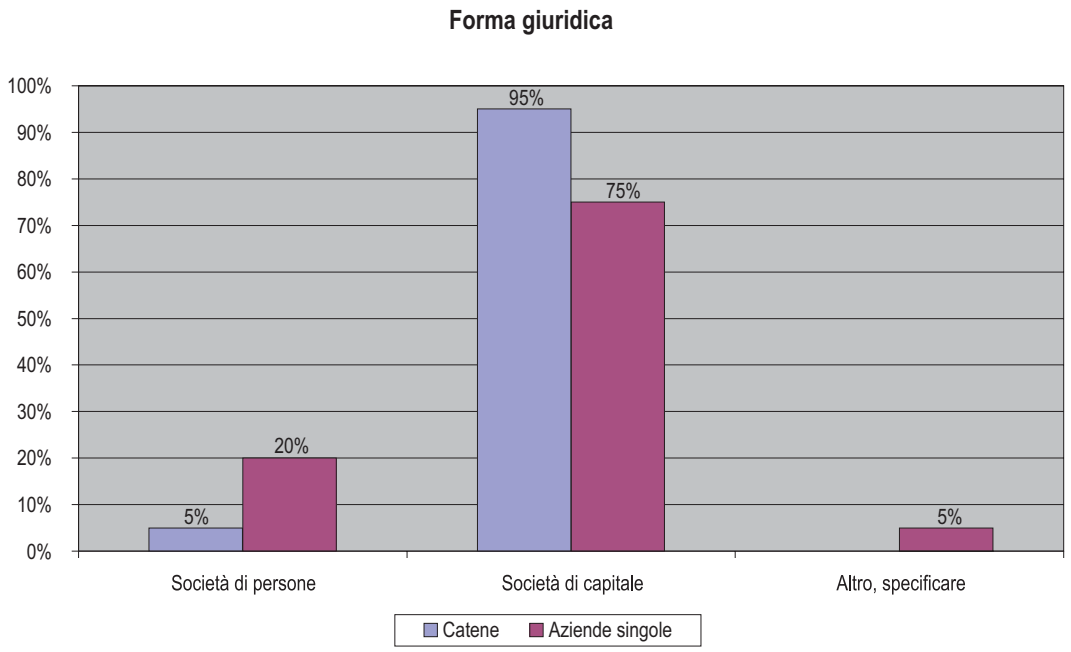


Classificazione aziende singole



La **forma giuridica** prevalentemente utilizzata è quella della "società di capitale", che rappresenta quasi l'83% del campione intervistato. Tuttavia, andando a scorporare il dato, emerge un tasso di utilizzo superiore di questa forma giuridica da parte delle catene piuttosto che delle aziende singole, che mediamente presentano, rispetto alle prime, una maggiore propensione alla scelta della "società di persone".

[2] Il minor livello qualitativo è espresso non già in termini assoluti quanto riferito al campione complessivamente oggetto della presente analisi.



Il **numero medio di lavoratori** è strettamente correlato alla tipologia di aziende intervistate. Questo indicatore assume un valore molto più elevato per le catene (904 lavoratori medi) rispetto al valore registrato nelle aziende singole (67 lavoratori).

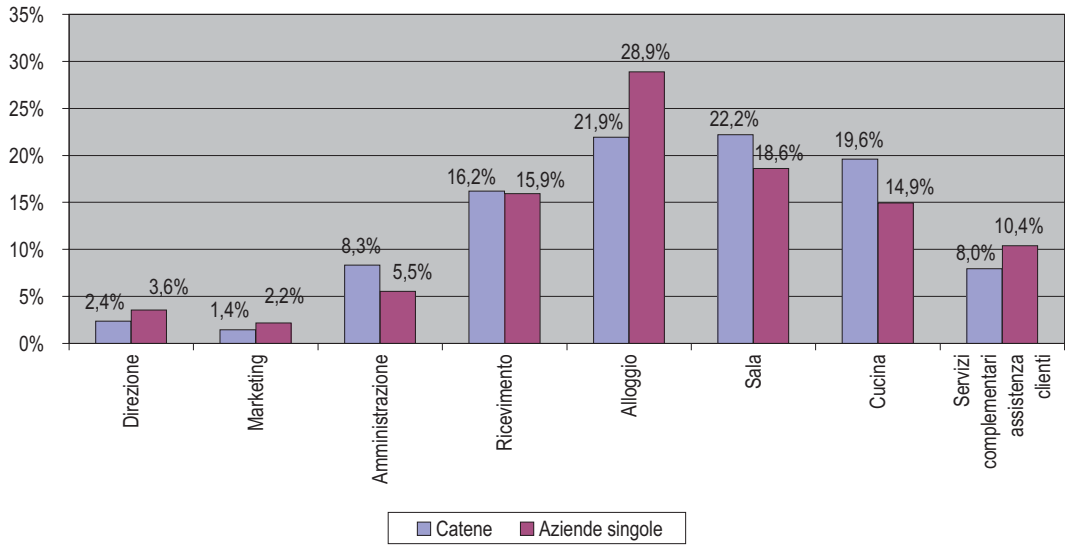
Tipologia azienda	N. medio lavoratori
Catene	904,40
Aziende singole	67,42
Valore medio totale	496,64

Il numero medio di lavoratori è stato stimato anche rispetto ad ulteriori fattori:
natura giuridica: il numero medio risulta mediamente più elevato per le strutture che sono configurate giuridicamente come "società di capitale";

Natura giuridica	N. medio lavoratori
Società di persone	458,40
Società di capitale	513,03
Altro	147,00

aree funzionali: la principale differenza è quella che si riscontra in ordine alla funzione "alloggio". Mediamente le strutture singole fanno registrare, in corrispondenza di questa area, una percentuale di lavoratori di 6 punti percentuali superiore a quella delle catene che, invece, concentrano i propri lavoratori in misura superiore nelle funzioni di "sala" (22,2% di contro al 18,6% delle aziende singole) e "cucina" (19,6% di contro al 14,9% delle aziende singole). Probabilmente, ma non abbiamo riscontri certi in merito, le differenze che si notano nella presenza di lavoratori nelle singole funzioni, tra catene e aziende singole, sono dovute a fenomeni di esternalizzazione di parte del ciclo produttivo (ad es. l'esternalizzazione delle funzioni di housekeeping o la conduzione di un ristorante).

Distribuzione lavoratori per aree funzionali



tipologia di contratto di assunzione: il contratto di assunzione stagionale è la formula mediamente più utilizzata dalle aziende del campione. Segue l'assunzione a tempo indeterminato. Estremamente ridotto sia il ricorso a formule cosiddette "atipiche", come le collaborazioni a progetto, che all'apprendistato.

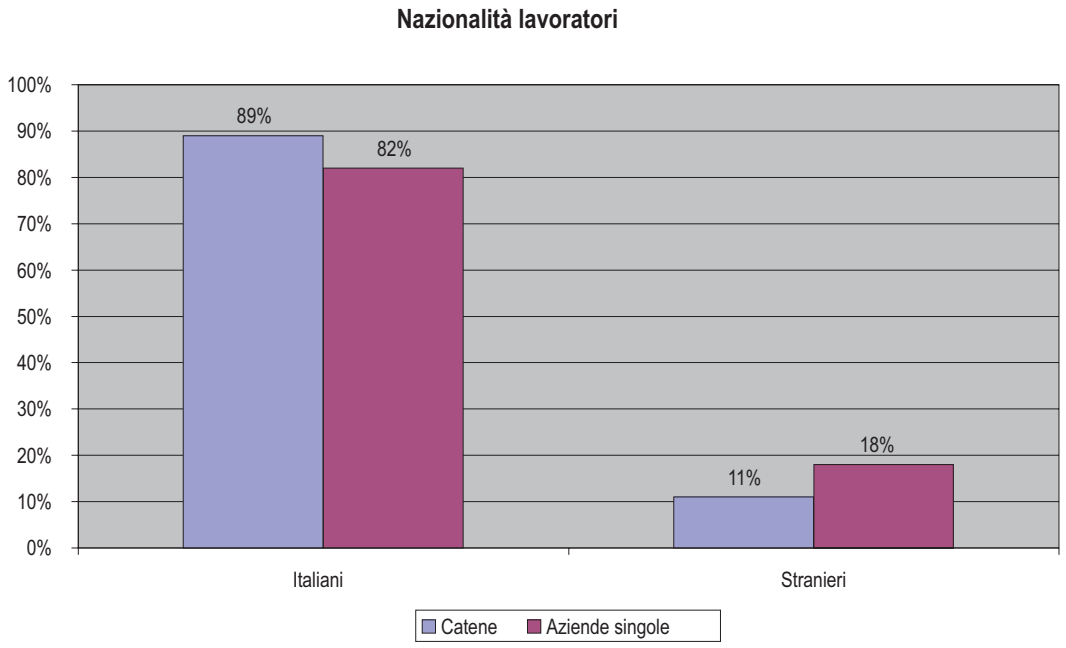
Tipologia contratto di assunzione (Intero settore)	Valori % su rispondenti
Dipendenti a tempo indeterminato	39,40
Dipendenti tempo determinato	15,91
Collaborazioni a progetto	0,74
Dipendenti stagionali	40,25
Numero assunzioni lavoro somministrato (*valore medio anno 2008*)	0,17
Numero assunzioni giornaliere (Senza intermediazione interinale) (*valore medio*)	2,38
Apprendisti	1,16
Totale	100,00

Il contratto di lavoro "stagionale" è una formula che nel settore turismo viene utilizzata da lungo tempo e consente alle aziende di ottimizzare l'impiego del personale secondo l'andamento dei flussi di domanda. La stagionalità del lavoro è normalmente accettata anche dai lavoratori che seguono quindi l'andamento stagionale dei flussi turistici, spesso spostando la propria sede di lavoro, e potendo comunque contare su di una buona sicurezza e tranquillità di continuità dell'occupazione. Le aziende infatti tendono a mantenere i rapporti con i propri dipendenti e a riassumere sempre le stesse persone anche per non perdere il capitale di esperienze e di conoscenza dell'azienda e dei suoi clienti, che queste persone rappresentano.
Il dato evidenziato per l'intero settore della ricettività risulta però fortemente condizionato dalla presenza nel campione di imprese a forte carattere stagionale e a forte intensità di lavoro quali i villaggi turistici. Se depuriamo il campione della pre-

senza di queste aziende, i contratti di lavoro stagionali si contraggono sensibilmente fino ad assumere valori che appaiono coerenti con le caratteristiche dimensionali delle imprese ricettive che aderiscono all'Ente.

Tipologia contratto di assunzione (al netto Villaggi Turistici)	Valori % su rispondenti
Dipendenti a tempo indeterminato	71,59
Dipendenti tempo determinato	16,24
Collaborazioni a progetto	0,74
Dipendenti stagionali	11,07
Numero assunzioni lavoro somministrato (*valore medio anno 2008*)	
Numero assunzioni giornaliere (Senza intermediazione interinale) (*valore medio*)	
Apprendisti	0,37
Totale	100,00

nazionalità lavoratori[3]: i rispondenti delineano un quadro nel quale i lavoratori stranieri rappresentano il 16% della forza lavoro complessiva. Distinguendo tra catene e aziende singole, si evidenzia una maggiore propensione all'assunzione di lavoratori stranieri da parte di queste ultime. Le assunzioni riguardano prevalentemente o quasi i profili di "addetto".



[3] Le risposte a questa domanda corrispondono appena al 25% dei soggetti facenti parte del campione.

1.3.1. Professionalità ricercate

Le professionalità giudicate di più difficile reperimento[4] sono mediamente attribuibili ai livelli professionali più elevati, di "responsabile" e a seguire di "qualificato", piuttosto che alle funzioni di "addetto". Fa eccezione a questo principio l'addetto al ricevimento che, insieme al facchino, registra una convergenza di richieste pari al 23% delle risposte.
Il dato può suscitare momenti di importante riflessione. Significa infatti che nelle imprese non vengono programmate le carriere. La gestione delle risorse umane presuppone, infatti, in una sua corretta seppur teorica impostazione, che all'ingresso di personale nelle aziende corrisponda un processo programmato che comprenda al minimo i seguenti passi:
– selezione sulla base delle abilità, conoscenze, competenze;
– programmazione delle carriere;
– formazione on the job;
– assegnazione di responsabilità e sviluppo del percorso programmato.
Naturalmente, visto l'elevato *turn over* che riguarda in genere il settore turismo e che come tale comunque interessa anche le imprese di catena e di grandi dimensioni, questo percorso è destinato spesso a rimanere appunto nell'ambito della teoria. È altrettanto vero, però, che anche se teorico questo approccio non viene seguito neanche nei casi di reale necessità per cui la ricerca dei responsabili viene fatta all'esterno dell'impresa. La sopravvivenza delle imprese e il loro sviluppo deriva appunto dalla capacità delle stesse di creare al proprio interno quelle figure e quei professionisti in grado di crescere nel proprio ruolo ma anche di superare i confini dello stesso e di acquisire una capacità di visione generale dell'azienda. Naturalmente, tutto ciò presuppone la scelta strategica di effettuare o meno investimenti in questo senso.
Quanto alle aree funzionali più interessate da questa "difficoltà di reperimento" si tratta principalmente del "ricevimento", nel quale confluiscono più del 46% delle richieste di professionalità considerate difficilmente reperibili, e della "cucina" con richieste pari all'incirca al 44%.
Colpisce come tra le aree dove tale difficoltà è comunque avvertita sensibilmente (33% delle risposte) vi sia la "Direzione" con un profilo di tutto rilievo come quello del "Direttore".

[4] Le indicazioni in merito al livello funzionale giudicato di difficile reperibilità sono state fornite dalla quasi totalità del campione (97,5%).

Aree funzionali	Livelli professionali	Val. %
Direzione	Responsabile (Direttore)	33,33
Cucina	Responsabile (1° Chef o Chef tecnologo)	30,77
Ricevimento	Addetto (Addetto ricevimento, facchino bagagli)	23,08
Sala	Responsabile (Maître)	23,08
Alloggio	Responsabile (Governante)	20,51
Sala	Qualificato (Chef de rang)	17,95
Manutenzione	Responsabile (Responsabile manutenzione)	17,95
Commercializz.ne	Responsabile (Direttore commerciale e vendite)	15,38
Ricevimento	Responsabile (Capo ricevimento)	12,82
Commercializz.ne	Qualificato (Funzionario vendite e prenotazioni)	12,82
Cucina	Qualificato (Capo partita)	12,82
Amministrazione	Responsabile (Responsabile amministrazione)	10,26
Marketing	Responsabile (Direttore marketing)	10,26
Ricevimento	Qualificato (Segretario ricevimento)	10,26
Sala	Addetto (Commis di sala)	10,26
Direzione	Qualificato (Assistente alla direzione)	7,69
Alloggio	Qualificato (2° governante)	7,69
Manutenzione	Qualificato (Operaio Qualificato)	7,69
Manutenzione	Addetto (Operaio generico)	7,69
SPA	Qualificato (massaggiatore, fisioterapista)	7,69
Altro	Responsabile	7,69
Altro	Qualificato	7,69
Direzione	Addetto (Personale di segreteria)	5,13
Commercializz.ne	Addetto (Addetto al booking)	5,13
Amministrazione	Qualificato (Economo/Acquisti materie prime)	5,13
Bar	Responsabile (Capo barman)	5,13
Bar	Qualificato (Barman)	5,13
Alloggio	Addetto (Addetto ai servizi di camera, cameriere ai piani)	2,56
Animazione	Responsabile (Caposervizio animazione)	2,56
Animazione	Addetto attività di animazione e di intrattenimento	2,56
Risorse Umane	Responsabile (Direttore R.U. e formazione)	2,56
Risorse Umane	Qualificato (Formatore)	2,56
Risorse Umane	Addetto (Personale di segreteria)	2,56
Amministrazione	Addetto (Addetto amministrazione)	2,56
Information tecnology	Responsabile (Responsabile I.T.)	2,56
Information tecnology	Qualificato (Assistente al responsabile)	2,56
Bar	Addetto (Commis)	2,56
SPA	Responsabile (Medico)	2,56
Altro	Addetto	2,56

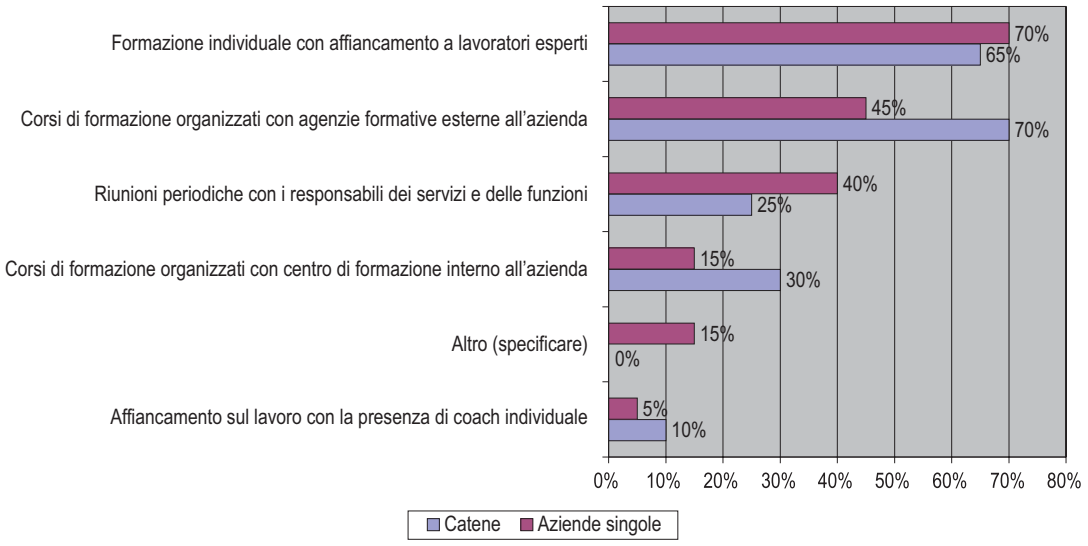
1.3.2. Il rapporto tra aziende e formazione

L'impresa diviene sempre più un "luogo culturale" in cui le persone trovano stimoli per una propria realizzazione, oltre che motivazioni prettamente economiche. La maturazione del rapporto fra impresa e lavoratore è testimoniata anche dal fatto che sempre più le aziende tendono ad investire in un rapporto individuale fra formatore e soggetto in formazione. C'è uno sviluppo verso un'interpretazione più moderna e cosciente della "formazione per imitazione". L'affiancamento, attraverso il quale per anni le aziende hanno cercato di mantenere e migliorare il proprio capitale di competenze professionali, si sta evolvendo verso il *coaching*, cioè verso tecniche molto sofisticate – ma al tempo stesso impegnative economicamente – per le imprese che vi ricorrono (7,5%). A questa percentuale si aggiunge un'ulteriore quota estremamente rilevante di una forma ibrida di coaching realizzata attraverso l'"affiancamento con lavoratori esperti" (67,5%). In entrambi i casi, si tratta dunque di forme di *learning on the job*, dove il *core* dell'apprendimento si realizza direttamente nell'azienda di appartenenza. Alla stessa categoria è ascrivibile, in qualche modo, lo strumento "riunioni periodiche con i responsabili dei servizi e delle funzioni" (32,5% dei rispondenti) mentre la crescita professionale viene realizzata con strumenti per così dire più tradizionali, quando viene attuata attraverso azioni formative vere e proprie realizzate da agenzie formative, interne o esterne all'azienda (complessivamente 80% dei rispondenti).

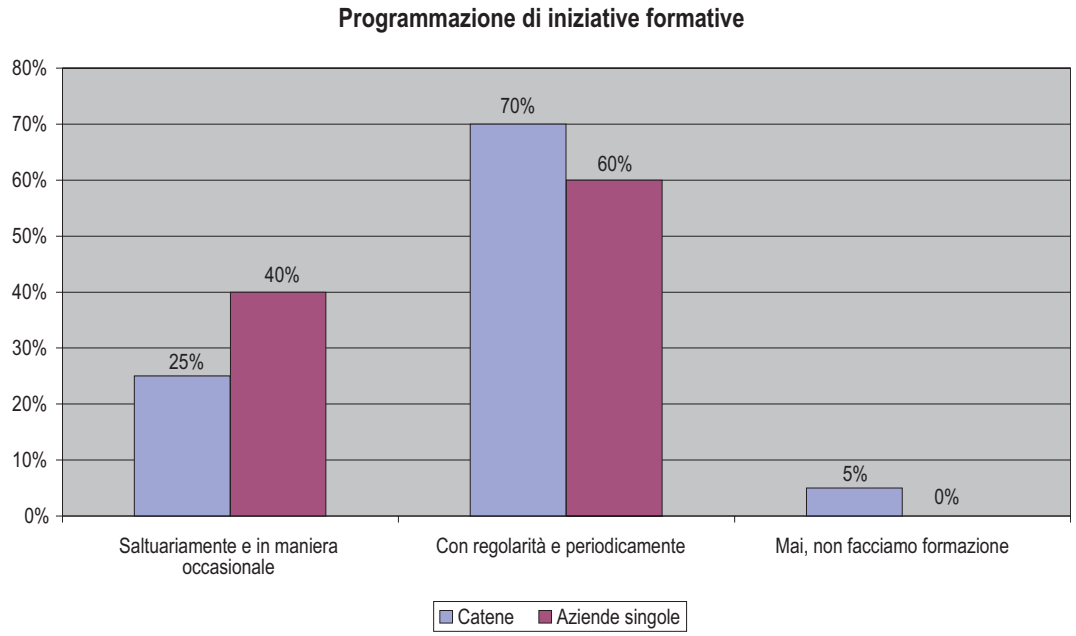
Naturalmente, quella registrata è una linea di tendenza che coesiste con le forme più tradizionali di formazione continua che ancora, in azienda, vengono praticate ("corsi di formazione organizzati con agenzie formative esterne all'impresa", 57,5% dei rispondenti e corsi di formazione organizzati con centro di formazione interno all'azienda, 22,5% dei rispondenti).

Sviluppando la tematica per le due grandi categorie di intervistati, si evidenzia come le aziende singole facciano maggiormente affidamento su strumenti di crescita professionale più informali – quali le "riunioni periodiche" o "l'affiancamento a lavoratori esperti" – di contro ad un ricorso molto più massiccio, da parte delle catene, a formazione erogata con l'apporto di agenzie formative terze e, come più ovvio, con centri di formazione interni all'azienda (il ricorso alla quale è doppio rispetto a quello delle aziende singole).

Strumenti per la crescita professionale

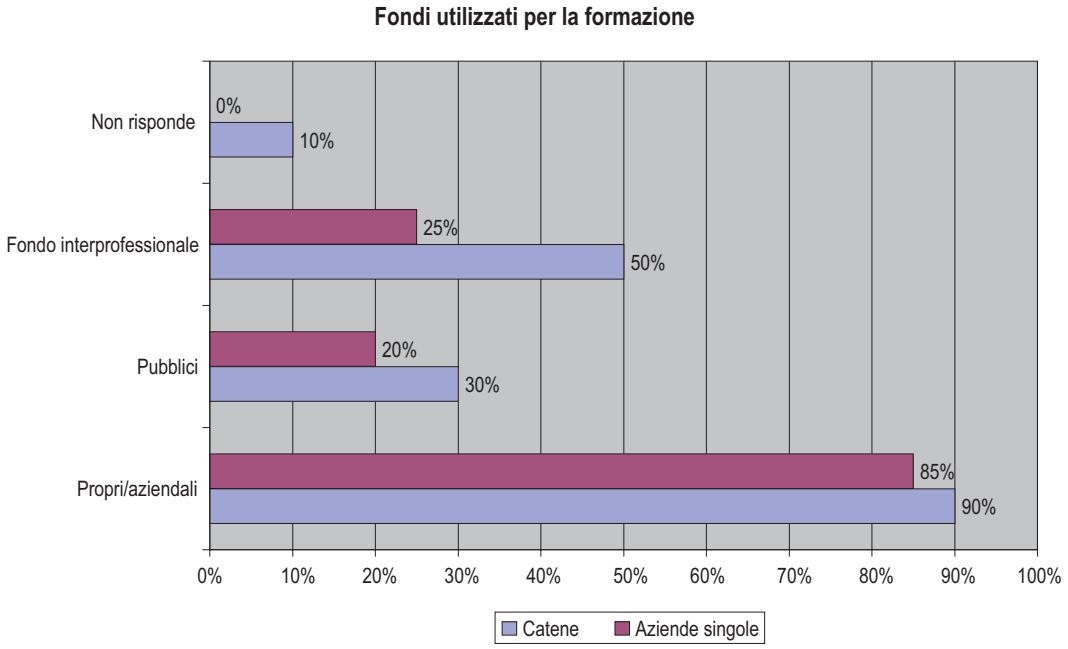


La relazione tra imprese ricettive e sistema formativo è caratterizzata da un rapporto positivo e consolidato. Questo, in parte, sfata il luogo comune che vuole imprenditori e lavoratori disinteressati nei confronti della formazione. I dati raccolti testimoniano come, invece, questo particolare mondo sia attento alla crescita professionale di quanti vi operano tanto che il 65% degli intervistati realizza con "regolarità e periodicità" attività formative. A questi si aggiungono un 32,5% di aziende che fanno formazione, anche se in maniera "saltuaria ed occasionale". Soltanto uno scarso 2,5% non fa formazione in azienda. Questi risultati evidenziano come ormai le attività formative siano un elemento importante delle politiche di gestione delle risorse umane.



La quantità di **fondi utilizzati per fare formazione** testimonia l'interesse delle aziende all'implementazione di questo tipo di attività. Infatti, l'87,5% del campione dichiara di avere messo a disposizione "fondi propri"[5] per la realizzazione delle attività formative dell'ultimo triennio, in misura addirittura superiore a quanto attinto dai "fondi pubblici" e da quelli "interprofessionali" (62,5%). Il grado di utilizzo di fondi diversi da quelli propri aumenta notevolmente nel passaggio da strutture singole a catene. L'80% di queste ultime dichiara, infatti, di avere utilizzato fondi diversi da quelli privati mentre questa percentuale scende al 45% per le strutture singole.

[5] La domanda consentiva di fornire massimo due risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti (in questo caso tutto il campione), fornisce un totale complessivo superiore a 100.

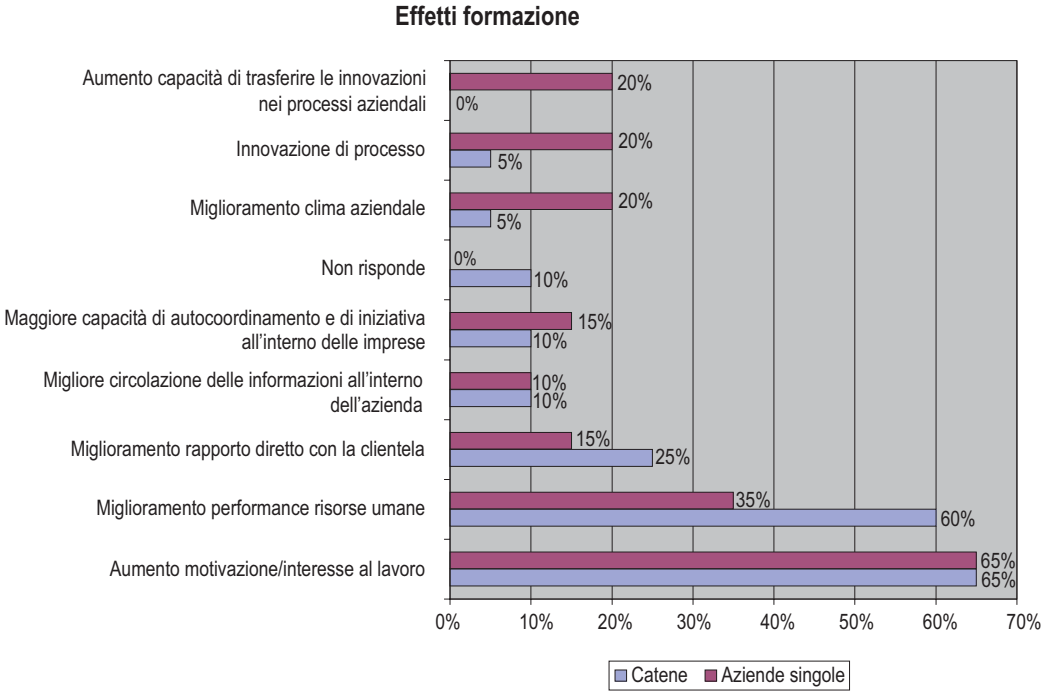


Le **aree tematiche su cui si concentrano i maggiori sforzi formativi**, sia nel triennio passato che nel prossimo, sono legate ad obblighi di legge ("sicurezza sul luogo di lavoro", 93% circa dei rispondenti) e a quelle conoscenze considerate generalmente necessarie per qualsiasi impresa che voglia operare nel settore turistico: le "lingue", infatti, assorbono ben il 66% della programmazione passata e futura delle aziende intervistate e "marketing" e "organizzazione e management aziendale" che sono nella programmazione (passata e futura) di circa il 42% dei rispondenti. Un ambito di conoscenza ancora scarsamente affrontato dalle precedenti esperienze formative – ma, in prospettiva, da programmare – è quello riferito alle "persone con esigenze speciali", che raccoglie il 22% della programmazione di iniziative formative nel prossimo triennio.
Alcune differenze di rilievo si registrano, riguardo a tali aspetti, tra aziende singole e catene. Un elemento fondamentale è la minore propensione, registrata dalle prime, alla realizzazione di iniziative formative, con particolare riguardo alla programmazione di quelle future. Ciò potrebbe anche derivare da un'attuale mancata consapevolezza dei bisogni formativi da colmare attraverso iniziative di tal genere. Ad ogni modo, queste aziende sembrano registrare una maggiore propensione alla programmazione di iniziative formative nell'area "amministrazione e controllo di gestione", rispetto alle catene che, invece, sono mediamente meno focalizzate su tematiche specifiche ma più orientate ad una formazione "trasversale". Nel caso delle catene è possibile dunque evidenziare un maggiore interesse per le competenze di natura tecnica quali le lingue nonché l'acquisizione delle conoscenze relative alle modalità di "produzione ed erogazione di servizi".

Un dato assolutamente interessante è quello relativo al **valore che le imprese attribuiscono alla formazione**: il 65% dei rispondenti[6] ritiene che la forma-

[6] La domanda consentiva di fornire massimo due risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti, fornisce un totale complessivo superiore a 100.

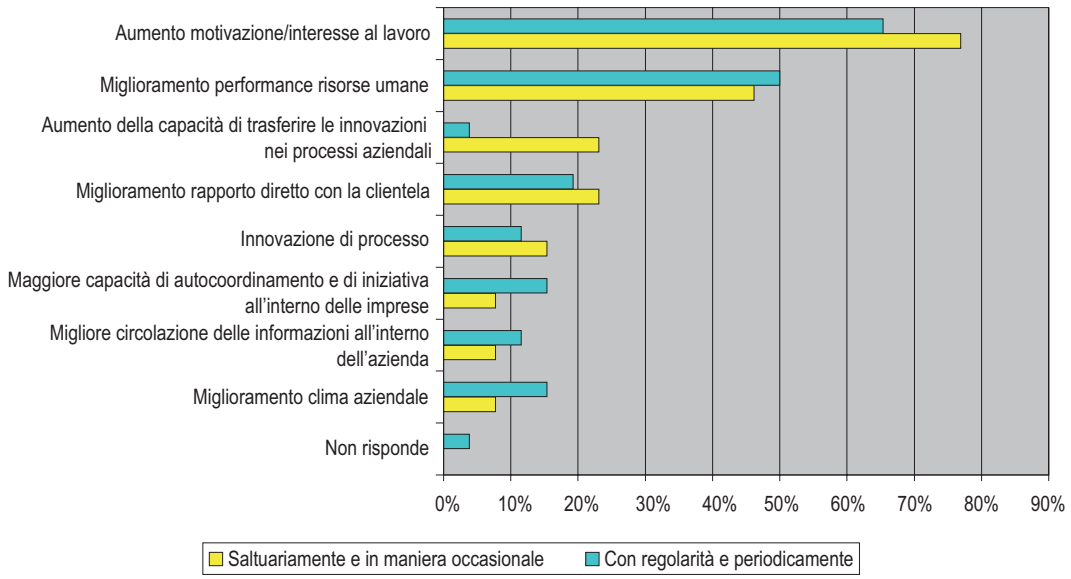
zione, prima ancora che determinare un "aumento delle *performance* dei lavoratori", contribuisca primariamente all'"aumento della motivazione/interesse al lavoro", determinando, come ovvio, solo indirettamente un incremento della produttività lavorativa.
Sia per quello che riguarda le catene che le aziende singole viene evidenziato, a seguire, un forte miglioramento della qualità del lavoro che si riflette sulla "*performance* generale della prestazione aziendale" (47,5% dei rispondenti) ma migliora anche la "capacità di introdurre innovazione nei processi operativi" (12,5% dei rispondenti). La formazione rende le "risorse umane in grado di assumersi autonomamente delle responsabilità" (12,5% dei rispondenti) e di "colloquiare, in maniera efficace, con tutti coloro che partecipano alla realizzazione dei processi produttivi" (10% dei rispondenti). Come sopra accennato, il "miglioramento generalizzato del clima aziendale" (12,5% dei rispondenti) trova riscontro anche nel "forte aumento dell'interesse al lavoro" (65% dei rispondenti).
Distinguendo, come sempre, il dato per le due macro categorie di intervistati, fermo restando le analogie evidenziate appare diverso il peso attribuito agli altri fattori ma gli scostamenti più rilevanti sono sintetizzabili in:
– le catene segnalano, tra gli effetti immediatamente correlati all'erogazione di formazione ai propri lavoratori, e in misura maggiore rispetto alle aziende singole, il "miglioramento delle *performance* delle risorse umane" e il "miglioramento del rapporto diretto con la clientela";
– le aziende singole, dal canto loro, attribuiscono alla formazione un impatto positivo superiore, rispetto a quello evidenziato dalle catene, in termini di "aumento della capacità di trasferire le innovazioni nei processi aziendali", "miglioramento del clima aziendale" e "innovazione di processo" (quest'ultima in misura ben 4 volte superiore a quanto dichiarato dalle catene!).



Da segnalare che, nel passaggio da aziende che fanno formazione in maniera discontinua ad aziende che programmano con regolarità la formazione per i propri lavoratori, emerge una maggiore percezione, da parte delle prime, degli effet-

ti della formazione sull'incremento dell'interesse al lavoro nonché della capacità di trasferire le innovazioni apprese nei processi aziendali. Le seconde, invece, ritengono, in misura maggiore rispetto alle prime, che la formazione vada ad incidere sulla qualità del clima aziendale ("miglioramento del clima aziendale"), anche in termini di "migliore circolazione delle informazioni all'interno della struttura" e soprattutto di incremento della "capacità di autocoordinamento e di iniziativa". Un incremento pertanto delle *performance* complessive dell'azienda, ascrivibile non più e non solo all'apporto del singolo al processo formativo, ma ad una combinazione sinergica di ruoli e di apporti, grazie a risorse umane più predisposte alla collaborazione, allo scambio di *know-how* e all'assunzione di responsabilità e di iniziative proprie.

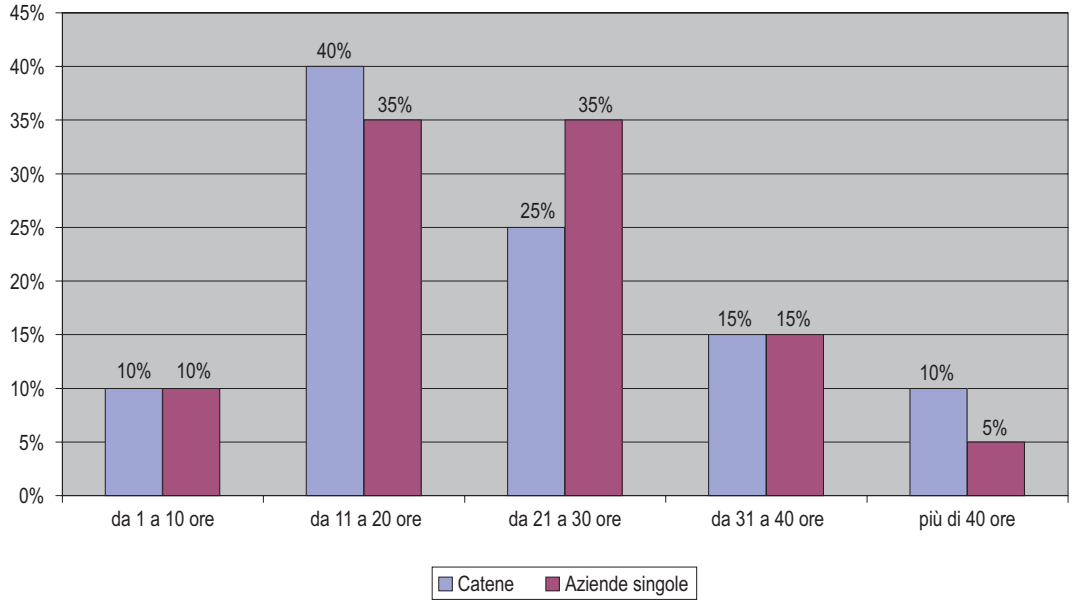
Consuetudini formative e percezioni sull'efficacia della formazione



L'interesse alla realizzazione di attività formative da parte delle aziende del campione è particolarmente evidente se si considera che complessivamente più di un quinto degli intervistati (22,5%) sarebbe disponibile a dedicare alla formazione mediamente più di 30 ore per ciascun dipendente nel prossimo anno di attività.
Chiaramente, il **tempo da dedicare ad azioni formative** non corrisponde pienamente nel confronto tra imprese singole e catene, anche se si registra una sostanziale uniformità di frequenze in corrispondenza di alcune modalità: il numero di rispondenti delle due categorie, infatti, corrisponde pienamente nelle risposte "da 1 a 10 ore" e "da 31 a 40 ore". Più elevata la concentrazione di catene sulle modalità "da 11 a 20 ore" e "più di 40 ore", mentre le aziende singole distribuiscono uniformemente le risposte (facendo peraltro registrare in entrambi casi i valori più elevati) sulle opzioni "da 11 a 20 ore" e "da 21 a 30 ore". In sintesi, non è possibile derivare da tali risposte particolari evidenti correlazioni tra appartenenza alle macro categorie individuate (aziende singole e catene) e durata dei percorsi formativi programmati per il prossimo anno di attività. Al di là delle considerazioni appena effettuate, appare tautologica ma comunque degna di citazione la visione fortemente positiva che gli operatori comunicano in riferimento alla formazione continua. Il luogo comune secondo cui le aziende non siano interessate alla formazione e la percepiscano più come un "peso" che come un fattore in grado di generare competitività, viene di fatto sfatato dalla volontà espressa dagli intervistati di

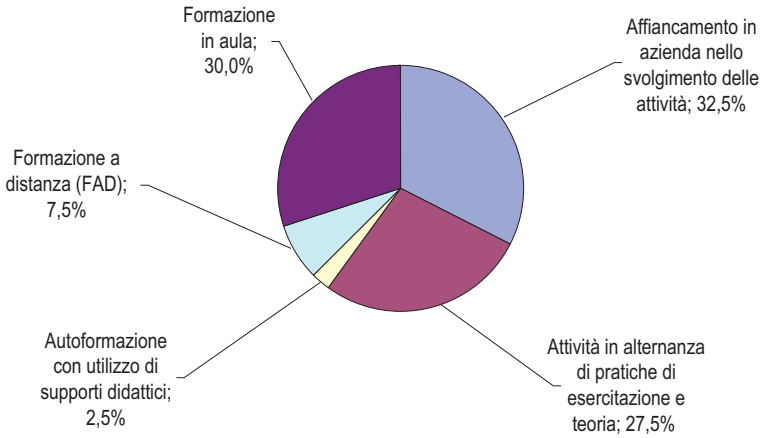
dedicare una buona quota del tempo lavoro dei propri dipendenti, anche in un contesto di crisi come quello attuale, all'investimento in professionalità attraverso la partecipazione a percorsi formativi.

Tempo medio per la formazione per dipendente nel prossimo anno

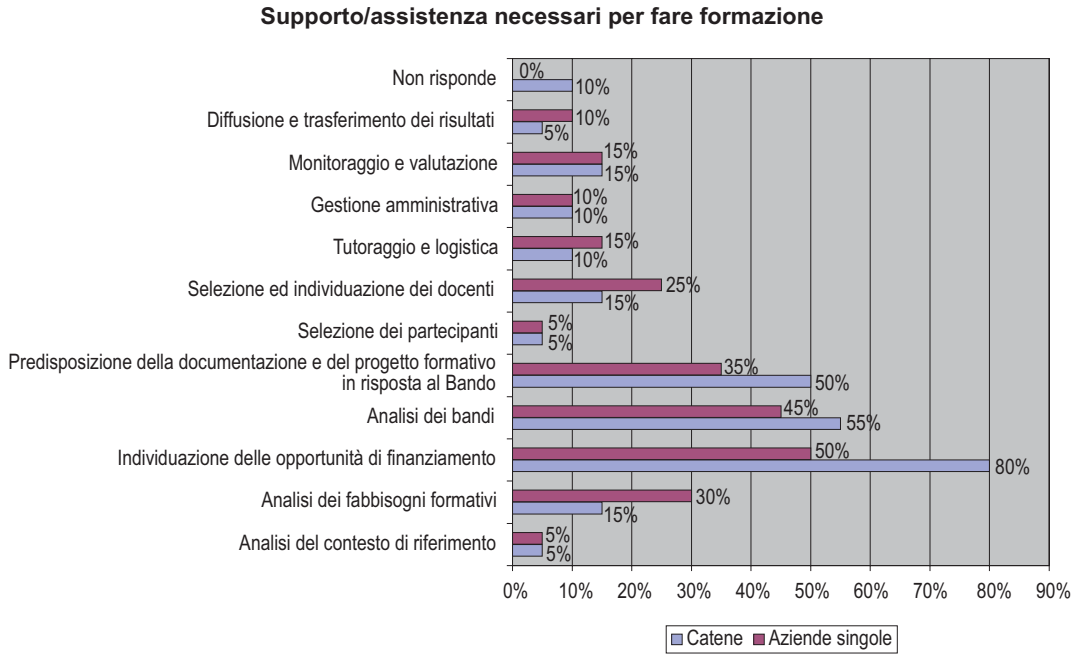


Oltre all'investimento in termini temporali, che le aziende si sono dimostrate pronte ad effettuare a fronte dei benefici attesi (ed espressi) dallo svolgimento di attività formative, è determinante comprendere anche quali siano le **modalità** più gradite per garantire maggiore proficuità ai **futuri interventi formativi**. In questi termini, risulta evidente, ancora una volta, come l'approccio più tradizionale, quello "d'aula", pur essendo mediamente condiviso dal 30% del campione, non rappresenti la prima modalità selezionata che è invece rappresentata dall'"affiancamento in azienda nello svolgimento delle attività" (32,5%). L'utilizzo delle moderne tecnologie, comprese quelle che consentono un apprendimento fuori dall'aula e, dunque, diverso dal classico modello di docenza frontale ("Fad" e "Autoformazione con utilizzo di supporti didattici"), registra consensi decisamente inferiori, pari complessivamente al 10% del campione intervistato.

Modalità formative



La propensione testimoniata dalle aziende del campione a svolgere attività formative, peraltro, potrebbe essere ulteriormente valorizzata se e in quanto queste riuscissero a reperire servizi di supporto di varia natura. In primo luogo, sarebbe particolarmente richiesta un'assistenza al reperimento di "opportunità di finanziamento"[7] (65% dei rispondenti) e a seguire – e immediatamente connessa a questa – assistenza per l'"analisi dei bandi" (50%) e per la "predisposizione della documentazione e del progetto formativo in risposta al Bando" (42,5%). Particolarmente avvertita anche la necessità di avere maggiori consapevolezze relative ai bisogni formativi da colmare, da attuare attraverso un servizio mirato a stimare il "bisogno formativo" dell'azienda (22,5%).
Dal confronto tra bisogno di assistenza/supporto necessario per sviluppare percorsi di formazione continua esplicitato da aziende singole e catene, emerge che:
– le catene anelano maggiormente ad un servizio di reperimento fondi e predisposizione del progetto formativo (e della relativa documentazione amministrativa) per rispondere ai bandi;
– le aziende singole percepiscono come più complessa la fase di indagine conoscitiva dei *gap* formativi presenti in azienda nonché l'individuazione dei docenti in grado di far fronte alle esigenze rilevate.
In realtà, spesso, questi bisogni esprimono due aspetti della stessa problematica: quella di riuscire effettivamente a misurare i *deficit* di competenze interne e di far fronte a questi in modo concreto ed efficace attraverso percorsi formativi i cui risultati si rivelino spendibili nel proprio contesto aziendale.

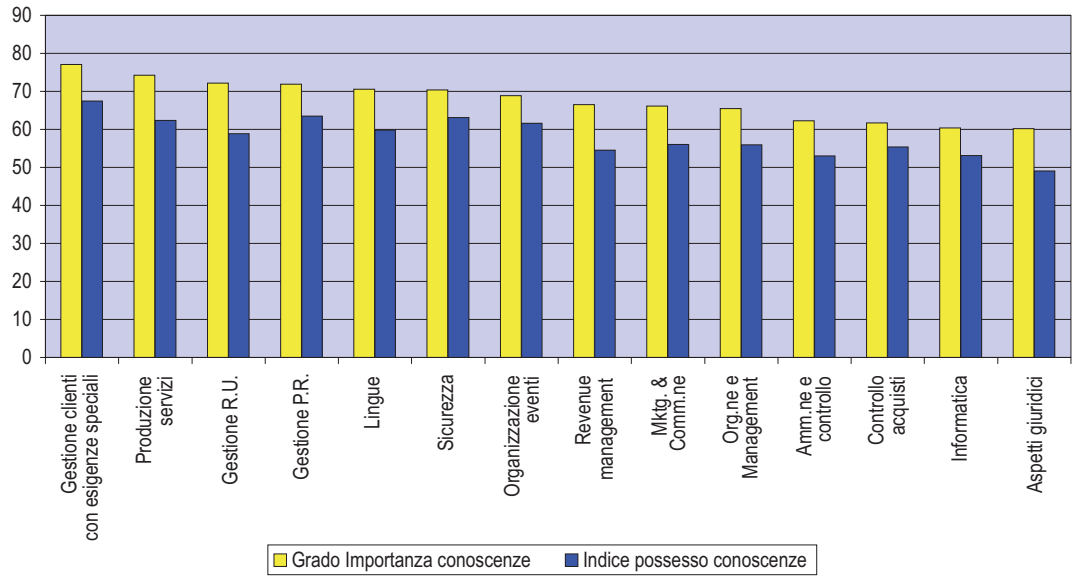


L'indagine ha fornito, inoltre, delle risposte molto interessanti rispetto ai **fabbisogni di professionalità e di competenze professionali** che vengono giudicate patrimonio indispensabile nelle imprese. I dati offrono quindi un quadro interessante per ciò che concerne le necessità di indirizzo delle attività di formazione

[7] La domanda consentiva di fornire massimo più risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti, fornisce un totale complessivo superiore a 100.

professionale da mettere a disposizione delle imprese del settore. È però opportuno precisare fin da subito che queste indicazioni, pur avendo presumibilmente una validità di carattere generale, scaturiscono dai giudizi di imprese di medio grandi dimensioni che rappresentano una parte minoritaria del sistema produttivo della ricettività italiana.
L'analisi dei fabbisogni degli aderenti ad E.B.I.T. ha permesso di misurare:
– la quantità e la qualità delle conoscenze giudicate necessarie all'interno delle singole funzioni nonché dei *gap* rispetto a quanto effettivamente posseduto;
– la trasversalità e l'importanza delle singole conoscenze rispetto a tutte le funzioni aziendali.
Dalla lettura incrociata dei dati è stato possibile, inoltre, ottenere due indicazioni principali in merito a:
– le conoscenze richieste agli addetti del settore (espresse anche in termini di differenziale con quanto giudicato necessario);
– la necessità di intervento formativo per la costruzione di profili professionali da impiegare nelle varie funzioni aziendali.
La lettura incrociata di questi dati pertanto consente la costruzione di percorsi di formazione continua in maniera tale da poter andare incontro alle esigenze di crescita del capitale di conoscenze delle imprese.
Nel grafico che segue sono rappresentati i gruppi di conoscenze espressi per livelli di importanza e i *gap* relativi ad ogni gruppo.

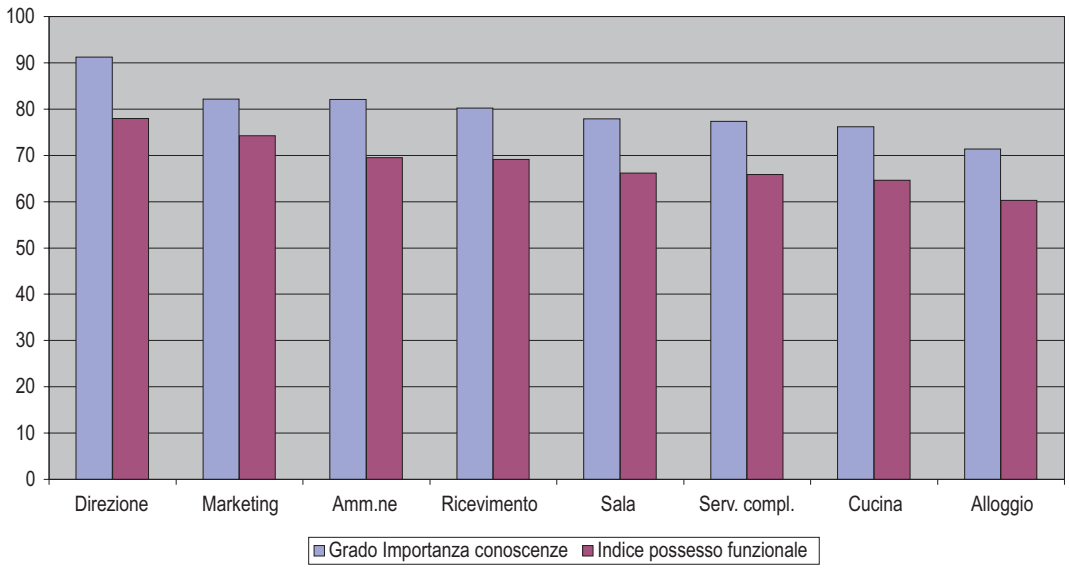
Comparazione fra livelli di conoscenze richieste e relativa presenza in azienda



Per una migliore lettura dei dati riportati nel grafico è opportuno precisare che ogni gruppo indicato in ascissa rappresenta un ambito complesso di conoscenze. Ogni gruppo è stato quindi declinato in percorsi formativi espressi come sommatoria di moduli didattici che però, per motivi di sinteticità, non sono qui rappresentati.
Dall'elaborazione dei dati rilevati appare evidente come:
esista una "trasversalità" media molto rilevante della percezione dell'importanza del possesso di questi gruppi di conoscenze all'interno delle imprese della ricettività; che appaiono diffuse in tutte le funzioni aziendali;
appaiano rilevanti i *gap* che gli operatori denunciano rispetto ai livelli considerati ottimali.

Da un esame approfondito si evidenzia come il livello di importanza di alcune conoscenze, e i relativi *gap*, si discostino anche sensibilmente dalla media generale. Così appaiono rilevanti e carenti le conoscenze specialistiche necessarie per affrontare la produzione nelle diverse aree e funzioni aziendali; ancora rilevanti sono le conoscenze e le competenze necessarie per gestire in maniera ottimale il rapporto interpersonale e produttivo con clienti con esigenze speciali o la gestione delle risorse umane e delle pubbliche relazioni. Il dato però che appare secondo noi più rilevante è invece la trasversalità di conoscenze di carattere organizzativo e di controllo gestionale. I valori che originano l'istogramma sono infatti calcolati come somma delle medie ponderate ottenute da ogni gruppo di conoscenze. Di fatto quindi con questo grafico si afferma che, pur naturalmente con diversi livelli di approfondimento, le conoscenze in grado di fornire agli addetti le capacità critiche di assumere decisioni in autonomia debbono essere un patrimonio comune di tutti coloro che sono impiegati, anche con diverse funzioni nel ciclo produttivo. Tale affermazione trova il suo fondamento logico nella necessità che hanno gli addetti, in particolare ma non esclusivamente coloro che si trovano ad operare a contatto con il cliente, di poter assumere in autonomia delle decisioni che comportano dei precisi impegni da parte dell'impresa. In pratica è necessario essere in grado di comprendere quale peso hanno, da un punto di vista gestionale e organizzativo, le singole prestazioni che vengono erogate dietro precise richieste della clientela e che spesso non sono riconducibili a procedure standardizzate.
Nel grafico successivo sono invece riportati i valori medi delle richieste di formazione e della visione delle carenze percepite a livello di singola area funzionale.
Nell'analisi per funzioni aziendali, appare estremamente importante il possesso di conoscenze di carattere giuridico per l'amministrazione aziendale, dell'informatica - soprattutto per mettere in condizione le persone di svolgere indagini e approfondimenti sui dati aziendali - e le conoscenze di marketing generalizzate e trasversali, sia alle funzioni che per gli addetti a qualsiasi livello inquadrati.
Naturalmente, qui come in seguito, parliamo di grandi gruppi di conoscenze che sono l'espressione e la sommatoria di moduli che potranno permettere la costruzione di percorsi formativi individuali. Le imprese avranno così la possibilità di introdurre delle innovazioni nella loro programmazione formativa.

Indici di importanza e di possesso delle conoscenze a livello di funzione organizzativa



Passando invece ad un'analisi più complessa che riguarda l'esame dei livelli di conoscenze ritenute ottimali e quelli invece che sono stati reputati effettivamente in possesso, secondo gli intervistati, da quanti vi operano, a vari livelli, nelle singole funzioni aziendali, la tabella che segue riporta i saldi per differenza fra le due modalità, espressi su una scala da zero (valore minimo) a dieci (valore massimo).

Bilancio delle conoscenze nelle funzioni aziendali – Ricettività – Saldi

	Direzione	Amministrazione	Marketing	Ricevimento	Alloggio	Sala	Cucina	Servizi complementari
Organizzazione e management aziendale	**1,8**	1,2	**1,7**	0,1	1,3	**1,6**	1,3	0,6
Amministrazione e controllo di gestione	**1,7**	**1,7**	**1,7**	1,1	1,2	0,2	0,9	0,7
Revenue management	1,1	**1,9**	**1,7**	**1,9**	1,2	**1,5**	**1,5**	1,1
Amministrazione e controllo acquisti	1,1	1,5	0,0	0,4	1,0	0,6	0,8	1,0
Normative e conoscenze giuridiche	**1,5**	**3,1**	0,1	1,4	0,8	1,3	1,2	**1,6**
Sicurezza sul luogo di lavoro	1,1	1,5	0,8	0,9	-0,9	1,0	**1,5**	1,5
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	**1,5**	0,4	**1,7**	0,5	**2,8**	0,9	0,1	**2,3**
Gestione delle relazioni interpersonali	1,0	0,6	1,2	1,5	0,8	1,3	1,0	0,9
Gestione dei clienti con esigenze speciali	0,7	1,0	1,5	1,6	1,4	0,9	1,2	1,3
Lingue	1,5	1,0	0,9	1,4	1,1	1,9	1,7	1,1
Organizzazione di eventi	0,8	1,2	0,5	0,3	0,7	1,4	1,3	1,0
Produzione ed erogazione dei servizi	0,7	0,8	0,2	2,2	2,1	2,3	1,9	1,5
Gestione Risorse Umane	2,3	1,0	-0,1	1,9	2,1	2,0	1,9	2,1
Informatica	1,1	2,0	0,0	1,4	0,8	0,7	0,9	0,4
Altro	2,0							

La lettura in verticale dei dati ci consente alcune considerazioni che riguardano la situazione nelle singole funzioni aziendali delle imprese della ricettività facenti parte del campione. Valori che in molti casi sono indicatori di minimi scostamenti (inferiori all'unità) e che in due occasioni sono addirittura positivi, ad indicare un capitale di conoscenze giudicato superiore alle reali necessità aziendali. Rimandando alle singole schede gli approfondimenti sulle singole funzioni, ci limiteremo qui ad analizzare soltanto i valori indicatori di forti deficit superiori ai due punti di differenza e che troviamo evidenziati in giallo all'interno della tabella.
In particolare, nelle imprese della ricettività appaiono critici i valori di carenza espressi per la conoscenza delle "tecniche di gestione delle risorse umane", soprattutto in aree funzionali in cui i rapporti di collaborazione e la motivazione alla partecipazione produttiva dovrebbero essere massimi. Si tratta quindi di una segna-

lazione di grande rilevanza perché riguarda proprio le aree in cui la professionalità è espressa a contatto con la clientela (ricevimento, alloggio, sala), che ha la possibilità di percepire e valutare immediatamente la prestazione e, per questo tramite, indurre un giudizio generale sulla qualità dell'intera struttura. A questo deficit, che abbiamo ritenuto mettere nella dovuta evidenza, va ad aggiungersi, nelle stesse funzioni, un sistema di valori negativi che riguardano le conoscenze e competenze tecniche indispensabili per la costruzione della qualità del lavoro (e del prodotto). È del tutto evidente come una combinazione di questo tipo sia immediatamente da risolvere, anche con degli interventi di carattere specifico, che potrebbero essere affrontati direttamente in azienda se esistessero le capacità e le competenze per realizzare attività di formazione *on the job*, con maggiore efficacia ed efficienza di quanto avviene attualmente.
Non sempre infatti sono necessari interventi che richiedono la fuoriuscita dei lavoratori per lunghi periodi di addestramento, ma potrebbero essere utilizzati i giacimenti di conoscenze già presenti in azienda nei lavoratori più motivati e di miglior livello qualitativo, come peraltro già avviene. La formazione per imitazione, che viene spesso realizzata nelle imprese italiane, anche di grandi dimensioni, presenta una serie di vantaggi che non risiedono soltanto nell'economicità, sia pur relativa, dell'azione. Tuttavia, la sua efficacia è subordinata all'avere a disposizione risorse che siano effettivamente in grado di trasferire le conoscenze presenti in azienda e quindi in possesso di una specifica tecnica formativa.
Sempre in termini di deficit di conoscenze appare fortemente indicativa la denuncia che gli intervistati - che ricordiamo, in questa indagine, essere i dirigenti delle imprese - fanno della loro carenza di conoscenze per la gestione delle risorse umane. Probabilmente, questa "autodenuncia" deriva dalla maggiore consapevolezza, acquisita dai manager, del peso che le risorse umane hanno nella costruzione del processo di percezione della qualità aziendale da parte della clientela. Il valore negativo assunto dall'indicatore, quindi, deve essere inteso come la necessità, avvertita dagli attori principali, di conoscenze sempre più aggiornate e utilizzabili per migliorare la loro capacità di colloquio e di motivazione degli addetti alla produzione.
Nell'analisi per funzioni aziendali appaiono poi significativi i valori fortemente negativi rappresentativi delle conoscenze di carattere giuridico nell'amministrazione d'azienda e che sono da intendere come l'insieme delle norme civilistiche e fiscali che sovrintendono e regolano il funzionamento delle imprese. L'informatica per l'amministrazione d'azienda, in realtà, nasconde la necessità di saper utilizzare in maniera approfondita tutti i mezzi che l'*office automation* mette a disposizione degli addetti funzionali, con particolare rilevanza per tutto ciò che concerne l'immagazzinamento e la capacità di elaborazione autonoma dei dati aziendali. L'informatica non va quindi intesa come la capacità di utilizzazione di software già progettati per la gestione aziendale, quanto il possesso di tutte quelle conoscenze che possono mettere in grado gli addetti di progettare e realizzare strumenti personali per il controllo gestionale e per l'elaborazione delle informazioni. Conoscenze di carattere generale quindi sulle modalità di utilizzazione dei cosiddetti programmi di produttività personale tipo foglio di calcolo, sistemi di creazione di *data base*, ecc. che possono consentire una elaborazione dei dati interni, in base alle necessità conoscitive, per assumere le decisioni aziendali.
Ulteriore importanza va data alla necessità di conoscenze di marketing rilevate nelle funzioni alloggio e servizi complementari. In questo caso dobbiamo assumere come dato positivo che, anche nel settore alloggio, in cui la gran parte delle prestazio-

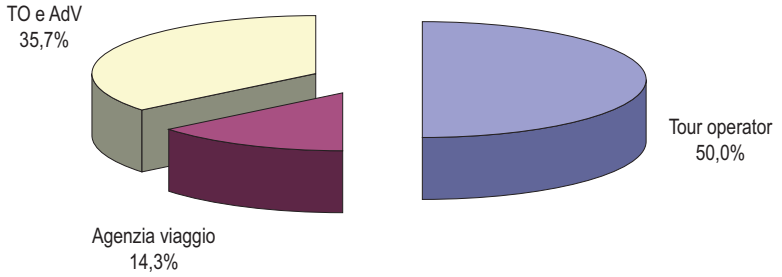
ni lavorative avviene nel *back of the line*, esistono necessità di crescita delle conoscenze di marketing per favorire la migliore comprensione delle politiche aziendali e per la migliore gestione del cliente in casa, anche nelle limitate occasioni di incontro. La positività del dato è insita in una considerazione più di carattere generale che è possibile estrarre e cioè che nelle imprese di grandi dimensioni non si valuta positivamente la politica dell'esternalizzazione di parti importanti del processo produttivo ai fini di un contenimento generale dei costi di gestione. Tale considerazione probabilmente è stata fatta dagli intervistati anche alla luce dei risultati che questa politica ha fornito a chi l'ha messa in pratica in maniera fortemente incisiva e che, se da un lato ha consentito effettivamente il contenimento dei costi, dall'altro ha portato ad una minore motivazione delle risorse umane, che vivono l'albergo come luogo spersonalizzato in cui non sono più rappresentati i propri interessi e difficilmente si potrà sviluppare quell'"orgoglio di appartenenza" che potrà caratterizzare la relazione fra le persone e l'azienda e far nascere la volontà di "rappresentanza" nei confronti dei clienti finali.

1.4. Il comparto Intermediazione e Produzione viaggi

1.4.1. Caratteristiche del campione

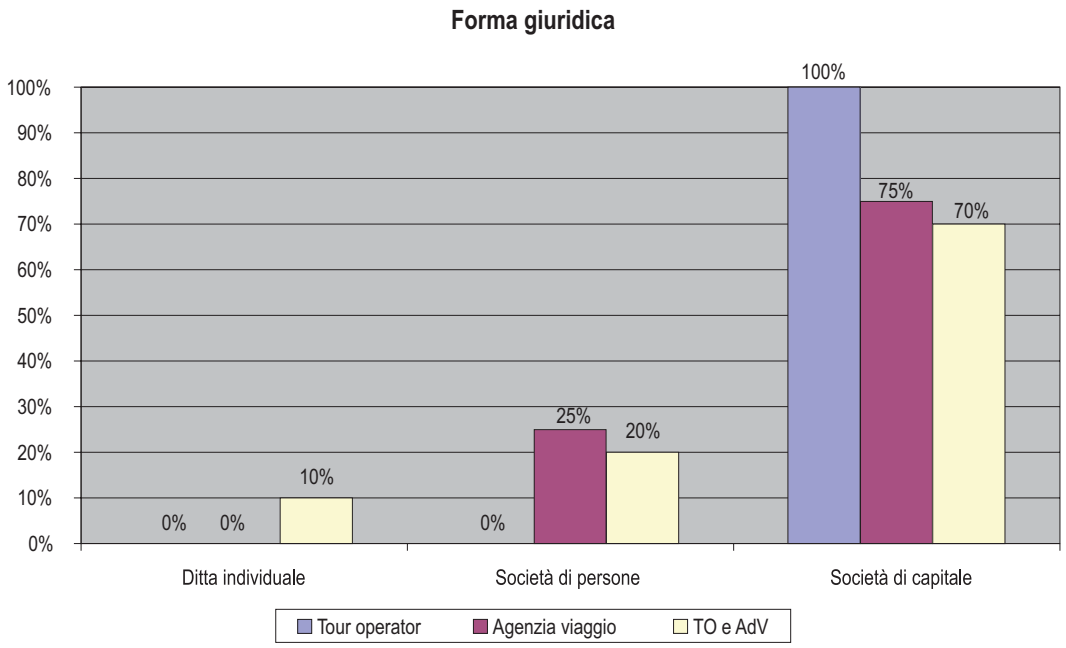
Il campione si compone complessivamente di 28 aziende del comparto "Intermediazione e Produzione viaggi" così distribuite: tour operator (50%), incoming e/o outgoing; agenzie di viaggio (14,3%) e, infine, soggetti che svolgono entrambe le suddette attività. Quest'ultima categoria assembla quei soggetti che svolgono contemporaneamente attività di tour operating e di distributori, quali agenzie di viaggio - indipendenti e/o inserite in un network e/o ricettiviste – e rappresentano una quota significativa del campione (35,7%). Pertanto, a seguire, la rappresentazione dei fenomeni oggetto della presente indagine avverrà seguendo i tre raggruppamenti appena evidenziati in modo tale da delineare se e come determinati fenomeni assumano connotazioni differenti in relazione all'appartenenza ad una categoria piuttosto che ad un'altra.

Composizione del campione



La **forma giuridica** prevalentemente utilizzata è quella della "società di capitale", rappresentata da più dell'85% del campione intervistato. Scorporando il dato, emerge che tutti coloro i quali rientrano nella categoria dei "tour operator" assumono questa veste giuridica, mentre il 25% dei soggetti operanti esclusivamente come "agenzia di viaggio" fa ricorso alla forma di "società di persone". Allo stesso modo, si evidenzia che ad utilizzare la forma della "ditta individuale" sono di fatto quei soggetti che svolgono una molteplicità di funzioni, vale a dire l'attività

di tour operating insieme a quella tipica di agenzia viaggi. Anche in questo caso, tuttavia, l'utilizzo appare evidentemente ridotto in quanto limitato ad appena il 10% di questi soggetti.



Il **numero medio di lavoratori** è strettamente correlato alla tipologia di aziende intervistate. Questo indicatore assume un valore molto più elevato nelle aziende che svolgono, per così dire, funzioni miste ("TO e AdV") (165,70 lavoratori medi) rispetto al valore registrato nelle "agenzie di viaggio" (in media 9 lavoratori). Il dato sottolinea come la ridotta dimensione delle aziende interessi particolarmente quelle strutture la cui attività è focalizzata prevalentemente sulla distribuzione piuttosto che sulla predisposizione e il confezionamento dell'offerta di prodotti turistici.

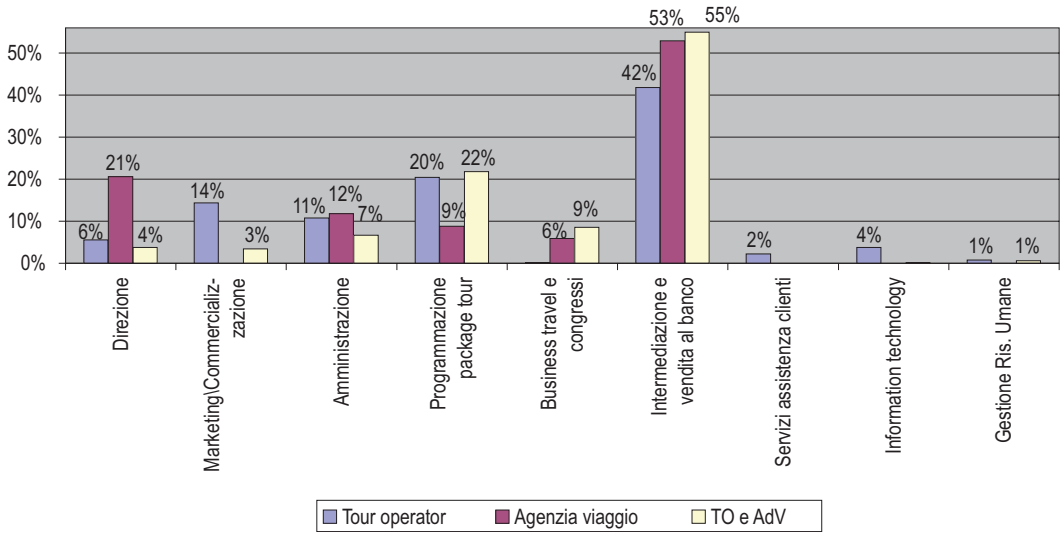
Tipologia azienda	N. medio lavoratori
Tour operator	112,5
Agenzia viaggio	9
TO e AdV	165,7
Valore medio totale	116,71

Il numero medio di lavoratori è stato elaborato anche rispetto ad ulteriori fattori:
– natura giuridica: il numero medio risulta mediamente più elevato per le strutture che sono configurate giuridicamente come "società di capitale". Il dato in questione è fortemente superiore rispetto a quanto avviene all'interno delle altre configurazioni giuridiche assunte dalle restanti aziende del campione intervistato;

Natura giuridica	n. medio lavoratori
Ditta individuale	4,00
Società di persone	5,33
Società di capitale	135,33

aree funzionali[8]: la concentrazione massima di lavoratori si registra in corrispondenza della funzione tipica di questa categoria di aziende, "Intermediazione e vendita al banco". Questa concentrazione è, come ovvio, mediamente meno elevata per le strutture che svolgono esclusivamente attività di tour operating le quali sono maggiormente sbilanciate verso le attività di "programmazione package tour". Nelle "agenzie di viaggio" del campione risulta pressoché assente la collocazione di personale dedicato all'area funzionale "Marketing/Commercializzazione"; il dato può essere spiegato alla luce di una concentrazione molto più elevata, in queste aziende, di personale nell'area "Direzione" dove, con ogni probabilità, considerando sia le ridotte dimensioni di queste strutture che la conseguente minore articolazione dell'organigramma aziendale, si concentrano anche le funzioni di promozione e commercializzazione dei servizi e dei prodotti offerti.

Distribuzione lavoratori per aree funzionali



tipologia di contratto di assunzione: il contratto di assunzione a tempo indeterminato è la formula largamente più utilizzata dalle aziende del campione. Estremamente ridotto il ricorso ad altre formule contrattuali. Il dato dimostra che in questo comparto, così come nella ricettività, vi sia una forte "capitalizzazione" delle competenze, cioè le aziende ritengono giustamente che le risorse umane - in quanto depositarie oltre che di competenze strategiche anche di un sentimento di forte identificazione con l'azienda - risultano essere degli elementi imprescindibili su cui impostare anche le strategie competitive sui mercati.

[8] Si tenga conto che non tutte le aziende hanno fornito una distribuzione dei dipendenti per aree funzionali. Tale dato non rappresenta, dunque, l'intero campione ma è stato elaborato solo per quelle aziende che hanno fornito tale informazione.

Tipologia contratto di assunzione	Valori % su rispondenti
Dipendenti a tempo indeterminato	88,39
Dipendenti tempo determinato	9,03
Collaborazioni a progetto	1,35
Dipendenti stagionali	0,15
Numero assunzioni interinali (*valore medio anno 2008*)	0,03
Apprendisti	1,04
Totale	100,00

– nazionalità lavoratori: rispetto a tale fenomeno si evidenzia, presso le aziende del campione[9], una quasi totale presenza di lavoratori italiani (99,68% dei lavoratori).

1.4.2. Professionalità ricercate

Le **professionalità giudicate di più difficile reperimento**[10] sono mediamente attribuibili ai livelli professionali apicali, in particolare quello di "responsabile". Fa eccezione l'addetto dell'area Marketing che registra una convergenza di richieste pari quasi al 23% dei rispondenti.
Dai dati rilevati appare evidente che vi è una situazione molto similare a quanto rilevato nel comparto della ricettività.
Questo può portare a sviluppare delle prime considerazioni che riguardano da un lato la struttura e le tipicità delle offerte formative presenti sul mercato e dall'altro le strategie formative e comunque di gestione delle risorse umane applicate nelle aziende. Per ciò che riguarda le offerte formative appare abbastanza evidente che, per il settore turismo, vengono spesso privilegiate le competenze di natura tecnica piuttosto che quelle manageriali. In pratica, il settore sta in qualche maniera giudicando non del tutto adeguata l'offerta formativa universitaria e la formazione manageriale che esiste nel nostro Paese. Trascorso oramai più di un decennio dallo sviluppo di un'offerta formativa specifica per i manager del settore turismo, i livelli di difficoltà di reperimento di personale qualificato dovrebbero essere tendenzialmente minori.
Dall'altro lato, anche nel comparto dell'intermediazione è possibile fare una prima riflessione sul fatto che la programmazione delle carriere non avviene in maniera struttura e comunque non appare una pratica ricorrente e consolidata nel settore. Questo determina un'elevata mobilità di coloro che sono possessori di competenze specialistiche manageriali e la corrispondente difficoltà, da parte delle imprese, nel sostituire questi ruoli.

[9] Si precisa che il 21% del campione non fornisce alcuna indicazione in merito.
[10] Le indicazioni in merito al livello funzionale giudicato di difficile reperibilità sono state fornite da quasi l'80% del campione.

Aree funzionali	Livelli professionali	Val. %
Direzione	Responsabile (Direttore)	27,27%
Marketing Comm. Pubbl. contatto clienti	Qualificato (Capo ufficio mktg e relazioni clienti)	27,27%
Marketing Comm. Pubbl. contatto clienti	Responsabile (Direttore marketing)	22,73%
Marketing Comm. Pubbl. contatto clienti	Addetto (Addetto uff. mktg e relazione clienti)	22,73%
Amministrazione	Responsabile (Responsabile amministrazione)	22,73%
Programmazione package tour	Direttore prodotto	22,73%
Intermediazione vendite al banco	Responsabile vendite banco	18,18%
Amministrazione	Qualificato (Economo/Acquisti materie prime)	13,64%
Programmazione package tour	Buyer punto vendita	13,64%
Intermediazione vendite al banco	Banconista	13,64%
Intermediazione vendite al banco	Addetto alle biglietterie	13,64%
Amministrazione	Addetto (Addetto amministrazione)	9,09%
Programmazione package tour	Addetto programmazione	9,09%
Business travel e congressi	Responsabile business travel e congressi	9,09%
Business travel e congressi	Qualificato	9,09%
Direzione	Addetto (Personale di segreteria)	4,55%
Servizi assistenza clienti	Qualificato	4,55%
Information tecnology	Responsabile (Responsabile I.T.)	4,55%
Information tecnology	Addetto	4,55%

Quanto alle aree funzionali cui sono riconducibili le principali difficoltà di reperimento, l'area "Marketing, Commercializzazione, Pubblicità, Contatto clienti" assorbe il 73% circa delle figure professionali definite di difficile reperibilità.
Difficoltà di reperimento sono rilevate da quasi la metà dei rispondenti, in egual misura, nelle aree "Amministrazione", "Programmazione package tour" e "Intermediazione vendite al banco".

Aree funzionali	Valori % su rispondenti
Marketing Comm. Pubbl. contatto clienti	72,73%
Amministrazione	45,45%
Programmazione package tour	45,45%
Intermediazione vendite al banco	45,45%
Direzione	31,82%
Business travel e congressi	18,18%
Information tecnology	9,09%
Servizi assistenza clienti	4,55%

Questi dati danno immediatamente una prima prospettiva delle linee di indirizzo che potrebbe assumere una politica di offerta formativa per il settore. Le carenze funzionali, valutate anche alla luce del dato sulle singole figure professionali, rendono evidente il fatto che nel comparto sia richiesta una formazione che, accanto a delle solide basi di competenze tecniche, sia in grado di aprire prospettive per sviluppi di carriera verso ruoli manageriali.

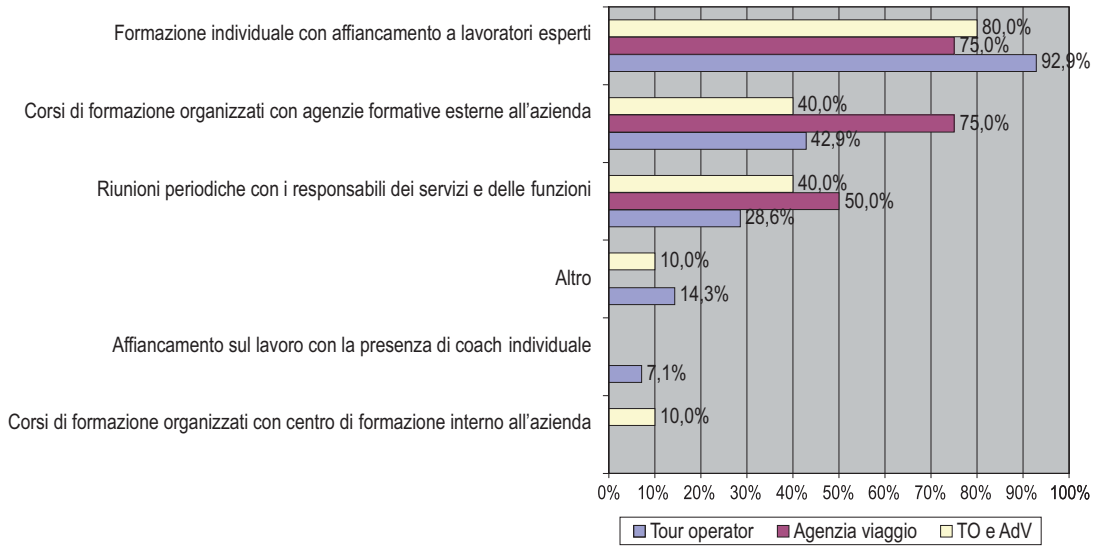
1.4.3. Il rapporto tra aziende e formazione

L'investimento nella crescita professionale nelle imprese del comparto scaturisce dall'interno. Gli operatori prediligono la "formazione individuale con l'affiancamento a lavoratori esperti" (85,7% dei rispondenti) certamente anche per motivi economici; ma è altrettanto vero che esiste la convinzione che nelle aziende risiedano dei giacimenti di conoscenze che è opportuno utilizzare.
La crescita professionale dei propri lavoratori è quindi una questione che sta particolarmente a cuore delle imprese del campione intervistato. Tutti gli intervistati, infatti, hanno fornito proprie considerazioni in ordine agli strumenti utilizzati a tale scopo. La totalità delle imprese ha dichiarato di ricorrere, in qualche maniera, a strumenti che siano in grado di contribuire alla crescita professionale dei propri lavoratori e, anche nei rari casi in cui gli strumenti predisposti nel questionario non abbiano trovato corrispondenza nella pratica, sono state evidenziate comunque altre modalità di *up grading* delle risorse umane utilizzate nel corso delle ordinarie attività aziendali.
In linea di massima, valutando il totale delle risposte ottenute[11], emerge come lo strumento più utilizzato, come sopra accennato, sia la "formazione individuale con affiancamento a lavoratori esperti" (85,7% dei rispondenti). Le aziende prediligono quindi forme di *learning on the job* che prevedono non solo l'azienda come luogo di apprendimento ma che valorizzano anche le risorse umane, i *senior* dell'azienda. Questo dato va inoltre a cumularsi con quello relativo ad altre due modalità/strumenti in parte assimilabili a quelle/i appena citate/i principalmente quanto alla *location* dell'evento formativo, vale a dire l'esercizio della professione nel proprio contesto aziendale:
l'"affiancamento sul lavoro con la presenza di un *coach* individuale" che, tuttavia,

[11] La domanda consentiva di fornire massimo due risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti (in questo caso tutto il campione), fornisce un totale complessivo superiore a 100.

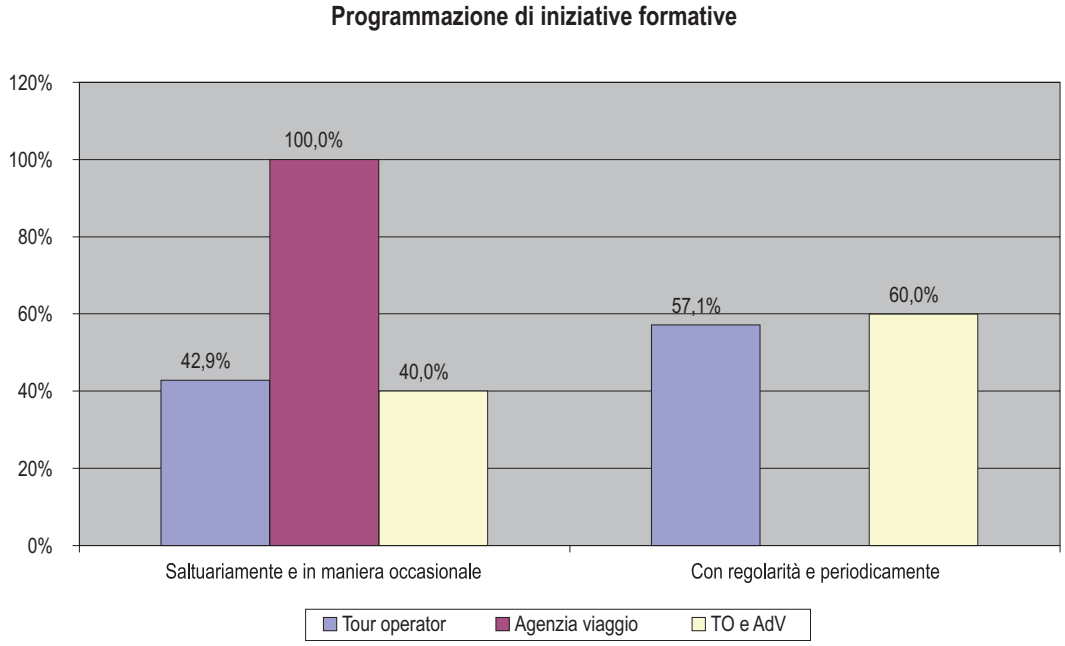
se ne discosta per l'aspetto afferente il soggetto che si occupa dell'apprendimento: un "coach individuale", esterno all'organigramma aziendale. Questa modalità fa registrare, peraltro, una bassa adesione, in quanto solo il 3,6% delle aziende intervistate dichiara di avervi fatto ricorso. Rispetto alla "formazione individuale con affiancamento a lavoratori esperti", essa presuppone, infatti, costi maggiori: il compenso dovuto al *coach* nonché il tempo lavoro impegnato dal proprio personale che, di fatto, è costretto a ridurre il proprio contributo al processo produttivo durante la fase di affiancamento;
le "riunioni periodiche con i responsabili dei servizi e delle funzioni" (35,7% dei rispondenti), maggiormente affine alla prima modalità sia per quanto riguarda il luogo di apprendimento - l'azienda stessa - che per il fatto che il lavoratore non viene praticamente distolto dal ciclo produttivo.
E proprio quest'ultima modalità è mediamente più apprezzata dalle "agenzie viaggio" del campione che - preme inoltre rilevare - ricorrono, in misura di gran lunga superiore rispetto alle altre due categorie di intervistati, ai "corsi di formazione organizzati con agenzie formative esterne all'azienda".
Per quanto riguarda i "tour operator" si evidenzia, invece, una maggiore distribuzione delle risposte su tutte le opzioni fornite dalla domanda, pur facendo registrare, rispetto alle altre categorie del campione, una maggiore concentrazione sullo strumento "formazione individuale con affiancamento a lavoratori esperti".
Certo è che, al di là delle singole modalità adottate, l'azienda continua ad essere il luogo privilegiato della formazione. Indubbiamente, si ha il vantaggio di non distogliere risorse dal ciclo produttivo ma, eccezione fatta per il "*coaching* individuale", si corre il rischio di non introdurre in azienda nuove esperienze che siano elemento di confronto e, soprattutto, motore di innovazione.

Strumenti per la crescita professionale



Il comparto mostra, per certi aspetti, una maggiore sensibilità verso la formazione continua rispetto alla ricettività nel suo complesso.
La metà degli intervistati fa della formazione un utilizzo periodico e, pertanto, in qualche modo programmato mentre la metà restante ricorre ad essa, sia pure in maniera "saltuaria ed occasionale" (50%). Forse questa maggiore sensibilità rilevata, che poi si trasforma in corsi che vengono effettivamente fruiti, è dovuta al fatto

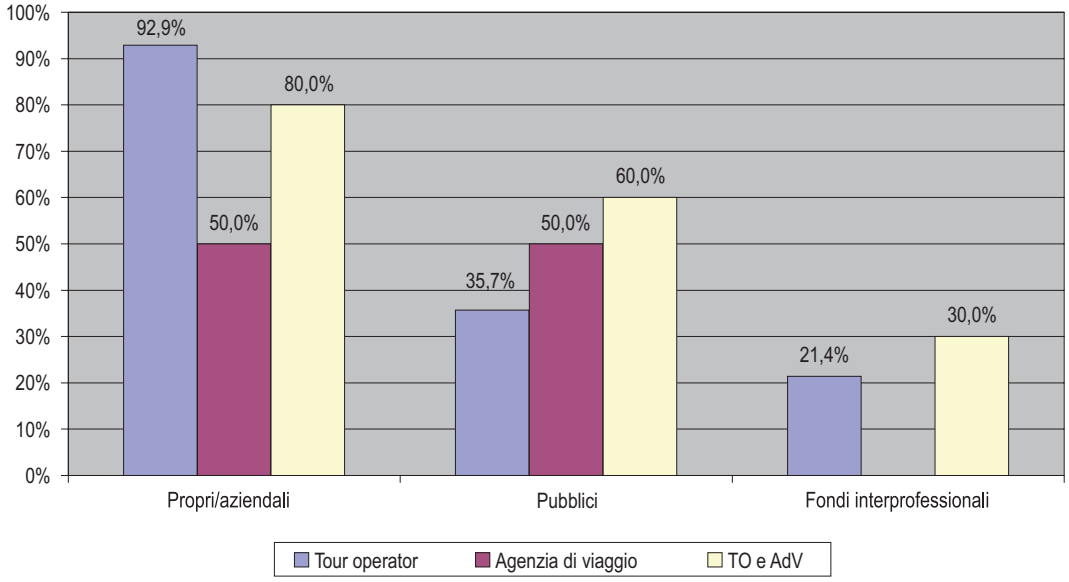
che nel comparto sono necessarie delle autorizzazioni per cui la formazione è, di fatto, un obbligo per poter utilizzare determinati strumenti, quale la possibilità di gestire la biglietteria aerea-IATA nonché per sapere utilizzare gli altri sistemi operativi tipici del settore.
Andando a distinguere quanto avviene tra le varie tipologie comprese nel campione, si rileva che la totalità delle "agenzie di viaggio" realizza attività formative "saltuariamente e in maniera occasionale" mentre i T.O. e le imprese "miste" propendono maggiormente verso una programmazione periodica degli interventi formativi e una maggiore "regolarità" degli stessi.



La formazione realizzata è stata alimentata, nell'82% dei casi[12], da "fondi propri" dell'azienda, a conferma di quanto le aziende confidino nel potenziamento delle competenze delle risorse umane al fine di sviluppare il proprio business. Molto più ridotto l'apporto proveniente dai Fondi Interprofessionali cui ha attinto poco più di un quinto del campione ma preme evidenziare come, tra questi, non vi sia alcuno di quegli intervistati qualificati come "agenzia viaggio". Questa categoria sembra non essere a conoscenza di questa importante fonte di finanziamento: infatti, fa un buon uso dei fondi pubblici e, per conseguenza, un minor ricorso a fondi propri, il che lascia intendere che potrebbe essere un buon "cliente" dei fondi interprofessionali se, evidentemente, fosse a conoscenza della loro esistenza e/o dei relativi meccanismi di funzionamento.

[12] La domanda consentiva di fornire massimo due risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti (in questo caso tutto il campione), fornisce un totale complessivo superiore a 100

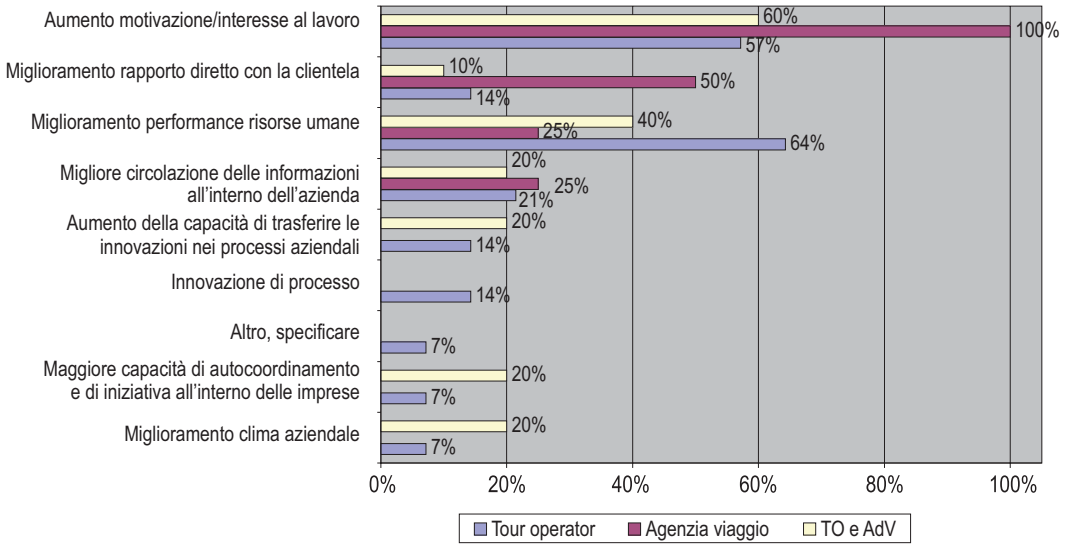
Fondi utilizzati per la formazione



Le aree tematiche su cui si sono concentrati i maggiori sforzi formativi (nell'ultimo triennio) e che contemporaneamente saranno oggetto di interventi programmati per il futuro (prossimo triennio) sono legate in primo luogo ad obblighi di legge ("Sicurezza sul luogo di lavoro", 85,7% circa dei rispondenti); seguono "Informatica" (71,4%) e "Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente" (57%).
Un ambito di conoscenza mediamente poco affrontato dalle esperienze formative del precedente triennio - ma, in prospettiva, da programmare - è quello delle "Lingue" (18% circa).
In linea di massima, fermo restando l'ambito della "sicurezza ed obblighi connessi" come unico *trait d'union* tra gli intervistati di tutte le categorie, possono essere esplicitate alcune peculiarità relativamente ai tre gruppi facenti parte del campione:
i "tour operator" hanno affrontato più ambiti disciplinari nello sviluppo delle iniziative formative dell'ultimo triennio e mantengono questo atteggiamento anche, in prospettiva, per il prossimo triennio. Sembra garantita, inoltre, una continuità tra aree tematiche su cui sono stati attivati corsi di formazione negli ultimi tre anni e su cui verranno sviluppate le attività formative del prossimo triennio;
le "agenzie viaggio" hanno concentrato gli interventi formativi (dell'ultimo triennio) su un minor numero di tematiche, legate alle attività di *front line* ("tecniche di accoglienza" e "marketing/commercializzazione") come a quelle di *back office* ("amministrazione e controllo di gestione"). Quanto al prossimo triennio, oltre a potenziare la formazione relativamente alle aree disciplinari già oggetto dei precedenti interventi formativi, la programmazione verterà su corsi focalizzati sulle aree di "organizzazione e management aziendale" e "gestione risorse umane", pertanto, probabilmente rivolti ai ruoli apicali di queste aziende;
la categoria di operatori "misti" ("To e AdV") si attesta su posizioni similari a quelle dei "tour operator", con una elevata distribuzione degli interventi formativi su molti ambiti disciplinari e, contestualmente, un aumento degli sforzi formativi per il prossimo triennio particolarmente sbilanciato sulle "lingue".

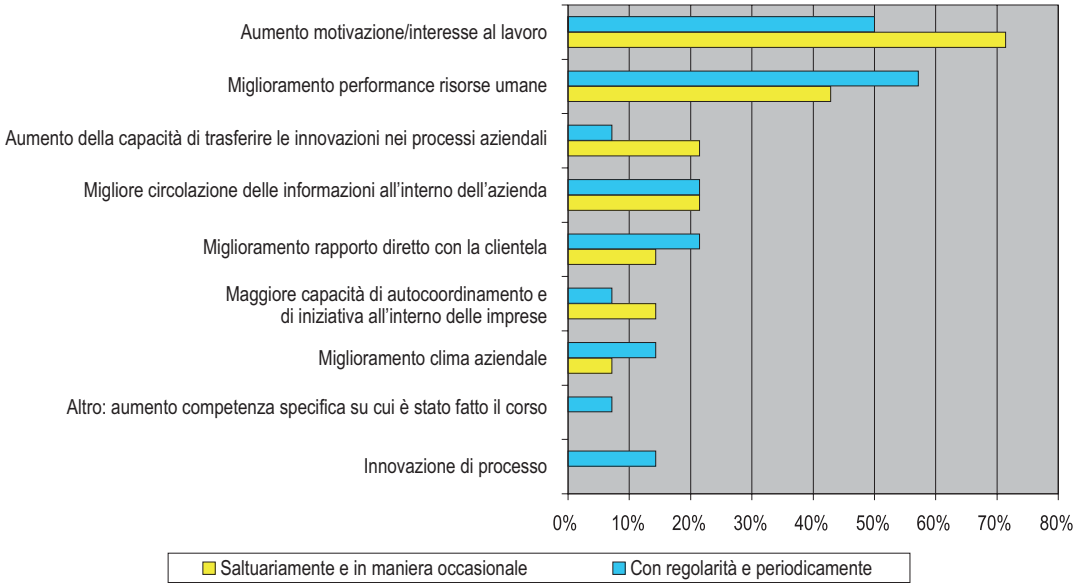
La formazione è un valore! Infatti, in questo comparto viene confermato quanto già visto in quello della ricettività. Anche in questo caso, tutti gli intervistati ritengono che essa sortisca comunque effetti positivi ma è ancora più interessante rilevare che il 60,7% dei rispondenti ritiene che la formazione, prima ancora che determinare un "miglioramento delle *performance* delle risorse umane", contribuisca all'"aumento della motivazione/interesse al lavoro". La formazione andrebbe pertanto ad incidere direttamente sul *sentiment* del personale, sull'affezione al lavoro, che pertanto andrebbe successivamente a determinare gli incrementi di produttività attesi e auspicati.

Effetti formazione



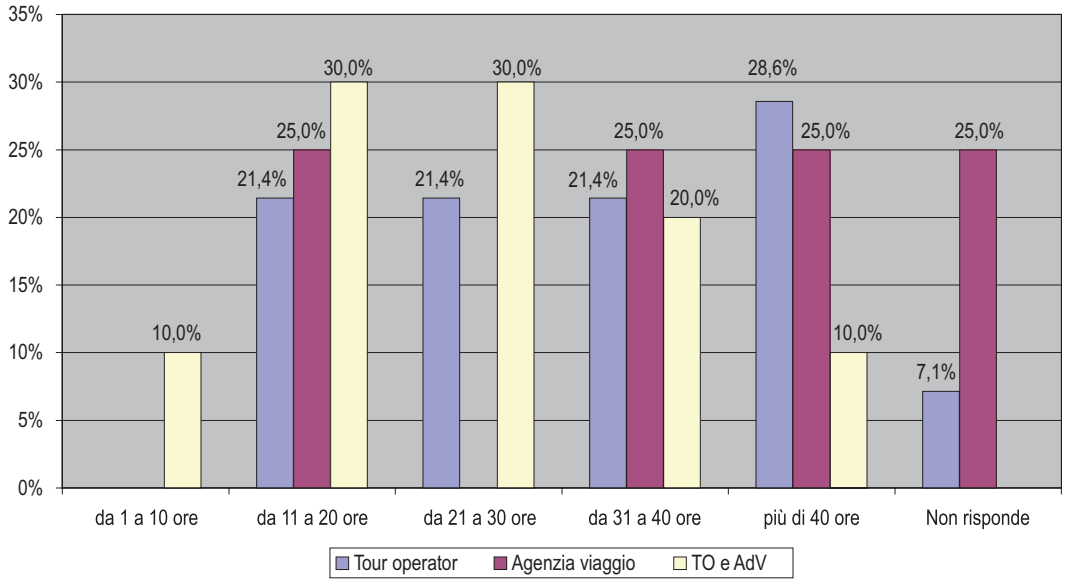
Un comportamento più discontinuo nell'effettuazione di corsi di formazione per i propri dipendenti sembra determinare gli intervistati a considerare, come principale effetto di tali corsi, l'aumento dell'interesse al lavoro. Quando, infatti, la formazione viene svolta in maniera meno organica e, di conseguenza, meno organizzata – data la minore sistematicità – gli effetti (percepiti) sulla forza lavoro non si traducono immediatamente in un miglioramento del suo apporto al ciclo produttivo quanto in un incremento nell'affezione al proprio lavoro. Perché la formazione produca dei sensibili incrementi sulla produttività – tanto sensibili da essere registrati dal management come direttamente conseguenti alla formazione realizzata – essa deve necessariamente assumere carattere di continuità, deve cioè divenire una componente naturale del lavoro, innestandosi in modo sistematico all'interno del ciclo di produzione. In questi casi, addirittura, la formazione è causa, agente di "innovazioni di processo" (15% circa di coloro i quali fanno formazione con regolarità) e finisce per assumere un ruolo determinante nel posizionamento dell'azienda nell'arena competitiva.

Consuetudini formative e percezioni sull'efficacia della formazione



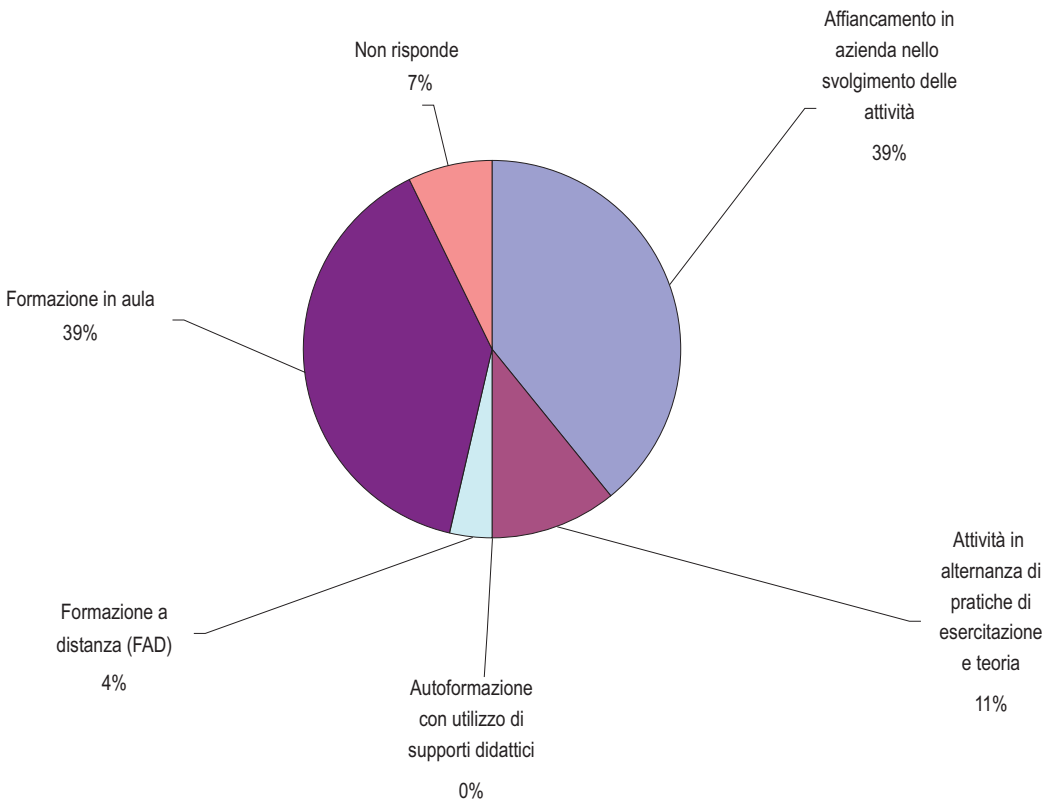
Il 93% circa del campione risulta evidentemente soddisfatto o, se non altro, predisposto a far formazione nel prossimo anno di attività, tanto che più di un quinto del campione impiegherebbe, in interventi formativi, "più di 40 ore medie" per ciascun lavoratore.
Le "agenzie viaggio" sono mediamente più propense ad un investimento più elevato – in termini di ore medie per lavoratore – contrariamente alla categoria degli operatori misti (che svolgono entrambe le funzioni di agenzia e tour operator), il 70% dei quali si dichiara disponibile a meno di 30 ore medie per la formazione al singolo dipendente (sempre con riguardo al prossimo anno di attività).

Tempo medio per la formazione per dipendente nel prossimo anno



Potendo effettuare una scelta, le aziende si dichiarano propense a fare formazione attraverso modalità tutto sommato tradizionali ("formazione in aula", 39% del campione); ma trova ancora conferma il desiderio di garantire continuità tra svolgimento delle iniziative corsuali e attività lavorative, tanto è che l'affiancamento in azienda nello svolgimento delle attività" è la modalità formativa scelta dal 39% delle aziende intervistate.
L'"alternanza di pratiche di esercitazione e teoria", che trova adesione presso l'11% del campione, rappresenta una sorta di mediazione tra le due citate modalità e sembra essere il punto di incontro tra la formazione canonicamente intesa e quella più d'avanguardia (*coaching individuale esterno*).
L'utilizzo delle moderne tecnologie, comprese quelle che consentono un apprendimento fuori dall'aula e dal classico apprendimento con docenza frontale ("Fad" e "autoformazione con utilizzo di supporti didattici"), registra minori consensi (4% del campione).

Modalità formative

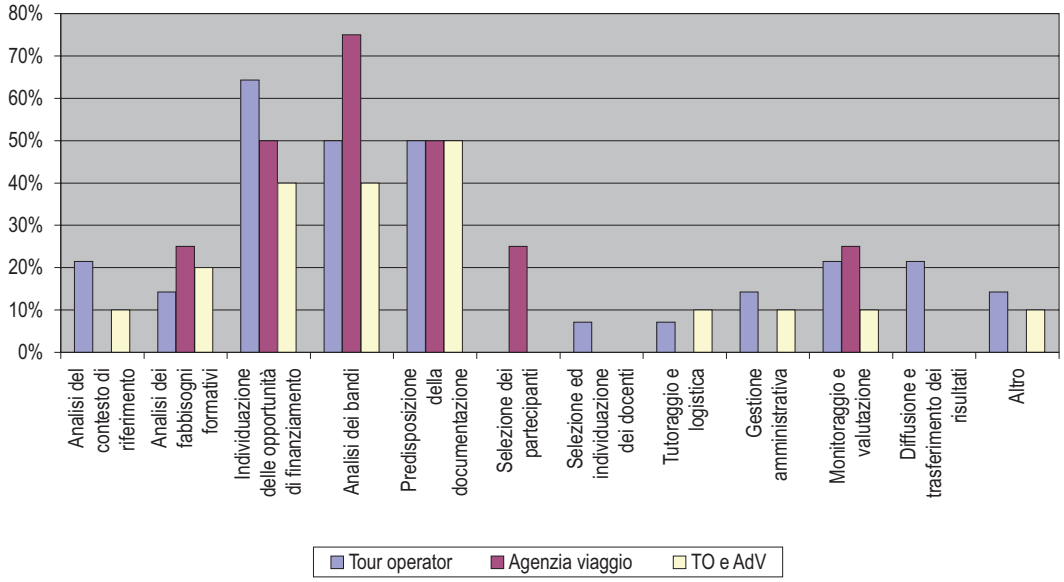


La propensione testimoniata dalle aziende del campione a svolgere attività formative, peraltro, potrebbe essere ulteriormente valorizzata se e in quanto esse riuscissero a reperire servizi di supporto di varia natura. In primo luogo, sarebbe particolarmente richiesta un'assistenza al reperimento di "opportunità di finanziamento"[13] (53,5% dei rispondenti) e a seguire – e immediatamente connessa a questa – l'assistenza per l'"analisi dei bandi" (50%) e per la "predisposizione della docu-

13 La domanda consentiva di fornire più risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti, fornisce un totale complessivo superiore a 100.

mentazione e del progetto formativo in risposta al bando" (50%). Particolarmente avvertita anche la necessità di avere maggiori consapevolezze relative ai bisogni formativi da colmare attraverso un servizio mirato a stimare il "bisogno formativo" dell'azienda (17,8%).
Dal confronto tra bisogno di assistenza/supporto necessario per sviluppare percorsi di formazione continua, così come esplicitato dalle diverse tipologie di aziende, emerge che la "predisposizione della documentazione" è avvertita come ostica, nella stessa misura, da tutte le diverse tipologie di aziende intervistate, tanto che su di essa si concentrano le stesse quote di rispondenti. Le "agenzie di viaggio in senso stretto" percepiscono maggiormente la carenza di un supporto nella fase di "analisi dei bandi" (75% delle "agenzie di viaggio"), diversamente dai "tour operator" che hanno difficoltà maggiori proprio nel reperimento delle informazioni sulle "opportunità di finanziamento" (65% dei "tour operator").

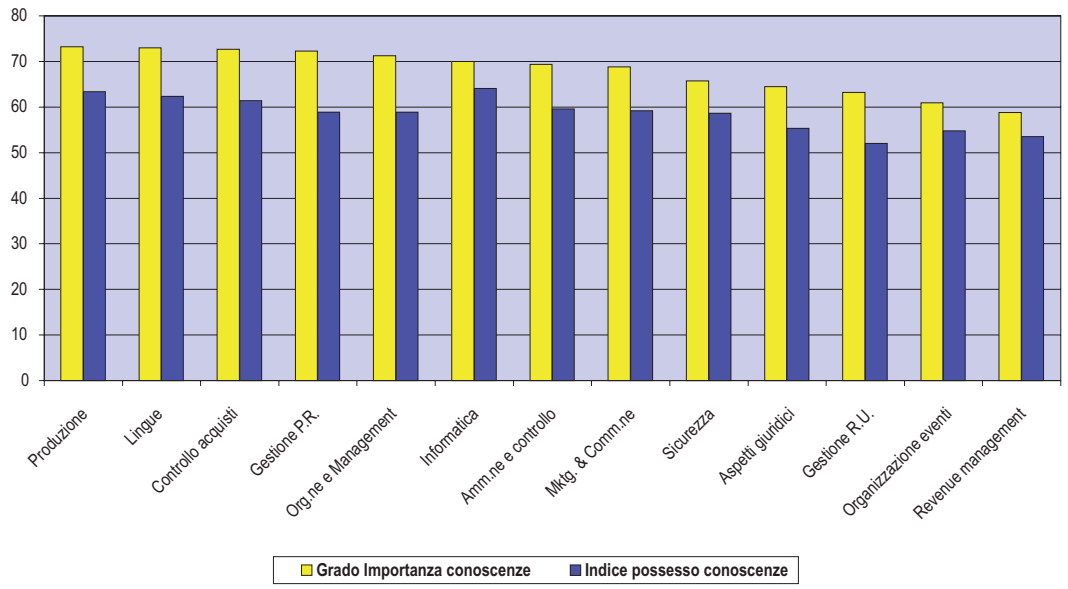
Supporto/assistenza necessari per fare formazione



Per quanto riguarda i **fabbisogni di professionalità e di competenze professionali** che vengono giudicate patrimonio indispensabile, nel grafico che segue sono riportati i livelli di conoscenza richiesti e la percezione della loro effettiva presenza nelle imprese dell'intermediazione e produzione viaggi. Naturalmente, si tratta di grandi gruppi che sono stati successivamente declinati come sommatoria di moduli didattici. Questa tecnica permette di utilizzare le informazioni ottenute dall'indagine sul campo per la costruzione di percorsi formativi rivolti sia all'acquisizione di qualificazioni professionali, sia per l'aggiornamento professionale in risposta a specifiche esigenze avanzate dalle imprese o dai lavoratori.
Com'è facile notare dal grafico, il livello di conoscenze richieste da parte delle imprese del settore presenta un andamento piuttosto piatto. I valori ottenuti come medie ponderate con il numero degli addetti impiegati rimane confinato in un intervallo di dieci punti di indice. Fanno eccezione le conoscenze relative all'ottimizzazione dei rendimenti aziendali e le conoscenze afferenti alle tecniche per l'organizzazione di eventi che si attestano sensibilmente sotto la media generale. Le conoscenze ritenute più necessarie, e contemporaneamente, percepite dalle imprese come le più carenti nei capitali aziendali sono, anche nel caso dell'intermediazione, quel-

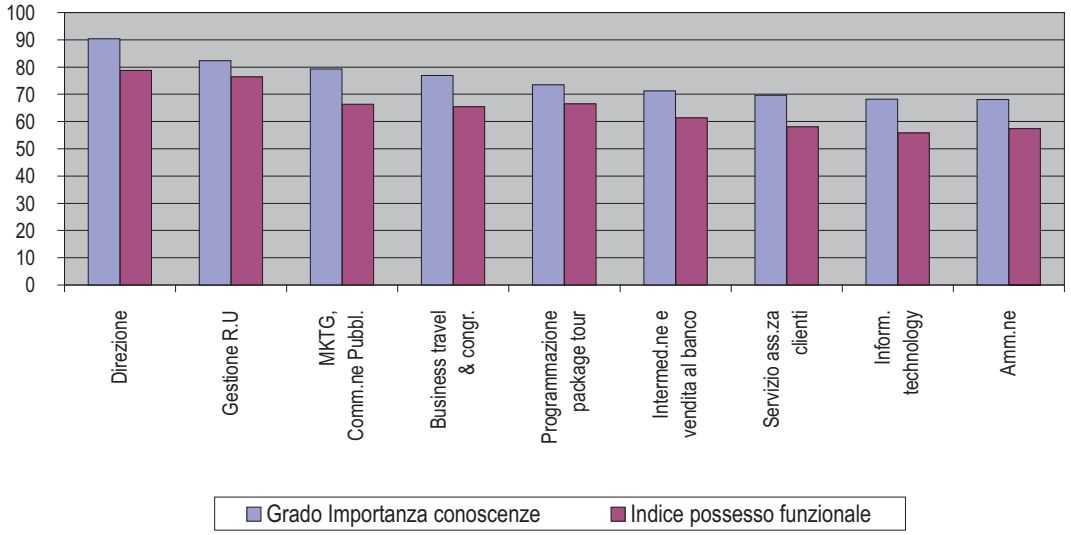
le relative alla "organizzazione, amministrazione e controllo gestionale delle imprese". A queste si accompagna una forte richiesta anche di conoscenze tecniche quali le "modalità di costruzione dei prodotti turistici" e la "capacità di selezionare i fornitori".
In generale è però evidente come, anche nel settore dell'intermediazione, siano fortemente avvertiti i fabbisogni di conoscenza nelle imprese e di come gli operatori stessi siano sensibili ed abbiano coscienza di questo tema. Il settore dell'intermediazione e produzione viaggi è forse al momento, l'ambito produttivo del turismo più esposto ai cambiamenti di grande portata che interessano in generale i mercati nazionali e internazionali. L'intermediazione, in più, subisce fortemente una concorrenza, che potremmo definire impropria perché non viene effettuata da altre aziende, ma direttamente dai consumatori finali. Al momento, infatti, è in grande espansione il "mercato telematico" del turismo in cui i consumatori finali si indirizzano direttamente verso i produttori territoriali e curano in proprio l'organizzazione del viaggio e della vacanza. Questo fenomeno è infatti di quasi esclusiva pertinenza del mercato *leisure*, anche se il *business* non ne è del tutto esente. Il web e le enormi possibilità di comunicazione che la rete offre sono al momento gli elementi che più di altri caratterizzano il settore. Anche se siamo nella convinzione che questo fenomeno sia destinato ad un forte ridimensionamento e ad un arresto della sua espansione, al momento non può che mettere in allarme l'intero settore che si trova sguarnito rispetto alla possibilità di governo e di interazione con questo nuovo canale di distribuzione. Ne segue che il senso di insicurezza, alimentato naturalmente anche da altri fattori quale la crisi economica, favorisce la presa di consapevolezza dell'inadeguatezza del capitale di conoscenze posto al servizio dell'impresa. Naturalmente questa consapevolezza è in parte autoindotta proprio dalla particolare situazione, nel senso che nelle imprese c'è la certezza di dover trovare un'altra strada per mantenere i livelli produttivi. Di fronte però alle difficoltà di trovare soluzioni alternative, si finisce per attribuire le cause di tali difficoltà nella mancanza di quelle conoscenze tali da mettere in condizione gli operatori ai vari livelli di individuare queste strategie alternative e mettere a punto prodotti innovativi.

Comparazione fra livelli di conoscenze richieste e relativa presenza in azienda



Analizzando i dati per funzione, è possibile vedere come la "direzione" sia l'area in cui deve essere presente un maggiore livello di conoscenze, spesso anche di natura generalizzata, oltre che naturalmente, conoscenze tecniche specifiche connesse al comparto intermediazione e produzione viaggi. Segue l'area "gestione risorse umane" dove, tra l'altro, il livello di conoscenze presenti registrato, si attesta su valori immediatamente prossimi a quelli ritenuti ottimali. All'estremo opposto, troviamo invece "Information tecnology" e "Amministrazione" in cui il grado di importanza delle conoscenze registra i valori minori.

Indici di importanza e di possesso delle conoscenze a livello di funzione organizzativa



Come è facile notare la percezione dell'importanza del possesso di conoscenze si presenta abbastanza piatta, rimanendo compresa in un *range* che va dal 70 all'80 per cento. I dati relativi, invece, ai *gap* percepiti mostrano un andamento più movimentato e meno continuo. Sono evidenti gli scarti denunciati per le conoscenze di carattere tecnico necessarie alla realizzazione dei prodotti e per la selezione e controllo della catena dei fornitori (controllo acquisti); dati che appaiono già importanti, ma soprattutto appaiono di elevato livello anche gli scarti per le conoscenze di carattere più manageriale, vale a dire quelle conoscenze che permettono di esercitare le funzioni manageriali non sulla base dell'improvvisazione e dell'intuito, ma facendo ricorso a un bagaglio di conoscenze che riguardano da un lato il controllo economico dell'azienda e dall'altro le possibilità di gestione delle dinamiche interpersonali. I dati che riguardano quindi la "gestione delle risorse umane", l'"organizzazione e management" e la "gestione delle pubbliche relazioni" sono quindi valori su cui le singole imprese sono chiamate a riflettere e nei cui confronti il sistema formativo dovrà elaborare delle offerte specifiche.
Le conoscenze, la cui applicazione pratica nel campo del lavoro dà origine alle competenze professionali, divengono così l'elemento indispensabile per poter competere attivamente nei mercati mondiali e rendere possibile il contemporaneo perseguimento degli obiettivi strategici di realizzazione di produzioni di qualità e di introduzione di innovazioni continue nel ciclo produttivo.
La percezione di uno scarto fra quanto posseduto in azienda e quanto invece sarebbe necessario è fornito in maniera analitica su scala decimale dalla tabella che

segue in cui, analogamente a quanto realizzato nella parte riferita alle imprese della ricettività, sono state evidenziate le carenze più rilevanti.

Bilancio delle conoscenze nelle funzioni aziendali – Intermediazione e Produzione viaggi – Saldi

	Direzione	Marketing	Ammini strazione	Program mazione Package Tour	Business & Con gressi	Interme diazione e vendita al banco	Assis tenza a clienti	ICT	R.U.
Organizzazione e management	**2,0**	**2,2**	1,5	1,3	1,0	1,0	0,4	1,0	**2,0**
Amministrazione e controllo	0,9	1,2	**1,9**	0,8	0,9	**1,6**	**1,7**	0,4	0,2
Revenue management	0,8	0,2	0,3	0,4	**2,9**	0,9	0,0	0,5	-0,7
Controllo acquisti	0,9	0,4	1,5	1,0	**2,8**	1,1	1,4	0,7	1,5
Normativa	0,7	1,2	1,3	0,8	1,0	0,8	1,5	1,4	0,4
Sicurezza	0,8	1,4	**1,6**	0,1	1,0	0,2	0,1	1,0	0,9
Marketing & Commercializzazione	1,4	**1,6**	1,1	0,8	0,3	0,5	**1,6**	**1,6**	0,8
Gestione P.R.	**1,6**	0,8	1,1	1,1	**2,0**	1,5	**2,0**	**2,3**	0,9
Lingue	1,3	1,6	1,2	0,3	1,5	1,1	0,7	**2,0**	0,9
Organizzazione eventi	0,9	0,9	0,0	-0,2	1,0	1,0	**1,6**	1,0	0,0
Produzione	0,7	**2,1**	0,4	**1,2**	-0,1	1,2	**1,8**	1,5	1,0
Gestione Risorse Umane	**1,9**	1,5	0,8	1,1	0,5	**1,6**	**2,0**	**1,6**	0,2
Informatica	1,0	**1,8**	1,2	0,6	0,0	0,3	0,1		

Da quanto rilevato emerge che azioni di formazione possono sempre essere possibili ma dovranno rispettare alcuni requisiti che le rendano effettivamente appetibili per il pubblico dei dirigenti aziendali. Preoccupa invece proprio la natura di carattere generale delle carenze evidenziate. Si tratta infatti di "strumenti" del mestiere cui ogni dirigente, a prescindere dal campo di applicazione, dovrebbe fare riferimento per lo svolgimento delle attività tipiche del manager. In particolare, non appare giustificabile una carenza, ricordiamo autodenunciata, proprio nelle conoscenze di carattere "organizzativo e manageriale".
Nella funzione "marketing" sono invece riportate, come estremamente carenti, conoscenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative peculiari della funzione. Oltre a queste, appaiono invece preoccupanti le carenze indicate per le conoscenze informatiche e di carattere organizzativo e manageriale. L'informatica e i mercati telematici, anche per quanto affermato in altre parti del presente lavoro, sono una frontiera che dovrà essere conquistata nel più breve tempo possibile, anche per essere pronti a gestire le future situazioni che si presenteranno al termine dell'ondata di interesse, che al momento sta ancora crescendo, per il *self packaging*. Completano il quadro infatti proprio le conoscenze necessarie per mettere a punto i prodotti (area "produzione"): "Conosci il prodotto!" è la prima regola dei venditori, ma anche di coloro che si occupano di promozione, distribuzione, ecc. È quin-

di evidente che ci troviamo di fronte ad una carenza che dovrà necessariamente essere colmata nel più breve tempo possibile.
Nella funzione "amministrazione" ci troviamo, invece, di fronte ad una situazione tutto sommato abbastanza soddisfacente. Le conoscenze tipiche della funzione appaiono in ritardo rispetto al fabbisogno percepito, ma tutte le altre conoscenze si attestano su livelli migliori, soprattutto se paragonati alle altre aree funzionali. Naturalmente, non vuol dire che non esistano delle necessità di intervento ma queste potranno essere graduate in misura diversa rispetto alle offerte da rivolgere alle altre funzioni.
Quanto alla funzione "Programmazione Package Tour", insieme all'area "Intermediazione", si registrano, in generale, scarti meno rilevanti rispetto alle altre aree aziendali. In queste funzioni, sono minime le necessità avvertite per le attività tecniche ma, soprattutto nell'area "Intermediazione e vendita al banco" (che riguarda in maniera particolare la vendita di pacchetti già predisposti da altri fornitori) sono percepite come carenti le conoscenze di supporto allo sviluppo delle attività. In particolare, ci sembra doveroso segnalare i *gap* indicati per "amministrazione e controllo e gestione delle risorse umane", che non possono essere lasciati all'improvvisazione in aziende che sviluppano il proprio vantaggio competitivo sul capitale umano delle imprese e lavorano generalmente con margini di contribuzione molto ristretti e, attualmente, ulteriormente erosi dalla necessità di competere anche sui prezzi di vendita.
Stesso tipo di considerazioni possono essere svolte per la funzione "Business e Congressi" in cui si avverte un *gap a livello di guardia* per le conoscenze di carattere generale, che però in questo caso sono indispensabili per poter affrontare in maniera consapevole la propria attività lavorativa.
Le aree in cui sono state individuate le maggiori carenze sono, infine, "ICT" e "Assistenza clienti".
Vista la natura delle carenze individuate, è opportuno stimolare una riflessione rispetto alla natura delle carenze stesse e alle finalità produttive dei processi tipici delle due funzioni. Nell'area "ICT" sono da considerare maggiormente rilevanti le carenze individuate nel "marketing" e "gestione delle pubbliche relazioni". Per ciò che concerne invece l'"assistenza clienti" è opportuno aggiungere, fra le strategie formative specifiche da indirizzare agli addetti funzionali, anche le conoscenze di natura tecnica sulle modalità realizzative delle produzioni turistiche. Così nell'area "assistenza clienti", pur rimanendo significativi tutti gli scarti che superano il valore 1,5, sono da considerare maggiormente impattanti, sui compiti connessi al ruolo professionale, le carenze individuate per gli ambiti di conoscenza "gestione delle P.R." e a seguire "organizzazione eventi" e "produzione ed erogazione dei servizi". È pur vero che queste ultime due non sono connesse direttamente al ruolo ma costituiscono quel gruppo di conoscenze che mette l'operatore in condizione di assumere delle decisioni in autonomia, essendo a conoscenza del peso e delle implicazioni che possono scaturire dalle sue azioni. D'altro canto, un valore di *gap* assolutamente minimo come quello evidenziato nelle "lingue" (0,7), assume, per questa funzione, così come per tutte le altre funzioni di contatto in cui si evidenziano degli scarti, una rilevanza particolare che dovrebbe essere possibilmente annullata o, se non altro, ridotta ai minimi termini. Nell'area "ICT", si evidenziano degli scarti significativi rispetto ad alcuni ambiti di conoscenza ma, in questo caso come in altri, è da considerare che il più rilevante è quello relativo alla "produzione ed erogazione di servizi" che rappresenta, di fatto, la competenza chiave dell'area stessa.

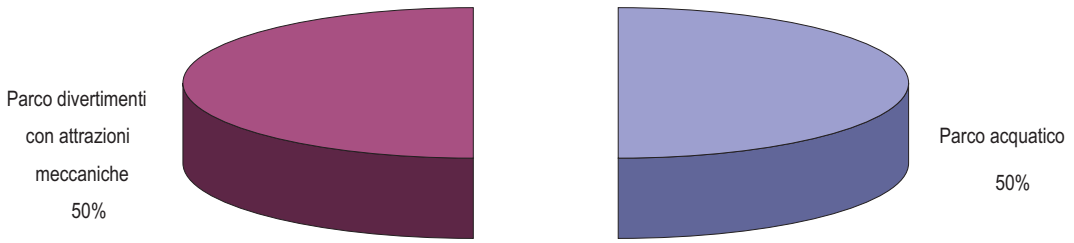
1.5. Il comparto "Parchi ricreativi"

L'indagine E.B.I.T. affronta le tematiche dell'analisi dei fabbisogni formativi e professionali anche per i Parchi ricreativi, superando i confini tradizionali del settore Turismo. Questa parte dell'indagine è il risultato di alcune interviste approfondite che gli esperti dell'E.B.I.T. hanno realizzato presso un campione ristretto di Parchi affiliati. Si tratta quindi di un primo approccio conoscitivo in grado di dare però un'immagine sufficientemente approfondita di queste aziende che si pongono fra turismo e intrattenimento.

1.5.1. Caratteristiche del campione

Il *focus* si compone complessivamente di 4 aziende, metà delle quali con un'offerta tarata sulle attrazioni meccaniche mentre nella restante metà si tratta di parchi acquatici.

Composizione del campione



La **forma giuridica** utilizzata dall'intero campione è quella della "società di capitale". Il **numero di lavoratori**, complessivamente pari a poco più di 2.000, è stato stimato anche rispetto alla tipologia di contratto di assunzione: la formula mediamente più utilizzata dalle aziende intervistate è certamente quella del contratto stagionale. Segue l'assunzione a tempo indeterminato. Estremamente ridotto sia il ricorso a formule cosiddette "atipiche", come le collaborazioni a progetto, che all'apprendistato.
I dati sono perfettamente compatibili con la natura della produzione di queste aziende che è prettamente stagionale.

Tipologia contratto di assunzione	Valori % su rispondenti
Dipendenti a tempo indeterminato	13,92%
Dipendenti tempo determinato	10,91%
Collaborazioni a progetto	0,78%
Dipendenti stagionali	72,73%
Apprendisti	1,66%
Totale	100,00%

Quanto alla **nazionalità dei lavoratori** si delinea un quadro nel quale i lavoratori stranieri rappresentano appena il 6% della forza lavoro complessiva.

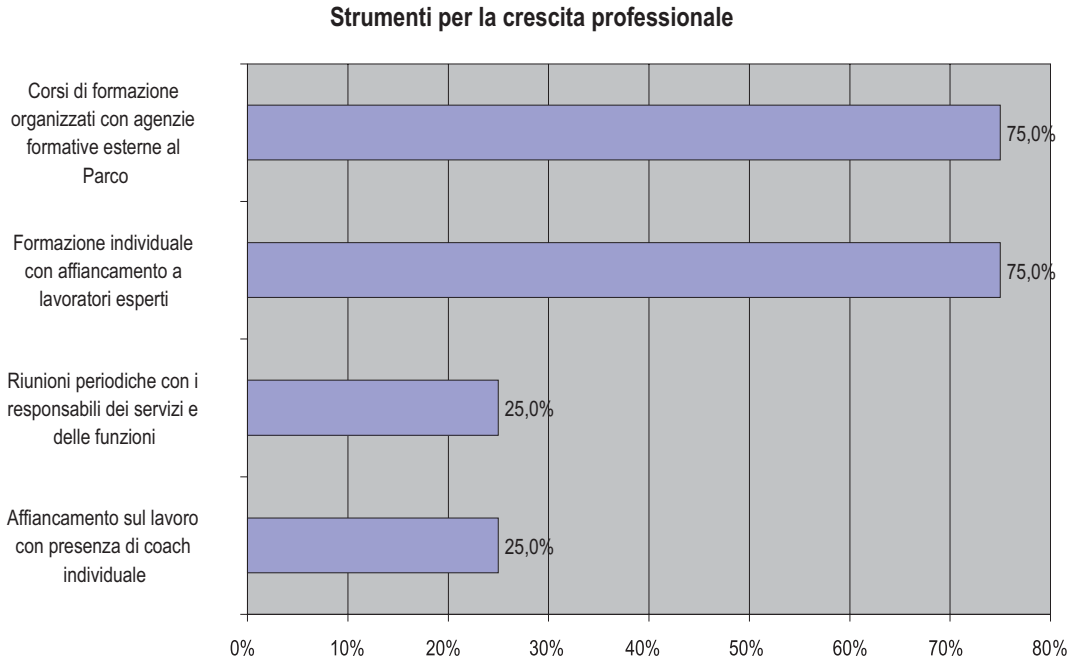
1.5.2. Professionalità ricercate

Queste imprese, a differenza delle imprese appartenenti al settore turistico in senso stretto, sono ad altissima intensità tecnologica. Ogni attrazione corrisponde ad un elevatissimo investimento di capitale che richiede una attenta e specialistica manutenzione sia per garantire il valore dei macchinari sia, soprattutto, per garantire la sicurezza dei visitatori. Molti di questi impianti, infatti, basano la loro appetibilità sulla capacità di trasmettere emozioni anche fisiche di elevata intensità (si pensi ad esempio agli "otto volanti" di ultima generazione che arrivano a sollecitazioni pari a 3G). L'obiettivo primario di queste aziende è trasmettere la possibilità di vivere forti sensazioni in condizioni di totale sicurezza. Ne segue che le figure della manutenzione debbono possedere delle precise caratteristiche e, soprattutto, i responsabili della manutenzione e gestione impianti sono di fatto degli specialisti che possiedono conoscenze tecniche di livello elevato. Questo, naturalmente, come evidenziato dai dati, li rende particolarmente richiesti e ricercati sul mercato del lavoro.
Così come nelle aziende del settore turismo, anche i Parchi soffrono la difficoltà di reperimento di personale dotato delle competenze necessarie per ricoprire dei ruoli di responsabilità e quindi tra le professionalità maggiormente richieste troviamo, appunto, i responsabili delle principali aree funzionali di queste imprese. Inoltre, appaiono particolarmente richieste tutte le figure professionali che fanno riferimento alla funzione "sicurezza e vigilanza". Per sicurezza e vigilanza in queste aziende deve intendersi il servizio prevenzione svolto nei confronti della clientela per permettere, da parte di quest'ultima, lo sfruttamento, in sicurezza, di tutte le attrazioni, la prevenzione di possibili situazioni di pericolo, la guida verso percorsi di intrattenimento stabiliti e preorganizzati. A questo vanno ad aggiungersi anche le naturali funzioni di un servizio vigilanza, quali ad esempio l'antitaccheggio, il pronto intervento in caso di furti, liti, ecc. nonché la vigilanza agli ingressi dei parchi. Altra figura di cui vi è richiesta nei parchi acquatici, come risulta specificamente evidenziato in seno alle interviste, è l'assistente ai bagnanti per cui vale però la pena ricordare che questa particolare qualifica professionale è rilasciata a seguito di esame di abilitazione presso le organizzazioni nazionali abilitate.

Aree funzionali	Livelli professionali	Valori % su rispondenti
Manutenzione e gestione impianti	Responsabile	75,0%
Direzione	Responsabile	50,0%
Sicurezza e vigilanza	Qualificato	50,0%
Sicurezza e vigilanza	Addetto	25,0%
Sicurezza e vigilanza	Responsabile	25,0%
Marketing	Responsabile	25,0%
Accoglienza e ricevimento assistenza clienti	Addetto	25,0%

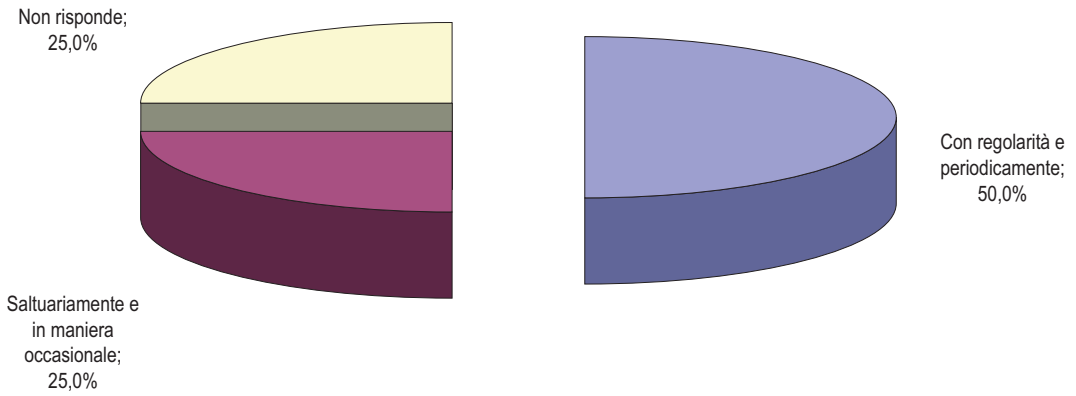
1.5.3. Il rapporto tra aziende e formazione

Anche nei Parchi si registra una buona consapevolezza dell'utilità della formazione che spesso viene realizzata con sistematicità.
Tutte le imprese del campione intervistato hanno fornito indicazioni in ordine agli strumenti utilizzati per favorire lo sviluppo di conoscenze e competenze professionali. L'intero campione ha dichiarato di ricorrere, in qualche maniera, a strumenti che siano in grado di contribuire alla crescita professionale dei propri lavoratori, dimostrando una particolare affezione sia verso gli strumenti più tradizionali, "corsi di formazione organizzati con agenzie formative esterne al Parco" (75% dei rispondenti) che, coerentemente a quanto registrato presso le aziende degli altri comparti oggetto della presente analisi, verso modalità ("formazione individuale con affiancamento a lavoratori esperti") il cui utilizzo è usualmente finalizzato a coinvolgere e a migliorare la percezione dell'azienda e delle attività ivi svolte, oltre che ad agevolare il miglioramento delle proprie prestazioni lavorative.
Il maggior ricorso alla formazione organizzata da agenzie formative esterne al Parco si può probabilmente spiegare con il fatto che in queste aziende vengono utilizzate, come già in precedenza accennato, tecnologie di intrattenimento ormai ad evolutissimo contenuto tecnologico, per cui sono necessarie delle attività formative che obbligatoriamente debbono essere acquistate e fruite all'esterno. È una situazione questa, dunque, più marcata rispetto a quanto avviene nelle altre tipologie di impresa turistica, dove il ricorso alla "formazione interna" è maggiore.



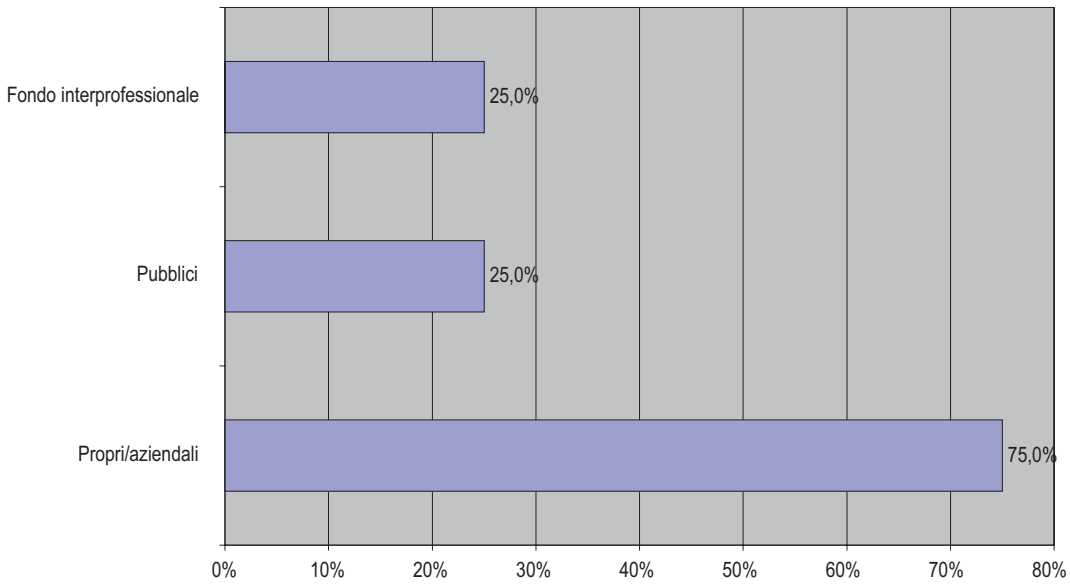
Nelle imprese presso cui è stata svolta l'indagine si evidenzia come queste non siano ancora attratte in maniera adeguata dalla formazione. Infatti, la **programmazione di azioni formative** rivolte al proprio personale avviene con "regolarità e periodicità" nel 50% dei casi mentre resta organizzata in maniera "saltuaria ed occasionale" per un quarto degli intervistati.

Programmazione di iniziative formative



La quantità di **fondi utilizzati per fare formazione** testimonia l'interesse delle aziende all'implementazione di questo tipo di attività. Infatti, il 75% delle imprese intervistate dichiara di avere messo a disposizione "fondi propri"[14] per la realizzazione delle attività formative dell'ultimo triennio, in misura tre volte superiore a quanto attinto sia dai "fondi pubblici" che da quelli "interprofessionali" (25%).

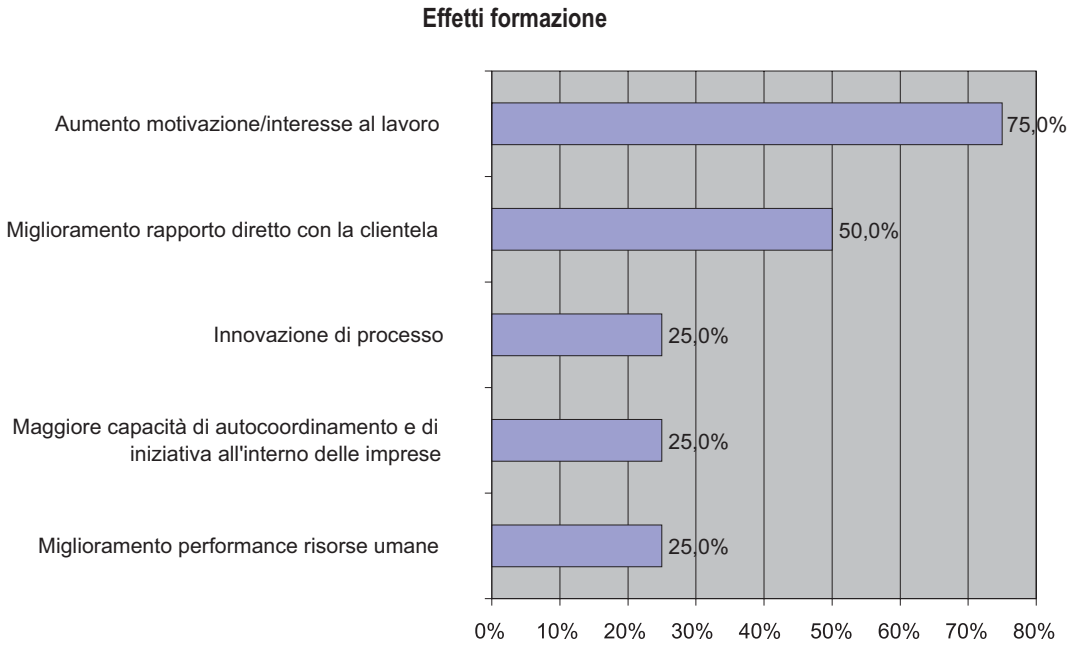
Fondi utilizzati per la formazione



L'**area tematica su cui si sono concentrati gli sforzi formativi di tutte le aziende intervistate**, e su cui in proiezione si prevede che verrà fatto l'investimento formativo è quella della "sicurezza", pertanto legata ad obblighi di legge. A seguire l'altra area di forte interesse, su cui converge il 75% degli intervistati, è

[14] La domanda consentiva di fornire massimo due risposte. Pertanto il totale delle risposte ottenute, confrontate con il totale dei rispondenti (in questo caso tutto il campione), fornisce un totale complessivo superiore a 100.

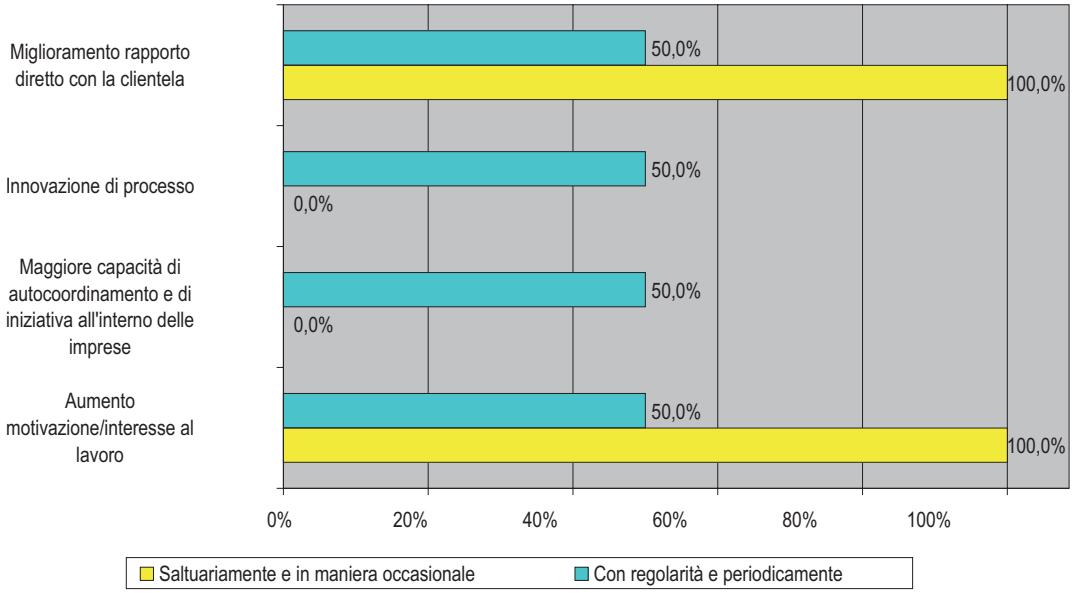
anch'essa strettamente connessa ad obblighi di natura giuridica, tanto è che concerne proprio la "normativa applicabile al settore".
L'impegno registrato da parte delle imprese nello svolgimento di attività formative trova la sua giustificazione nella constatazione che le precedenti esperienze di formazione hanno contribuito sensibilmente all'"aumento della motivazione/interesse al lavoro" da parte degli addetti,nei tre quarti del campione, determinando per via indiretta la percezione di un "miglioramento delle performance del lavoratore". Questo miglioramento porta ad un incremento della qualità dell'ambiente di lavoro il quale a sua volta finisce per riflettersi necessariamente sulla soddisfazione della clientela. Rilevante infatti appare anche il "miglioramento del rapporto diretto con la clientela", percepito dal 50% degli intervistati. Va da sé che, trattandosi di aziende di intrattenimento in cui il clima aziendale è parte non tangibile del prodotto, questi effetti si traducono in qualità generale della produzione e soddisfazione degli utenti finali.



Da segnalare che, nel confronto tra aziende che fanno formazione in maniera discontinua e aziende che programmano con regolarità la formazione ai propri lavoratori[15], emerge una maggiore concentrazione di risposte, da parte delle prime, su due effetti della formazione: l'"aumento dell'interesse al lavoro" e il "miglioramento del rapporto diretto con la clientela". La continuità sembra, invece, premiare le aziende nel senso di contribuire da un lato a determinare la percezione di più effetti conseguenti alla messa a punto di un sistema organizzazione delle iniziative formative; dall'altro lato, queste aziende ritengono che la formazione faccia crescere le risorse umane incrementando il contributo da esse fornito ai processi produttivi – attraverso l'introduzione di "innovazioni di processo" – nonché migliorandone le "capacità di autocoordinamento e di iniziativa all'interno delle imprese".

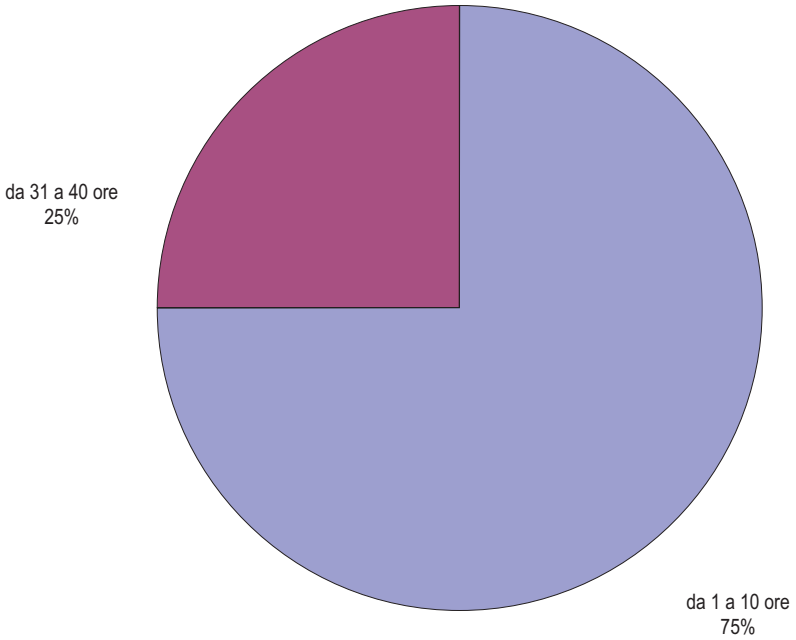
[15] Questo incrocio è stato valutato solo per il 75% del campione intervistato, non essendoci alcuna risposta sulla frequenza delle iniziative formative da parte di un quarto di tale campione.

Consuetudini formative e percezioni sull'efficacia della formazione

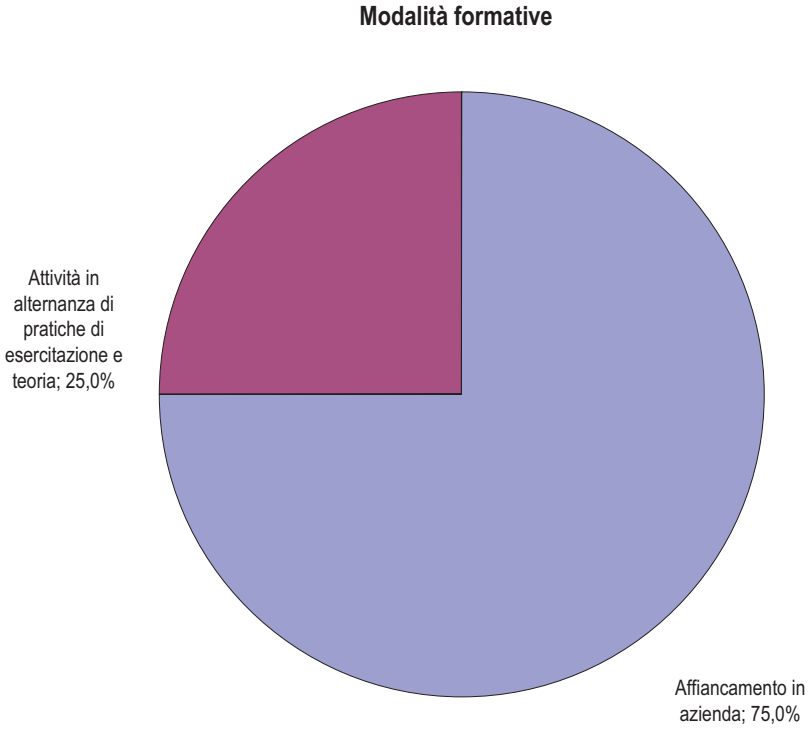


Il **tempo da dedicare ad azioni formative** subisce, come ovvio, una sensibile contrazione rispetto agli altri comparti indagati nella presente ricerca. Tale contrazione è dovuta essenzialmente al fatto che tutte queste aziende hanno carattere prettamente stagionale e, quindi, gli investimenti temporali in formazione non posso che risultare più limitati. I tre quarti delle imprese che hanno partecipato al *focus* evidenziano infatti un tempo medio di formazione per singolo dipendente che arriva ad un massimo di 10 ore.

Tempo medio per la formazione per dipendente nel prossimo anno



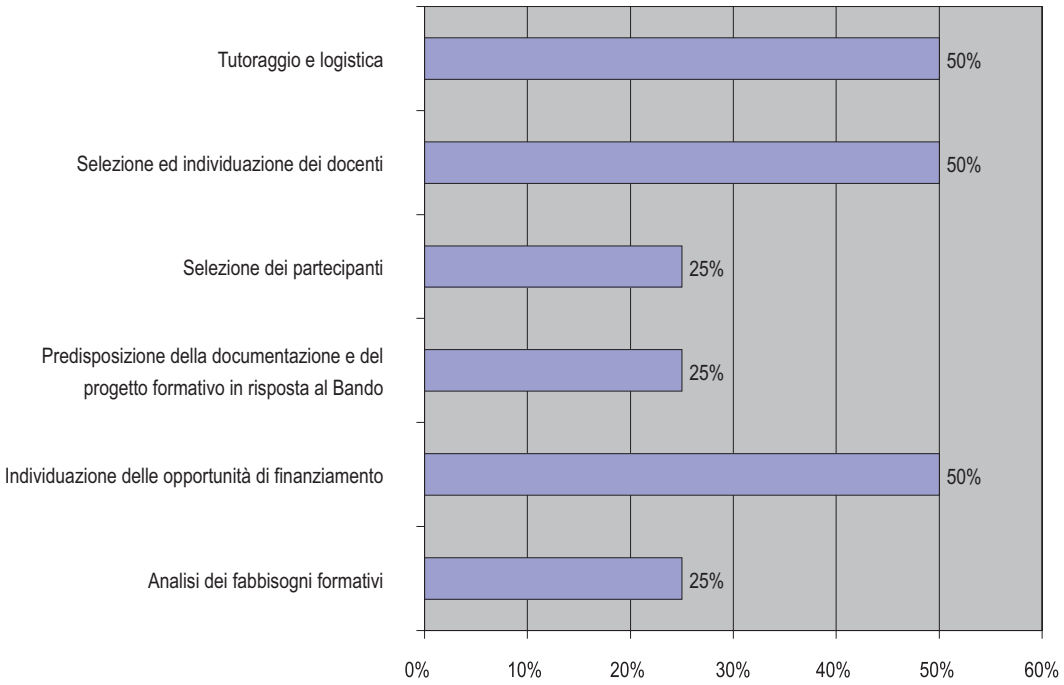
Proprio la particolare condizione produttiva di stagionalità sembra avere effetti anche sulle **modalità di fruizione** della formazione per cui, nel settore Parchi, risultano essere privilegiate quelle modalità che prevedono il contatto diretto tra formatore e soggetto in formazione, tramite l'"affiancamento sul posto di lavoro" e l'"alternanza di pratiche di esercitazione e teoria". Il risultato è quindi quello di dare uno spazio rilevante all'aspetto pratico e immediatamente operativo della formazione.



L'organizzazione di un'attività formativa presuppone una serie di attività e di analisi che non sono di chiara evidenza agli utilizzatori finali della formazione, intendendo per essi sia le aziende che i lavoratori. La costruzione di un percorso formativo richiede, infatti, alla sua base, una serie di analisi - che debbono essere necessariamente svolte da professionisti esterni al sistema aziendale - che riguardano non tanto la valutazione del fabbisogno immediato quanto la valutazione del fabbisogno futuro. È necessario quindi prima di tutto analizzare quali sono le strategie aziendali rispetto all'attuale e futuro posizionamento dell'azienda sul mercato e, contemporaneamente, svolgere delle attente analisi, anche su singole persone, rispetto al capitale di conoscenze attualmente posseduto ma che dovrà essere probabilmente adeguato rispetto ai desideri di sviluppo e di innovazione dell'azienda stessa.
Tutto ciò implica come la progettazione di un percorso formativo sia un'attività complessa in cui compaiono e debbono agire degli attori diversi in grado di dare risposte specialistiche e tarate sulla realtà aziendale che si sta esaminando.
Quanto detto però probabilmente non è ancora pienamente entrato nella cultura delle aziende tanto è vero che, nella presente analisi, sono stati registrati dei valori abbastanza bassi per tre modalità che sono, invece, essenziali per lo sviluppo del progetto. Tali attività sono, in primo luogo, l'analisi dei bisogni formativi (25%) in cui viene proprio svolto questo lavoro di *matching* tra situazione attuale e prospettica nel breve e medio periodo; la "predisposizione della documentazione in

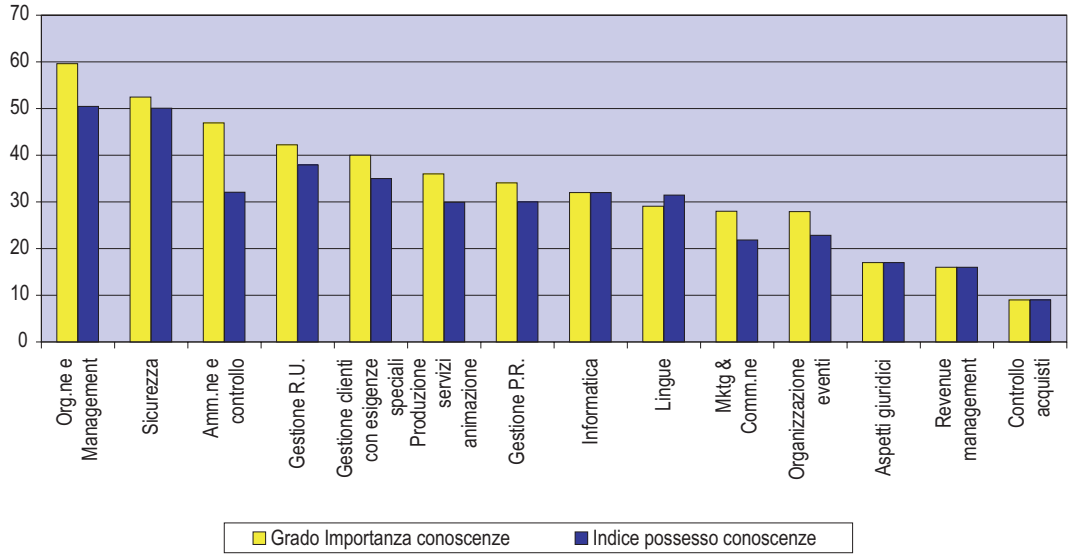
risposta al bando" (25%) che sembra essere un elemento soltanto burocratico mentre invece spesso richiede un particolare impegno, anche in relazione ad aspetti contenutistici del progetto, quale ad esempio, le modalità di erogazione della formazione. In ultimo, per la "selezione dei partecipanti" (25%), in cui sembrerebbe non esserci spazio per specialisti esterni alle imprese ma, invece, soprattutto in aziende di grandi dimensioni e fortemente proceduralizzate - in cui la conoscenza dei singoli soggetti è spesso relativamente limitata - è invece fondamentale l'apporto specialistico per un'attenta analisi del potenziale individuale di sviluppo e una valutazione generale dei bisogni/motivazioni che legano i singoli individui all'azienda e al tipo di lavoro da questi svolto.
Le imprese, invece, come risulta evidente dal grafico, rilevano aspetti più quantitativi come, ad esempio, "l'individuazione di opportunità di finanziamento" e l'organizzazione minuta dell'attività formativa quale il "tutoraggio e la logistica", intendendo in questa accezione il tutoraggio come semplice assistenza allo svolgimento delle lezioni.

Supporto/assistenza necessari per fare formazione



Per quello che riguarda l'analisi delle conoscenze, i focus condotti con le imprese, contrariamente agli altri settori analizzati, evidenziano una curva delle conoscenze estremamente accentuata con delle notevoli differenze rispetto alla percezione dell'importanza dei singoli gruppi. Si evidenzia fondamentalmente l'importanza di tre grandi ambiti disciplinari che fanno riferimento, in due casi, a conoscenze di carattere trasversale e più squisitamente manageriale, quali l'"organizzazione e il management aziendale" e quelle di carattere gestionale per l'"amministrazione e il controllo".
Il terzo grande gruppo di conoscenze è relativo alla "sicurezza" in azienda. Si ricorda che, in queste imprese, probabilmente il concetto di sicurezza viene esteso all'utilizzazione delle attrazioni da parte dei visitatori e non soltanto alla tutela dei lavoratori.

Comparazione fra livelli di conoscenze richieste e relativa presenza in azienda



Non appaiono invece particolarmente richieste quelle conoscenze che tipicamente afferiscono il settore turistico, quali "lingue" e "informatica" per cui si registrano dei gap di carattere negativo. Nei parchi dunque "lingue" e "informativa" non danno origine ad alcuna carenza rispetto al livello giudicato ottimale ed è questa, naturalmente, una grossa novità che mostra anche come il comparto, ponendosi al confine del settore turismo, richieda la disponibilità di un capitale di conoscenze diverso nelle quantità e nei contenuti.
Ovviamente, la necessità evidenziata dagli imprenditori di costruire le filiere produttive dovrà essere tenuta presente al momento delle progettazioni delle singole azioni, per cui sarà necessario valutare attentamente, in sede di programmazione, quali contenuti e quali modalità formative adottare per fare in modo che la formazione possa essere di supporto allo sviluppo dei processi di integrazione.

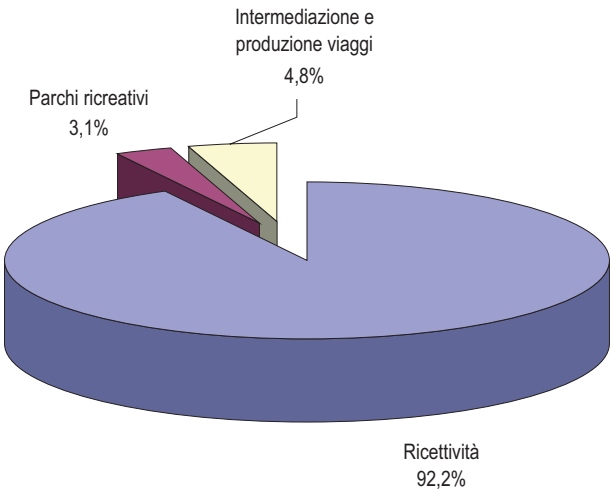
2 - L'indagine sui lavoratori

2.1. Caratteristiche del campione intervistato

L'indagine E.B.I.T. ha inteso riflettere il concetto di bilateralità nell'approccio metodologico per lo sviluppo della ricerca. La metodologia adottata è quindi rispondente alla volontà di rappresentare, in maniera quanto più fedele possibile, sia la realtà del mercato del lavoro nel nostro Paese e le sue percezioni in tema di lavoro competente che la diversa visione che possono avere lavoratori e datori di lavoro del committente.
Pertanto, parallelamente a quanto realizzato sul versante imprenditoriale, l'indagine è stata condotta presso i lavoratori operanti nel sistema turistico delle imprese aderenti ad E.B.I.T.
I comparti interessati dalla rilevazione si confermano essere quelli della ricettività, dell'intermediazione e produzione viaggi nonché dei parchi ricreativi.
La ricettività rappresenta il comparto presso il quale si sono concentrate la gran parte delle attività di rilevazione. Infatti, il 92% dei lavoratori intervistati appartie-

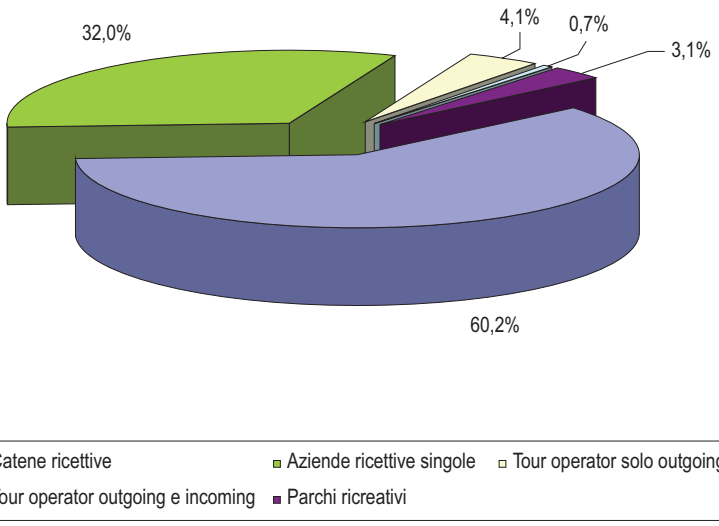
ne a questo comparto, il 60% circa dei quali opera in catene (alberghiere e villaggi turistici). Il campione restante appartiene all'imprenditoria dei viaggi (5%), quasi prevalentemente tour operator operanti nell'*outgoing*, e ai parchi ricreativi (3%). Pertanto, nell'elaborazione dei dati e nel relativo commento si fa riferimento al settore turistico nel suo complesso. Tuttavia, di volta in volta, sono messe in evidenza le eventuali peculiarità connesse con l'appartenenza ai diversi comparti di operatività dei lavoratori intervistati, che vengono messe in luce lì dove ritenute degne di opportune specifiche.

Composizione del campione



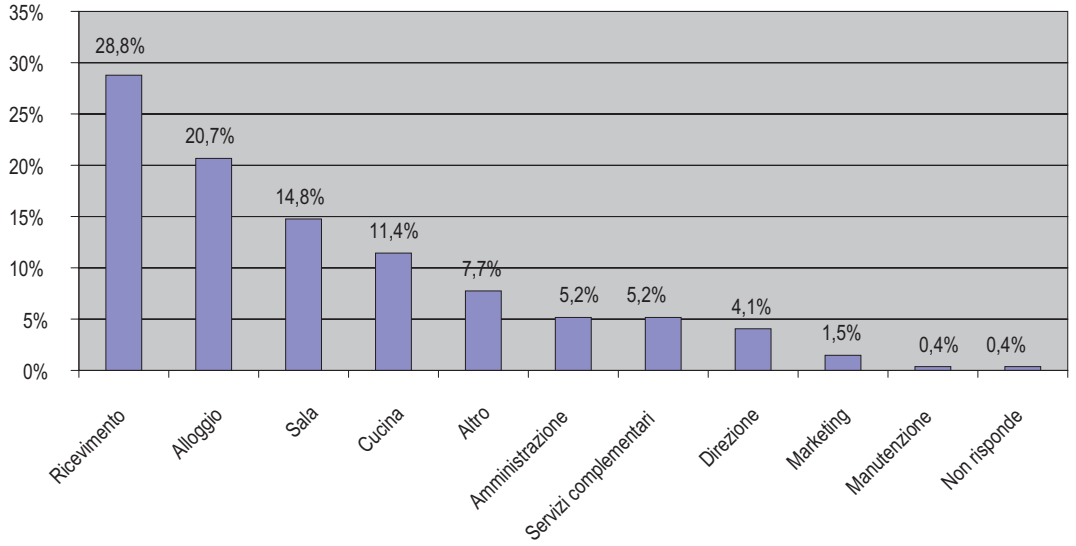
Quanto alle specifiche tipologie di imprese di appartenenza, i lavoratori delle catene della ricettività (alberghi e villaggi) rappresentano, come accennato, il gruppo più consistente di intervistati. Seguono le strutture ricettive singole (anche in questo caso alberghi e villaggi).

Tipologia di azienda di appartenenza



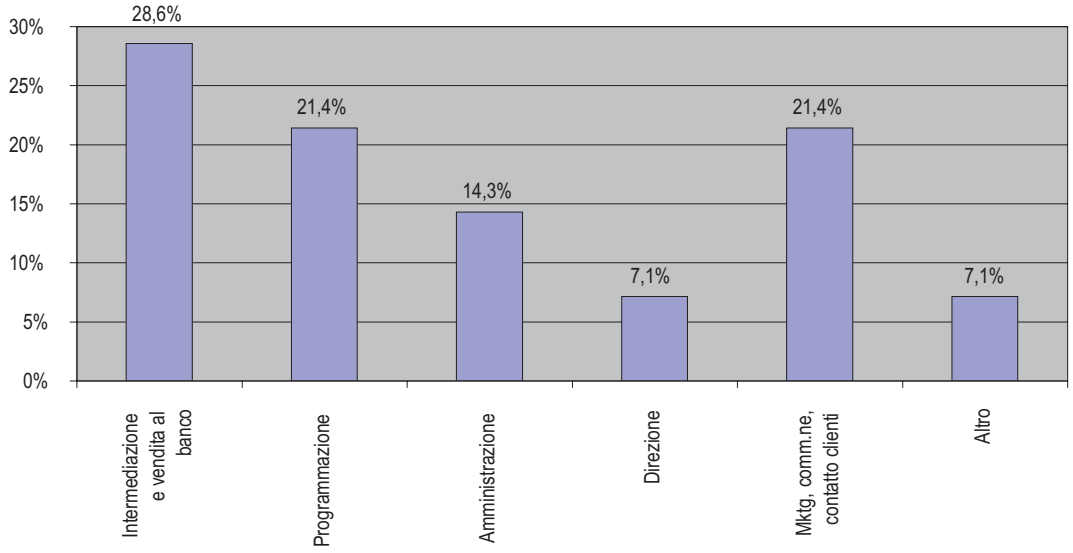
Per quanto concerne i lavoratori appartenenti alla ricettività, e nello specifico quella alberghiera, è interessante precisare che circa il 77% opera all'interno di strutture 4 stelle e il quasi il 18% all'interno di alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso; per quanto concerne i villaggi, il 61,9% circa dei rispondenti lavora all'interno di strutture 4 stelle e il restante 38,10% opera nell'ambito di strutture 3 stelle.
Per quanto concerne gli intervistati appartenenti al settore della ricettività, essi operano per la maggioranza nell'area funzionale del "Ricevimento" (29% dei rispondenti) con ruoli pertanto di *front line*. Allo stesso modo, opera a diretto contatto con la clientela il 14,8% dei lavoratori intervistati, che fornisce la propria prestazione nella "Sala ristorante". Diversamente, i ruoli all'interno delle aree "Alloggio" e "Cucina", che sono più focalizzate sulle attività di *back office* e che, complessivamente, interessano il 32,1% del campione.
Quanto ai ruoli dichiarati si tratta per lo più di quelli associati ai livelli professionali di natura esecutiva ("addetti").

Aree funzionali lavoratori Ricettività



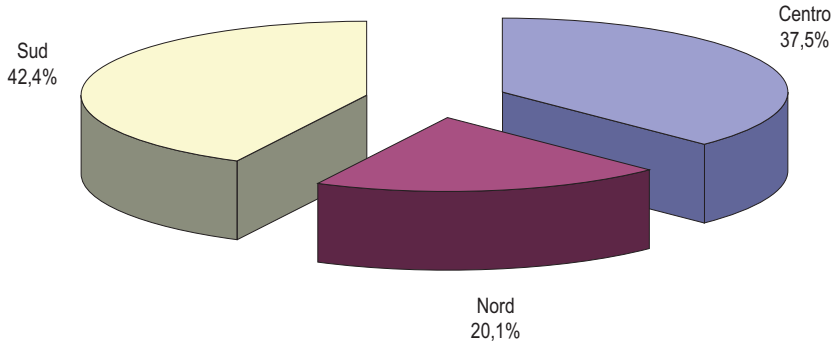
Analogamente alla ricettività il campione dei lavoratori delle aziende dell'intermediazione e produzione viaggi e dei parchi, sotto il profilo dell'area funzionale e del livello professionale, è caratterizzato da livelli esecutivi, a diretto contatto con il cliente intermedio e finale. Nel primo comparto, le aree funzionali prevalenti sono "Intermediazione e vendita al banco" (28,6% degli intervistati) e "Programmazione" (21,4% degli intervistati).
Nei parchi ricreativi, l'89% dei lavoratori opera nell'ambito dell'area funzionale "Servizi di vigilanza" mentre il restante 11% in quella delle "Tecnologie e manutenzioni".

Aree funzionali lavoratori Intermediazione e Produzione Viaggi



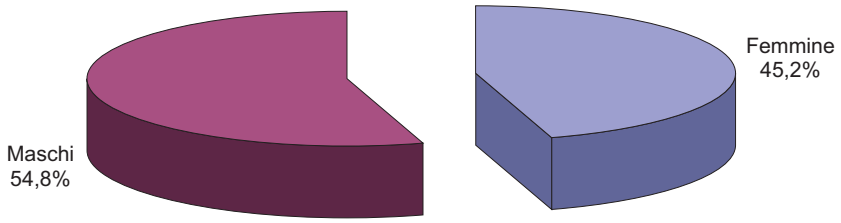
I lavoratori del campione appartengono ad aziende ubicate nella maggior parte dei casi (42,4%) nel Sud Italia (e Isole) ma anche al Centro (37,5%) e infine al Nord della nostra penisola (20,1%).

Distribuzione geografica dei lavoratori



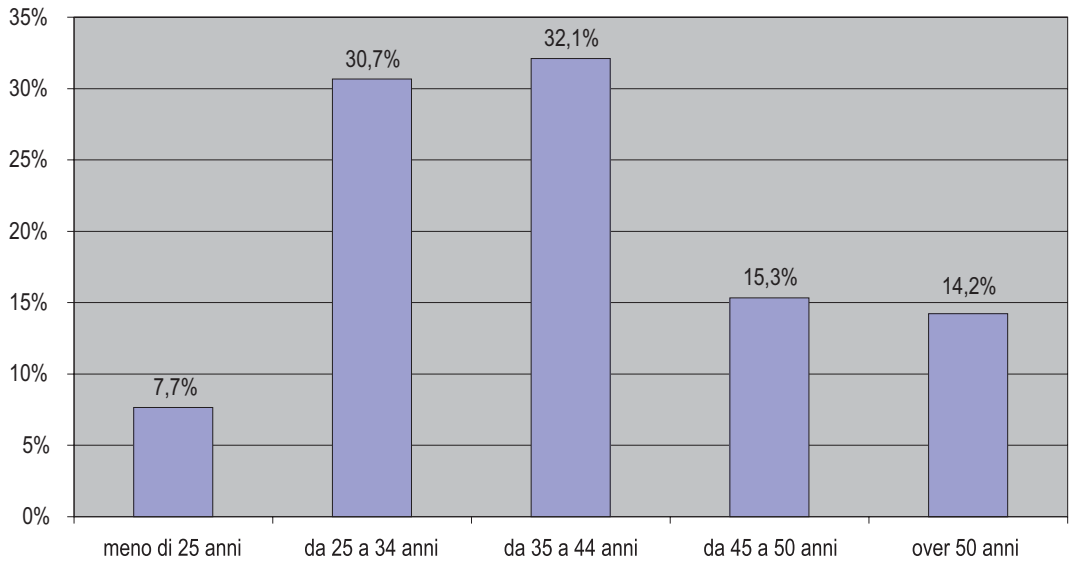
Ai fini di un'ulteriore qualificazione del campione si forniscono alcuni dati relativi all'anagrafica e al grado di scolarizzazione. In primo luogo, è interessante evidenziare la presenza, in percentuali quasi identiche, sia di donne che di uomini sia pure con una prevalenza di questi ultimi.

Sesso dei lavoratori



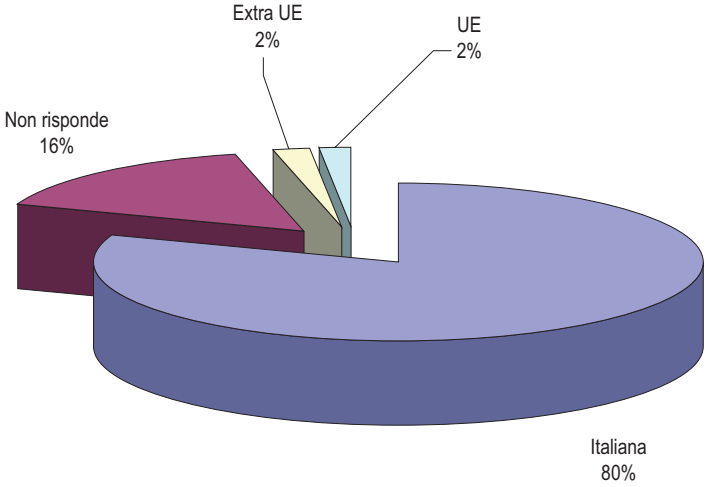
L'età media del campione intervistato si attesta su valori medio-bassi, non arrivando ai 40 anni (età media pari a 38 anni).
Nello specifico, il 62% degli intervistati ha un'età ricompresa tra i "25 e i 44 anni". Tale dato ovviamente incide su alcuni fattori quali l'anzianità negli ambiti aziendali, settoriali e di ruolo nonché sul titolo di studio posseduto.
Questo dato dimostra che il turismo esercita una forte attrazione verso un pubblico giovane e rappresenta, pertanto, l'ambito professionale in cui spesso vengono svolte le prime esperienze lavorative. Potremmo quindi definirlo come uno dei settori privilegiati per l'ingresso nel mondo del lavoro. D'altro canto, il fatto che vi sia una bassa età media degli addetti dimostra come il settore trovi delle difficoltà a fidelizzare le risorse umane che vi operano e, di conseguenza, a trattenere il capitale di conoscenze e di esperienze che le persone maturano nel corso del tempo.

Distribuzione per classi di età



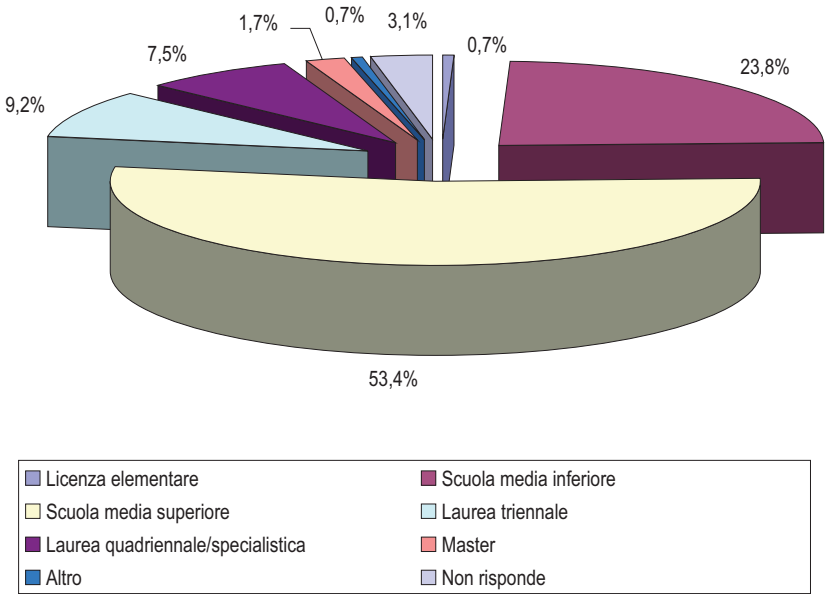
L'80% del campione, inoltre, è di nazionalità italiana mentre il 4% si distribuisce in egual misura tra lavoratori provenienti da Paesi Extra UE ed UE.

Nazionalità



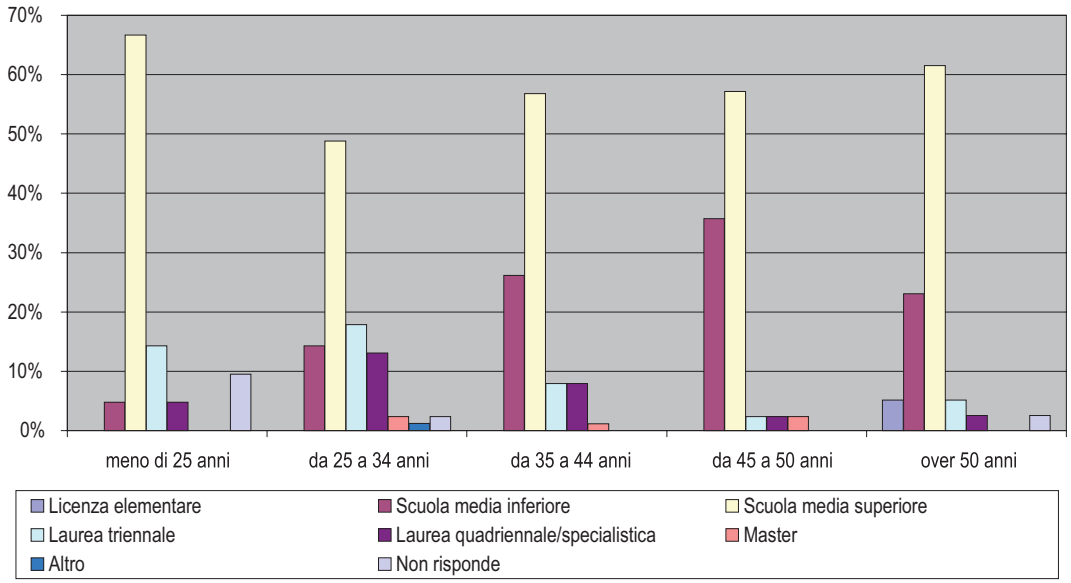
In media il campione ha un buon livello di scolarizzazione con un'elevata percentuale di operatori in possesso almeno del titolo di scuola media superiore (72,5%). Appare inoltre confortante, anche in comparazione con i dati raccolti per altri settori, il valore relativo alla presenza di laureati "magistrali", cioè coloro che hanno seguito il corso di studi universitario fino al raggiungimento della laurea specialistica o della laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento universitario (9,18%).
Quasi i tre quarti dei lavoratori impiegati nelle imprese che aderiscono ad E.B.I.T. ha, dunque, un'istruzione di livello superiore: questo sfata il luogo comune che il turismo sia un settore a bassa intensità culturale. In parte, certamente, questo fenomeno scaturisce dalla tendenza all'innalzamento del livello di scolarizzazione generale della popolazione ma è altrettanto vero che le evoluzioni del mercato implicano, oggi, un incremento delle capacità, da parte degli addetti, che possono nascere solamente in presenza di livelli culturali e di conoscenze più elevati.

Titolo di studio



Passando ad un'analisi per classi di età, si nota come nel cluster "da 45 a 50 anni" sia mediamente più presente il titolo di scuola media inferiore. Nella classe "da 25 a 34 anni", invece, vi è una più forte incidenza delle lauree in genere (triennale e quadriennale/specialistica), che dovrebbero contribuire, quindi, ad innalzare la qualità delle conoscenze necessarie per sviluppare adeguate competenze professionali. Un ulteriore dato di interesse è il fatto che con l'avanzare dell'età media, nel campione tende a diminuire fortemente il possesso di un'istruzione universitaria, limitata a poche unità mentre rimane rilevante il possesso di diplomi di maturità.

Età - Titolo di studio

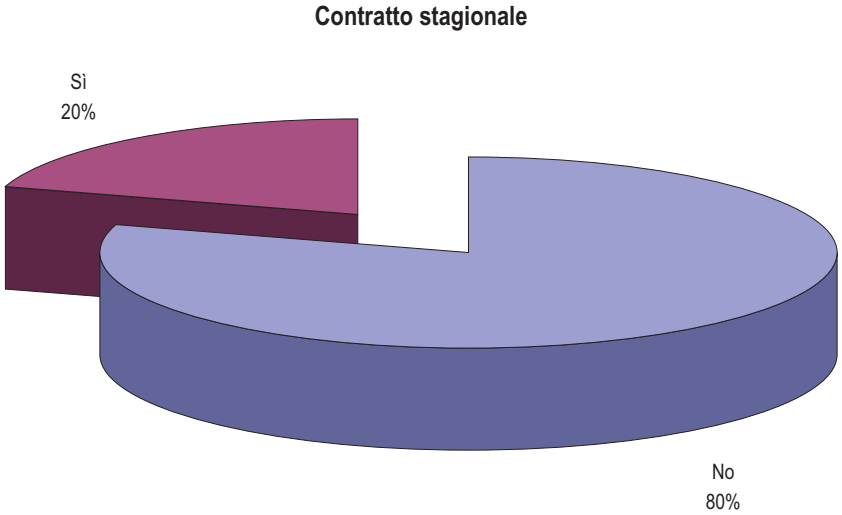


Tale situazione, inoltre, vista in combinazione con il dato incrociato fra possesso del tipo di titolo di studio e livello (espresso nelle tre categorie di responsabile – qualificato – addetto) connesso al ruolo svolto, indica che, per ricoprire mansioni di più elevata responsabilità e autonomia decisionale, è richiesto un livello di conoscenze più approfondito rispetto a quello che le scuole superiori sono in grado di garantire al sistema produttivo. È però necessario anche puntualizzare che è probabile che ancora i giovani immessi nel nuovo sistema universitario, in vigore da quindici anni, non abbiano ancora avuto il tempo di percorrere le carriere interne alle imprese fino alle posizioni di maggiore livello.
Naturalmente si verifica una relazione inversa fra livello professionale e scolarizzazione, nel senso che mano a mano che quest'ultima aumenta, diminuisce la presenza di addetti e aumenta quella dei responsabili.
Direttamente connesso con il livello di scolarizzazione e, dunque, con il possesso di conoscenze specialistiche, agli intervistati è stato chiesto di esprimersi in merito al livello di conoscenza delle lingue straniere, giudicate un patrimonio indispensabile per chi esercita attività in questo settore. L'inglese è la lingua indubbiamente più conosciuta (il 51,7% ritiene di averne una conoscenza almeno buona) mentre il giapponese e il tedesco sono le lingue straniere meno conosciute. Il livello di padronanza delle lingue conosciute è perlopiù buono o sufficiente.

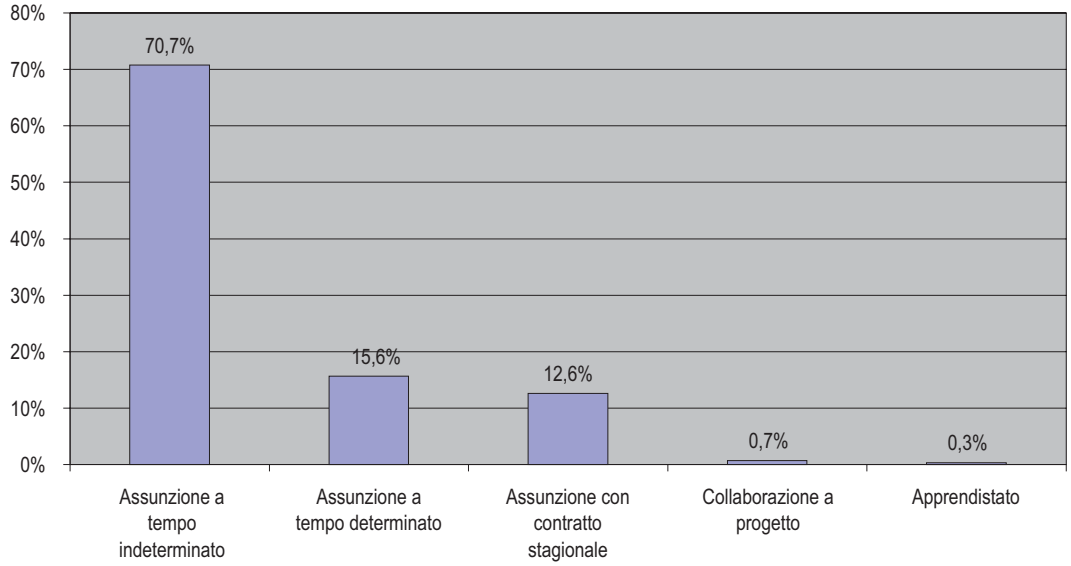
Livello di conoscenza delle Lingue straniere

	Livello di conoscenza				
Lingua straniera	**Ottimo**	**Buono**	**Sufficiente**	**Insufficiente**	**Nessuna conoscenza**
Inglese	14,5%	37,2%	30,8%	14,1%	3,4%
Francese	9,1%	18,8%	29,0%	20,4%	22,6%
Spagnolo	2,4%	14,1%	27,1%	18,2%	38,2%
Tedesco	3,1%	6,1%	17,2%	16,6%	57,1%
Giapponese	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	94,9%

L'80% del campione ha un contratto non stagionale, diversamente da quanto spesso avviene in un comparto che risente moltissimo della stagionalità della domanda turistica. Tale dato potrebbe essere dovuto al fatto che i lavoratori appartengono prevalentemente a catene o ad aziende singole che operano in contesti territoriali e di *business* in cui è assente il fenomeno della stagionalità. Tale evidenza è confermata anche dalla distribuzione della tipologia contrattuale tra gli intervistati che si concentra per il 70% circa su forme contrattuali a tempo indeterminato.



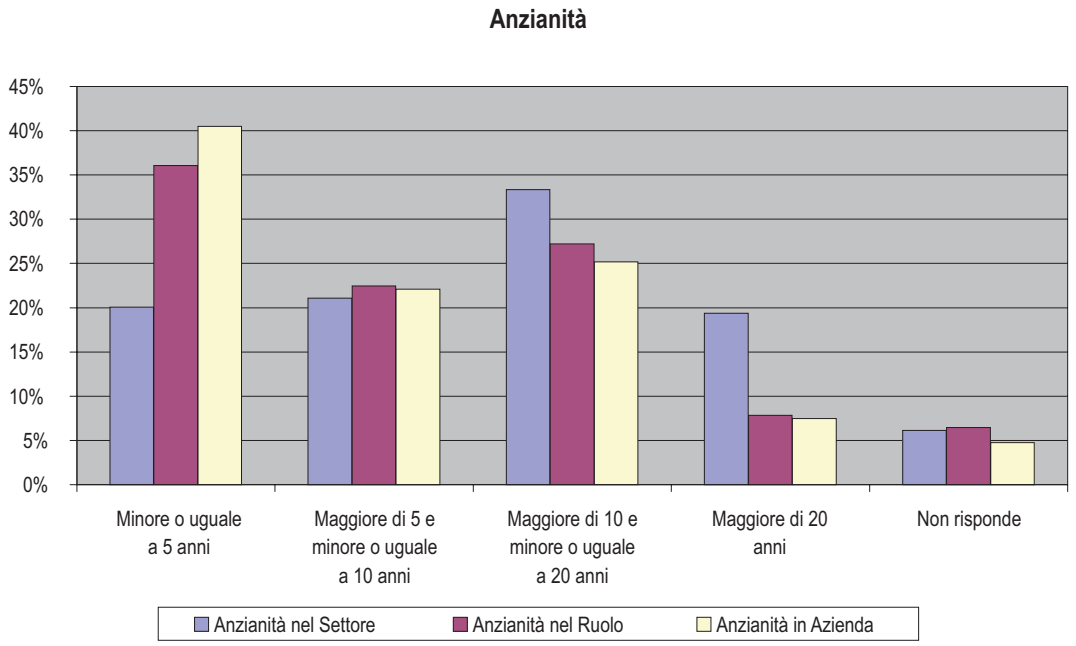
Forme contrattuali del rapporto di lavoro



Il dato circa l'anzianità professionale va letto considerando che gli intervistati sono mediamente giovani, il che determina livelli generalmente bassi di questo valore nei tre ambiti indagati (come già sopra accennato): "settore", "azienda" e "ruolo".

Anzianità	Valori medi
Anzianità nel Settore	14
Anzianità nel Ruolo	10
Anzianità in Azienda	9

Tale valore subisce comunque importanti decrementi medi quando si passa da "settore" a "ruolo" e ancora più ad "azienda": ciò sta senza alcun dubbio ad indicare che una buona parte dei lavoratori intervistati ha cambiato ruolo e, ancora più spesso, azienda nel corso della propria carriera professionale. A conferma di questo dato, basta far riferimento al fatto che, nonostante un quinto del campione circa (19,4%) abbia dichiarato di lavorare da "più di 20 anni" nel settore turismo, l'incidenza dei soggetti che operano da più di 20 anni nel "ruolo" attualmente ricoperto e nell'azienda nella quale oggi prestano la propria attività lavorativa si attesta su 7,8% e 7,5% rispettivamente.
Dinamismo, dunque, sia nei ruoli, il che può stare ad indicare come il settore sia aperto agli avanzamenti di carriera e, in genere, alla flessibilità interna, che, come peraltro ben noto, al fenomeno della mobilità interaziendale.
Occorre fare attenzione, tuttavia, ad evitare che un fattore di per sé foriero di crescita professionale ed umana, quale la mobilità, possa arrivare a costituire un deterrente nelle scelte professionali.



2.2. I lavoratori e la percezione della situazione lavorativa

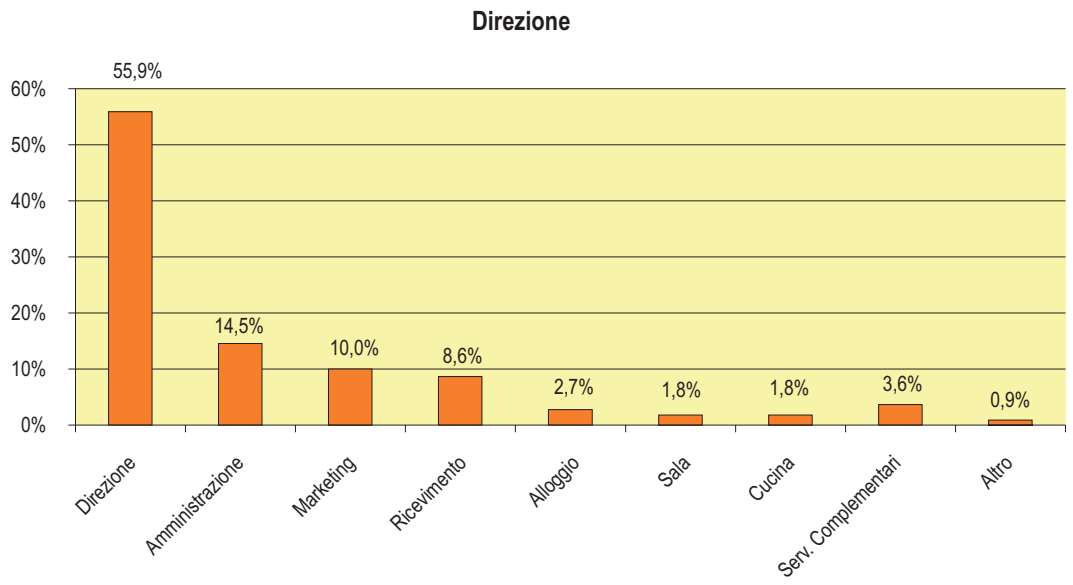
Dall'analisi delle motivazioni che hanno condotto i lavoratori intervistati alla scelta relativa alla propria occupazione nonché al mantenimento della stessa, appare evidente che il fattore "realizzazione personale" sia la principale motivazione in fase di "scelta" (19,10% delle risposte) mentre la "stabilità/sicurezza" del posto di lavoro rappresenti la motivazione prevalente ai fini della scelta di "mantenere" l'attuale occupazione (23,8% delle risposte). Ad un'osservazione più attenta, appaiono però evidenti altri fattori, che denotano un interesse alla crescita professionale che limitano in parte la rilevanza di tali affermazioni, come ad esempio "buone prospettive di crescita" (10,5% e 11,4%, rispettivamente per quanto concerne le fasi di scelta e di mantenimento) e "buon livello di autonomia professionale" (8,6% e 12,8%, rispettivamente per quanto concerne le fasi di scelta e di mantenimento). La prima considerazione che emerge è che il contesto di lavoro in cui operano i soggetti intervistati riesce ad essere attrattivo e appagante tanto da stimolare la permanenza di chi vi opera anche per motivazioni diverse da quelle considerate più tradizionali: la certezza del posto e la retribuzione.
Questa considerazione evidentemente stimola un'ulteriore riflessione su come i fattori motivanti citati (dalla realizzazione personale, alla crescita culturale e professionale, e così via) possano essere valorizzati al fine di attivare la spinta ad impegnare le energie personali di quanti lavorano in azienda per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; ciò evidentemente, in modo parallelo a quanto possano fare, in questa direzione, anche i fattori igienici di gestione delle risorse umane, (livello di retribuzione, sicurezza del posto di lavoro, ecc.), generando, in tal senso, sinergie di rilievo.
Dalla conferma del ruolo rivestito dai fattori motivanti appena citati ne deriva che anche la formazione possa rappresentare di per sé un fattore di motivazione oltre che di crescita del lavoratore e dell'impresa. È ben noto, infatti, al lavoratore come l'investimento dell'azienda in iniziative formative mirate ai singoli sia determinato dalla percezione da parte dell'azienda stessa che quel lavoratore sia degno di fiducia e abbia del potenziale ulteriore da esprimere e, pertanto, da coltivare e far

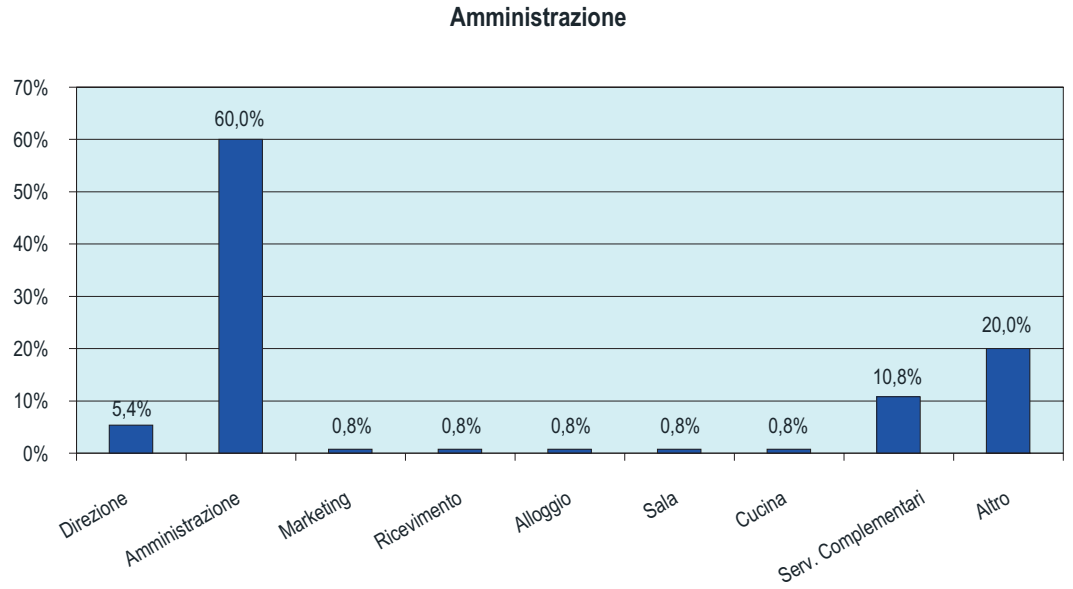
emergere, anche al fine di rappresentare un esempio per gli altri lavoratori. Questa consapevolezza naturalmente è origine di soddisfazione per chi viene coinvolto (è stato selezionato per prendere parte al) nel processo formativo che, pertanto, finisce per essere valutata come una grande opportunità, anche nel senso di poter fornire un contributo più qualificato (rispetto a quello attuale) al processo di produzione aziendale. Dall'altro lato, il coinvolgimento "attivo" del lavoratore in percorsi di formazione continua genera soddisfazione anche nell'impresa, che sa di poter fare affidamento su lavoratori maggiormente motivati e più qualificati.

Motivazioni	Scelta	Mantenimento
Realizzazione personale	19,10%	13,40%
Stabilità/sicurezza	18,70%	23,80%
Buone prospettive di crescita	10,50%	11,40%
Buon livello di autonomia professionale	8,60%	12,80%
Buona retribuzione	6,80%	8,80%
Casuale	6,80%	
Non ho trovato un'alternativa di occupazione valida	6,60%	7,20%
Disponibilità di tempo libero fuori dall'orario di lavoro	4,70%	3,60%
Attività interessante	4,50%	3,80%
Si concilia bene con l'organizzazione degli impegni familiari	3,30%	4,20%
Prosecuzione degli studi	2,50%	
Consente di imparare cose nuove	2,70%	3,00%
Prossimità al proprio luogo di residenza	2,30%	3,80%
Consente di mostrare le proprie capacità	1,90%	2,20%
Altro	0,60%	0,20%
Prosecuzione di attività familiari	0,40%	1,60%

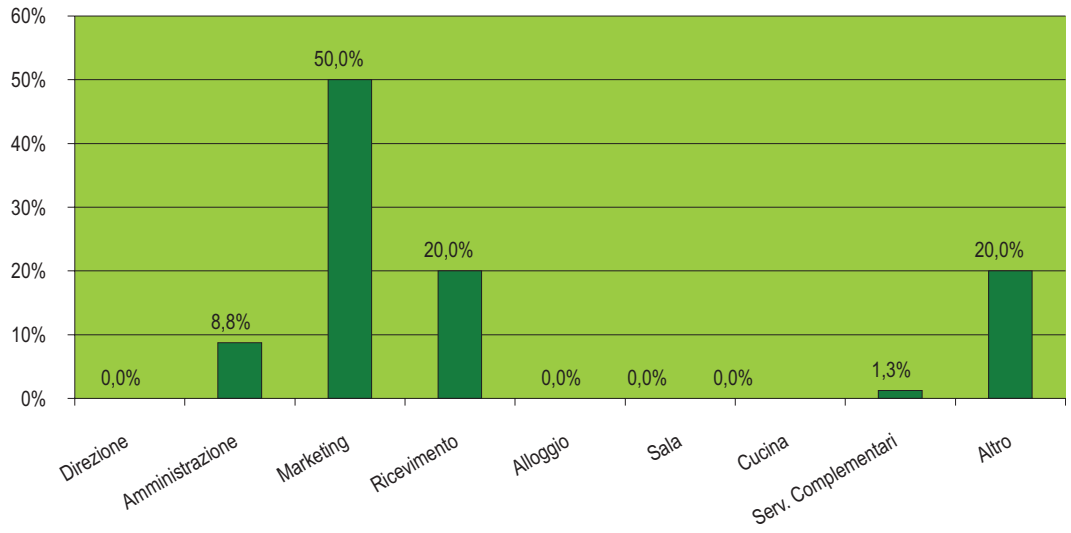
Un ulteriore aspetto della presente indagine è riferito alla cosiddetta "trasversalità delle funzioni lavorative". Un *focus* su questa componente è particolarmente opportuno in settori, quale quello della presente analisi, che sono generalmente caratterizzati dalla despecializzazione dei ruoli professionali. Tale fenomeno si intensifica in condizioni socio economiche complesse quali piccole-medie dimensioni delle strutture, alta stagionalità, flussi instabili dei mercati, ecc. Il profilo professionale dei lavoratori quindi non può essere descritto in modo esaustivo dalla sola raccolta e rappresentazione dell'inquadramento per aree funzionali, qualifiche e livelli; piuttosto appare necessario analizzare l'utilizzazione del tempo di lavoro ossia come il tempo totale a disposizione del lavoratore viene utilizzato ai fini produttivi nelle diverse aree funzionali.
Da una lettura complessiva dei dati emerge appunto che i lavoratori non svolgono esclusivamente compiti all'interno dell'area funzionale di appartenenza ma nell'azienda nella sua accezione più ampia. Essi devono essere quindi in grado di dare risposte organizzative in situazioni complesse e in ambiti funzionali diversificati che richiedono il possesso di abilità, conoscenze e competenze sulle quali è necessario intervenire con un'offerta formativa che tenga a riferimento ciò che il lavoratore fa e ciò che a questo viene richiesto di fare.

Per quanto concerne il comparto della "ricettività", già i lavoratori appartenenti ad aree funzionali direzionali e manageriali - le aree "direzione", "amministrazione" e "marketing" - dichiarano di dedicare solo, rispettivamente, il 55%, 60% e 50% del proprio tempo lavoro all'area funzionale di appartenenza mentre il restante è distribuito in maniera omogenea nelle aree funzionali direttamente connesse, secondo il ciclo produttivo, a quelle di appartenenza ma anche ad aree che possono essere considerate più "operative". I lavoratori appartenenti a queste ultime ("ricevimento", "alloggio", "sala", "cucina", ecc.), dal canto loro, dichiarano di dedicare tempo lavoro anche alle aree di direzione, amministrazione e marketing. Rispetto a questi, tuttavia, si rileva una maggiore concentrazione del tempo lavoro nella funzione di inserimento.
È evidente quindi che, ai fini di una progettazione formativa efficace, è necessario tenere conto delle trasversalità presenti tra aree funzionali, programmando percorsi di formazione caratterizzati da una forte interdisciplinarietà.

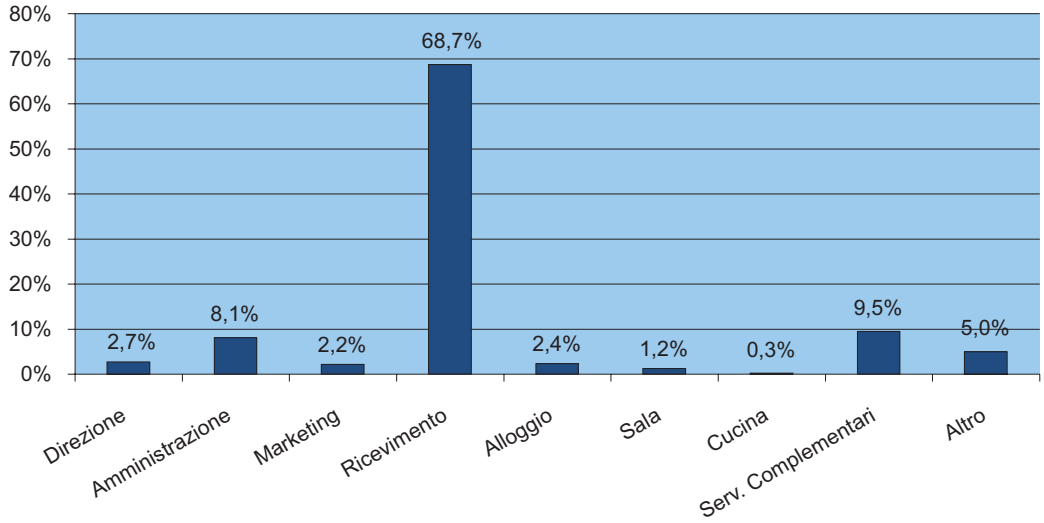




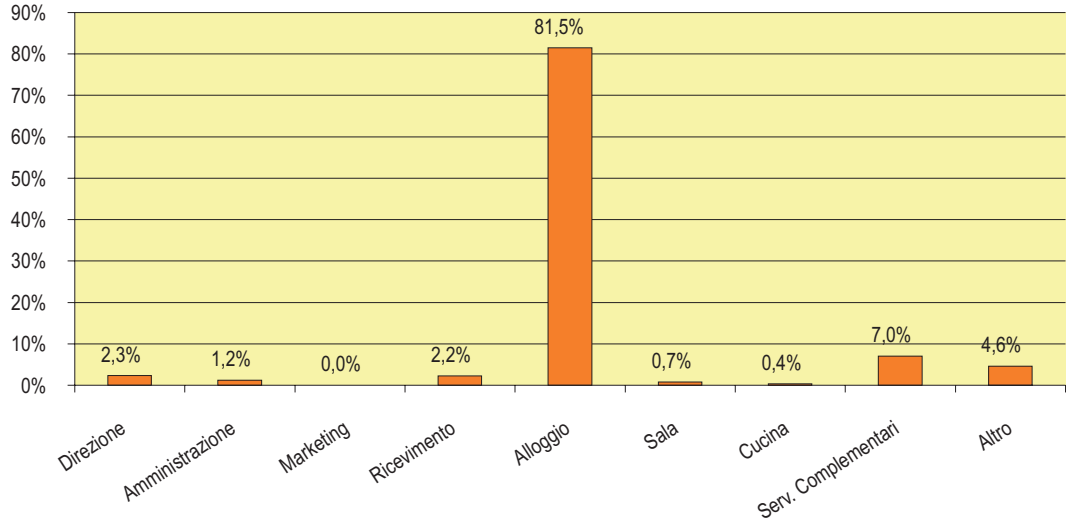
Marketing



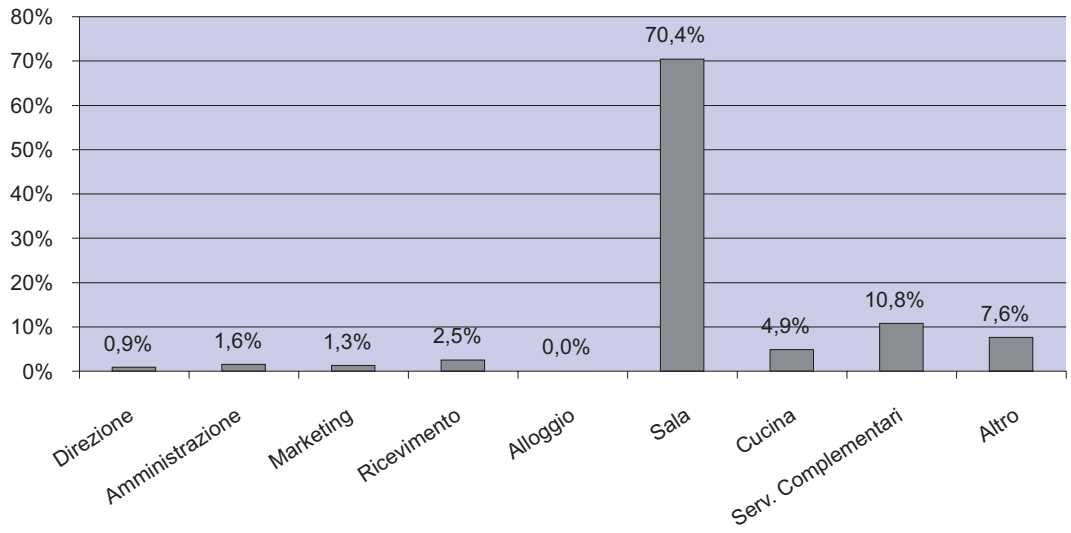
Ricevimento



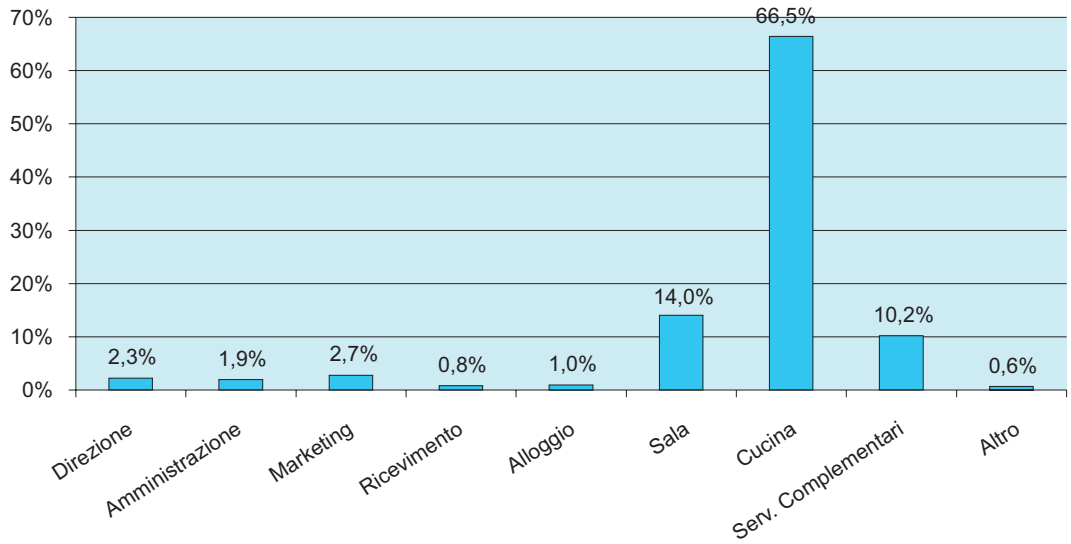
Alloggio



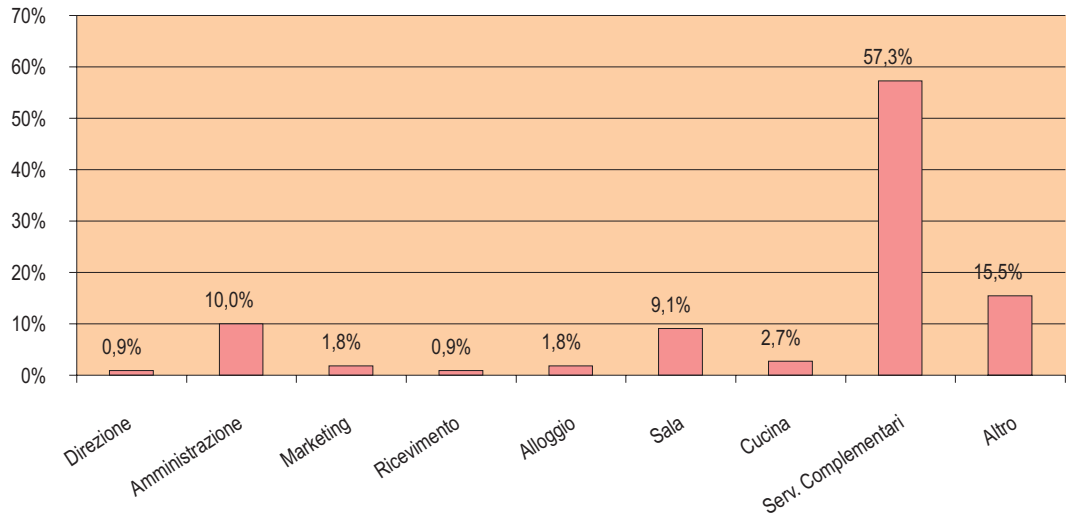
Sala



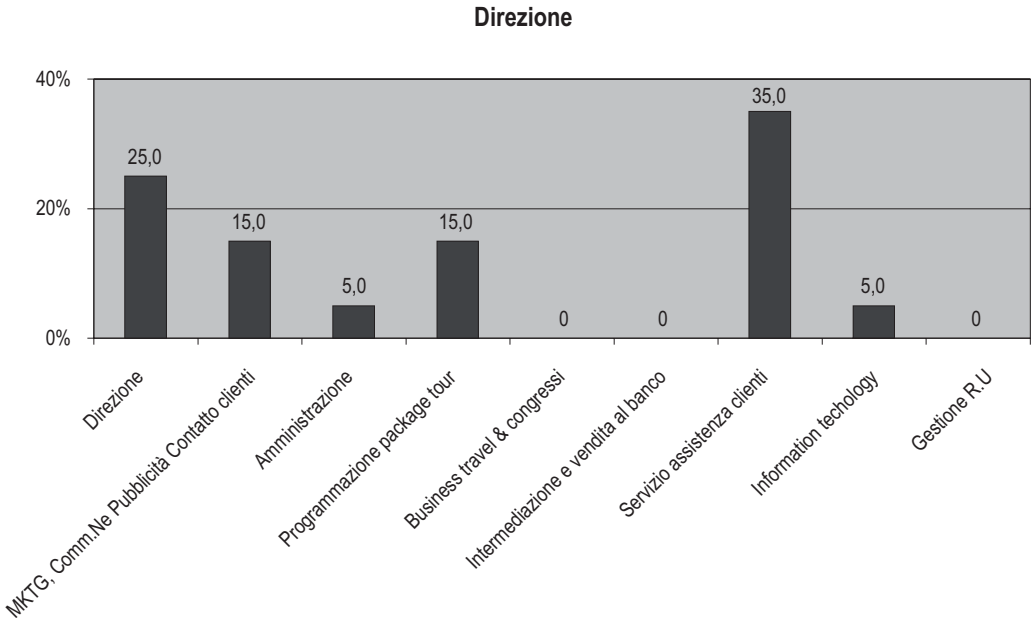
Cucina

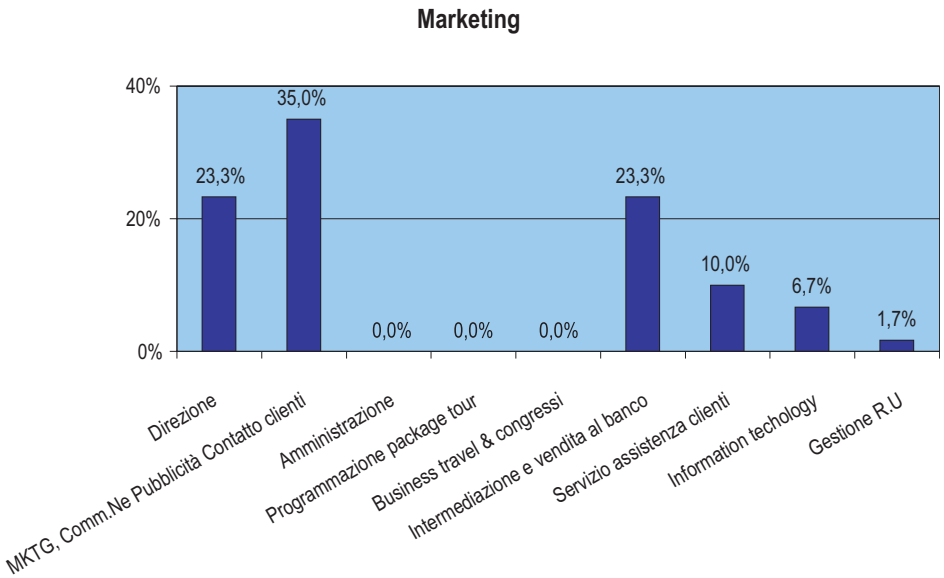


Servizi complementari

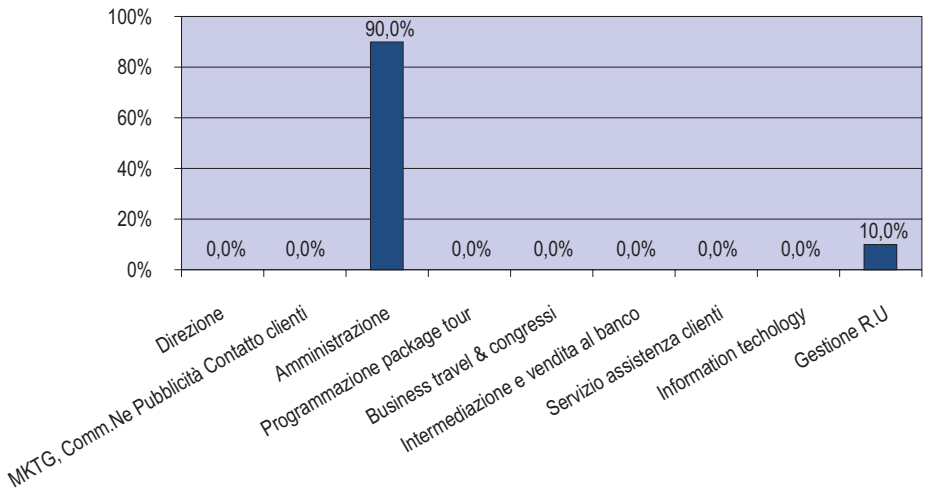


Nelle imprese dell'intermediazione, inversamente a quanto avviene presso il campione della ricettività, si registra una minore tendenza al fenomeno della trasversalità delle funzioni nelle aree di attività dirette alla produzione del valore ("intermediazione e vendita al banco" e "programmazione") piuttosto che in quelle di supporto ("direzione", "marketing"). Fa eccezione a questo andamento solo l'area di supporto "amministrazione" caratterizzata da una forte concentrazione del tempo lavoro nella funzione di appartenenza.
Il livello di "trasversalità" massima si registra invece presso i lavoratori impiegati nell'area funzionale "direzione", i quali dichiarano di dedicare solo il 25% del proprio tempo lavoro nell'area funzionale di appartenenza e distribuiscono il loro tempo lavoro anche in aree caratterizzate da una forte operatività. Chi è inquadrato nell'area "marketing" svolge mediamente solo il 35% del proprio tempo lavoro in e per questa funzione. Quanto alle aree funzionali "operative", i lavoratori dichiarano di non svolgere o impiegare una percentuale irrisoria di tempo lavoro nelle aree funzionali manageriali mentre la despecializzazione è verso aree funzionali strettamente connesse a quella di appartenenza.

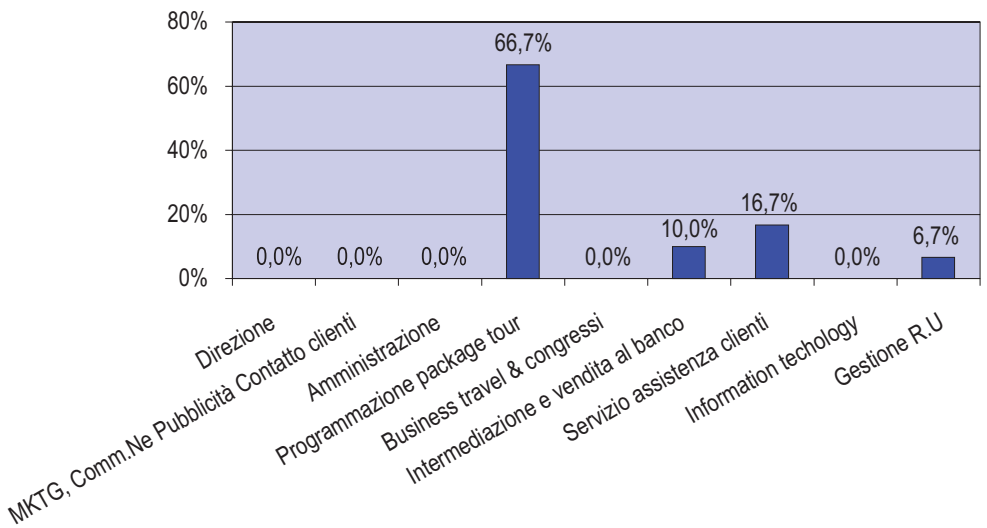




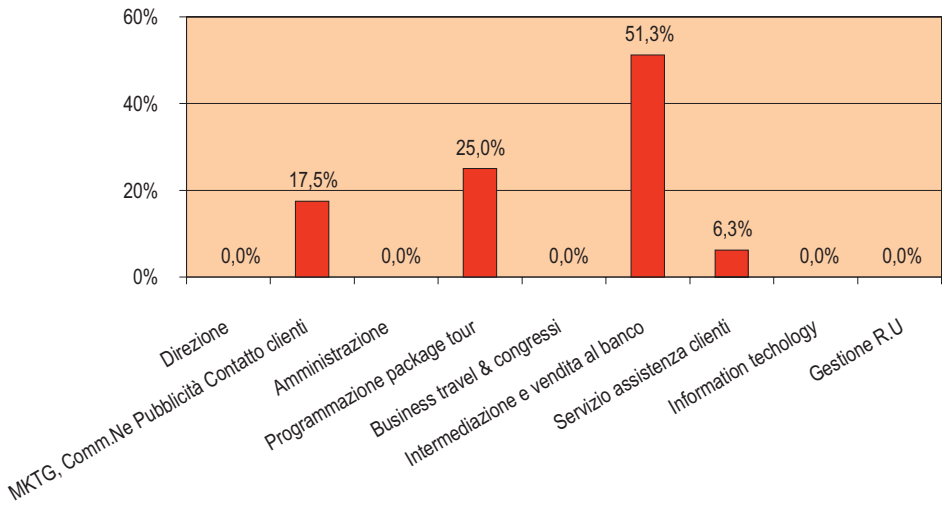
Amministrazione



Programmazione package tour



Intermediazione e vendita al banco



All'interno del comparto dedicato ai Parchi ricreativi, i lavoratori oggetto del *focus* esprimono anch'essi una tendenza abbastanza pronunciata alla trasversalità delle funzioni, pur appartenendo ad aree che si caratterizzano per la forte specializzazione dei ruoli (vigilanza, sicurezza e manutenzione).

I lavoratori del settore esprimono un buon grado di soddisfazione per il proprio lavoro. Il valore medio più elevato, in un range da "1" minima soddisfazione, a "10", soddisfazione massima, appartiene alle imprese della ricettività (7,11). In tutti e tre i comparti d'analisi, i valori medi rilevati sono comunque superiori al "6", comunemente inteso come indicativo di un livello di soddisfazione "sufficiente".

Livello di soddisfazione per il lavoro svolto
(da 1 = "massima insoddisfazione" a 10 = "massima soddisfazione")

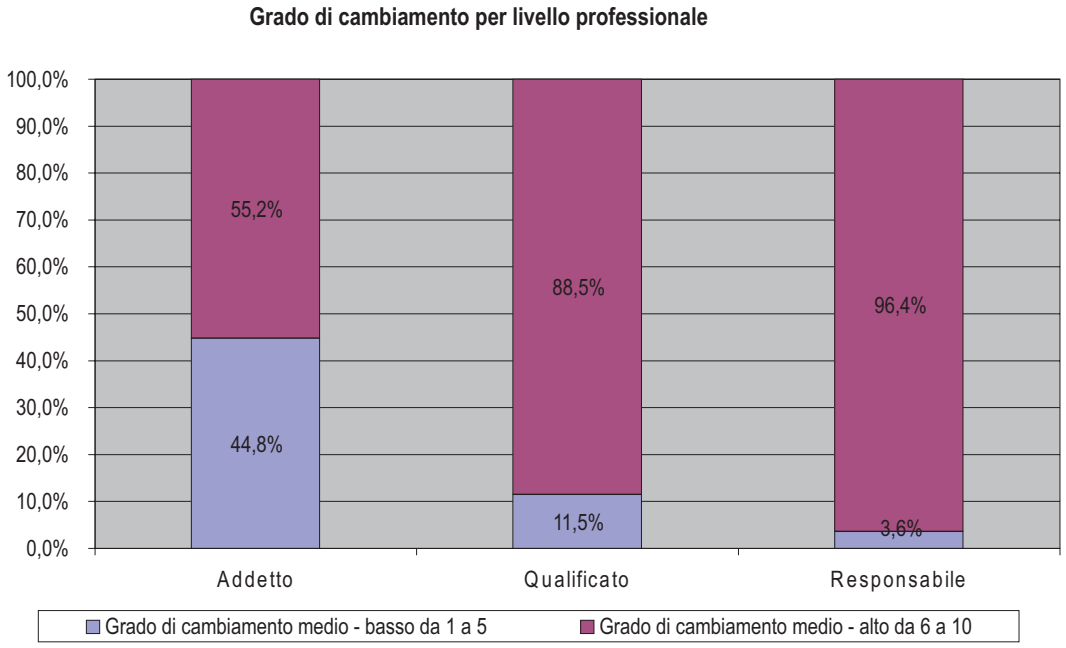
	Livello di soddisfazione medio
Lavoratori Ricettività	7,11
Lavoratori Intermediazione e Produzione viaggi	7
Lavoratori Parchi ricreativi	6,5
Lavoratori dei tre comparti di indagine	7,09

La percezione dei lavoratori, rispetto al grado di cambiamento e di innovazione che interessa il settore è di "media" entità.
Tra i tre comparti analizzati, quello che viene percepito come più soggetto a cambiamenti è l'intermediazione e produzione viaggi; la percezione di una certa immobilità del comparto parchi (grado di cambiamento medio pari a 4,62) è, senza ombra di dubbio, da attribuire all'appartenenza dei lavoratori ad aree funzionali in cui il lavoro svolto può assumere una connotazione più ripetitiva.

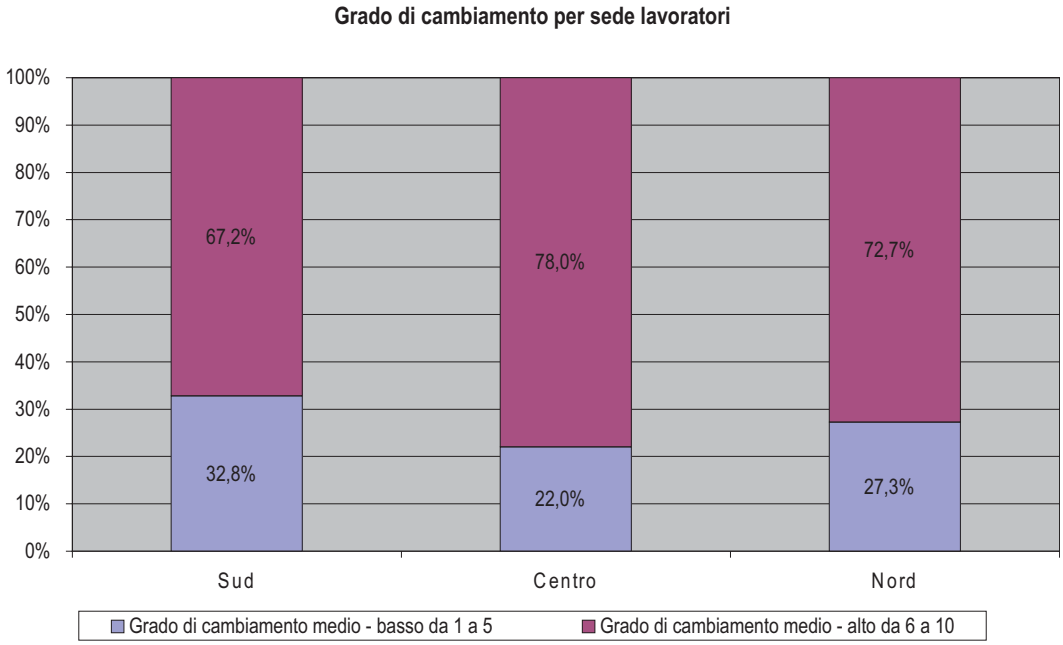
Grado di cambiamento del proprio lavoro
(da 1 = "monotono e ripetitivo"a 10 = "alto grado di cambiamento e novità")

	Grado di cambiamento medio
Lavoratori Ricettività	6,59
Lavoratori Intermediazione e Produzione viaggi	7,14
Lavoratori Parchi	4,62
Lavoratori dei tre comparti di indagine	6,56

Come ovvio, la percezione del grado di cambiamento del proprio lavoro non è identica per tutti gli intervistati o meglio ancora è direttamente correlata al livello professionale da essi occupato in azienda.
Infatti, all'aumentare del livello professionale si incrementa, in maniera significativa, la percezione del grado di cambiamento relativo all'esercizio della propria professione. Pertanto, se per il 96,4% dei "responsabili" il grado di cambiamento della propria professione è giudicato medio-alto diversamente ad avere questa visione sono solo il 55,2% degli "addetti".



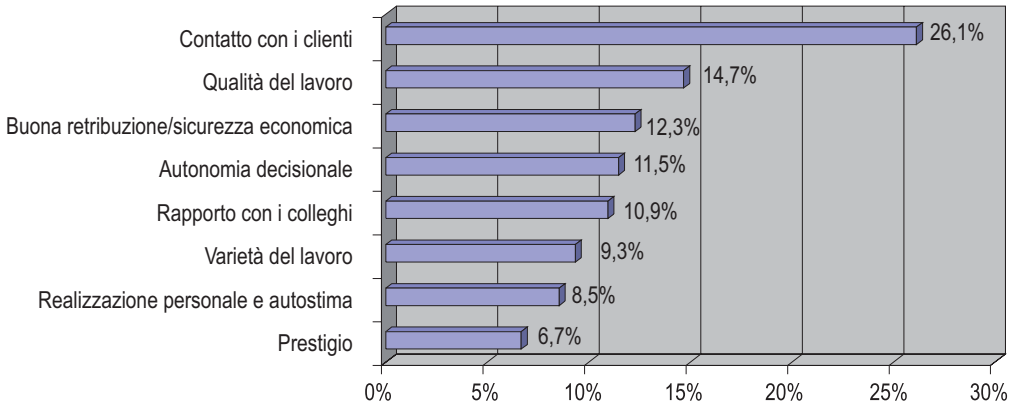
La percezione del cambiamento è diversa in relazione anche alla sede di svolgimento della prestazione lavorativa. Mediamente, nel Centro Italia troviamo i livelli di concentrazione massima delle percezioni di cambiamento più elevate del proprio lavoro (valori almeno pari al "6"). Al contrario, un terzo circa dei lavoratori del Sud Italia vive la propria occupazione come più monotona e ripetitiva.



A seguire si è inteso verificare se e quanto gli intervistati siano soddisfatti del proprio lavoro e quali siano le motivazioni alla base dell'eventuale soddisfazione. Allo stesso modo, e in maniera speculare, si sono volute indagare le eventuali cause di insoddisfazione.
Quanto alle prime, si premette che il 22,5% del campione non esprime alcun motivo di soddisfazione ma allo stesso tempo il 42,5% degli intervistati non riesce ad individuare alcun elemento di disagio legato allo svolgimento del proprio lavoro.

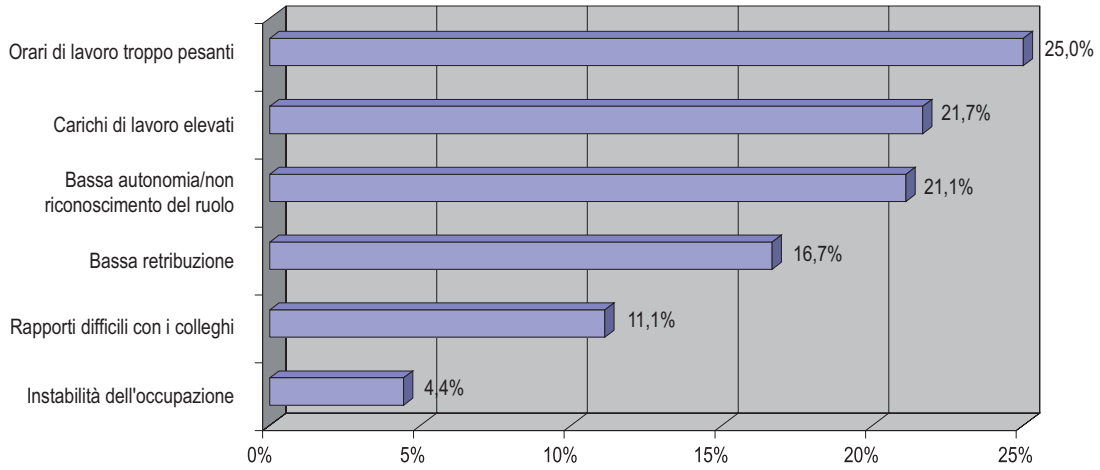
La soddisfazione lavorativa scaturisce in prima istanza da un fattore che, peraltro, caratterizza pesantemente il settore di indagine e il mondo dei servizi in genere: il contatto con la clientela. Esso rappresenta la fonte principale di gratificazione, arrivando a rappresentare più di un quarto delle testimonianze di soddisfazione riferite ad un lavoro che riesce ad essere, in quanto tale e nel suo complesso, di una qualità tale da raccogliere il 14,7% dei giudizi positivi. Gli altri motivi di soddisfazione sono legati sia alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (varietà, autonomia decisionale) che a fattori di natura economica (buona retribuzione/sicurezza economica) sociale (prestigio) o ancora psicologica (realizzazione personale e autostima).

Motivi di soddisfazione del lavoro svolto



Quando si parla di insoddisfazione il *panel* di intervistati si riduce notevolmente visto che, come sopra peraltro anticipato, solo il 57,5% dell'intero campione fornisce in merito degli elementi di evidente disagio collegati alla propria situazione lavorativa.
Così come fatto sopra, possiamo ricondurre le molteplici motivazioni negative addotte in sede di intervista – raggruppate per facilitarne la comprensione in 6 fattori – in due macro aree: vediamo pertanto che primeggia il malcontento attribuibile alle *modalità attraverso cui viene espletata la prestazione lavorativa*: orari e carichi di lavoro ritenuti troppo pesanti (che insieme totalizzano il 46,7% delle espressioni di disagio), bassa autonomia cui si connette anche un mancato riconoscimento del lavoro svolto (21,1%) nonché quelle situazioni che in qualche maniera appesantiscono il vissuto in azienda ("rapporti difficili con i colleghi", 11,1%). Seguono, tuttavia con un ruolo secondario, gli elementi di scontento connessi ai fattori cosiddetti igienici: la retribuzione, anche questa ritenuta (16,7%) evidentemente non sufficiente rispetto ai carichi di lavoro già messi in evidenza, e la percezione di instabilità/precarietà della propria situazione occupazionale (4,4%).

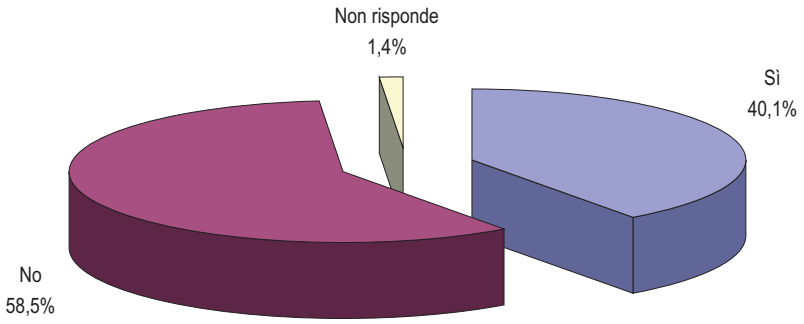
Motivi di insoddisfazione del lavoro svolto



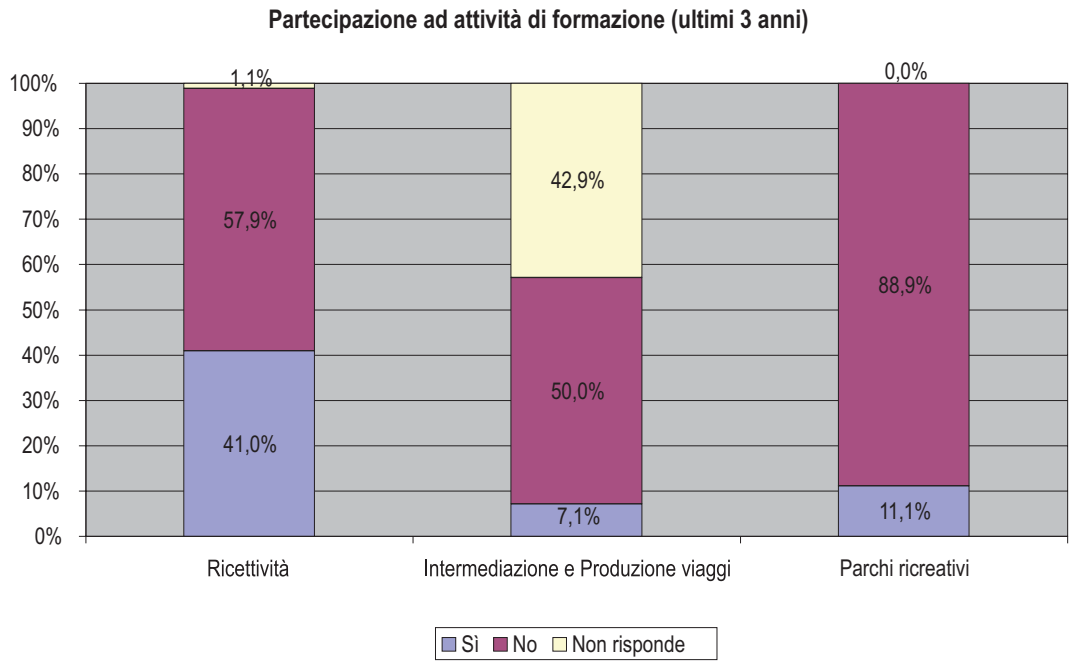
2.3. Il rapporto tra lavoratori e formazione

I lavoratori intervistati hanno una discreta esperienza in termini di attività formative. Negli ultimi tre anni, infatti, il 40,1% di essi ha avuto occasione e modo di frequentare attività di formazione inerenti al proprio ambito lavorativo.

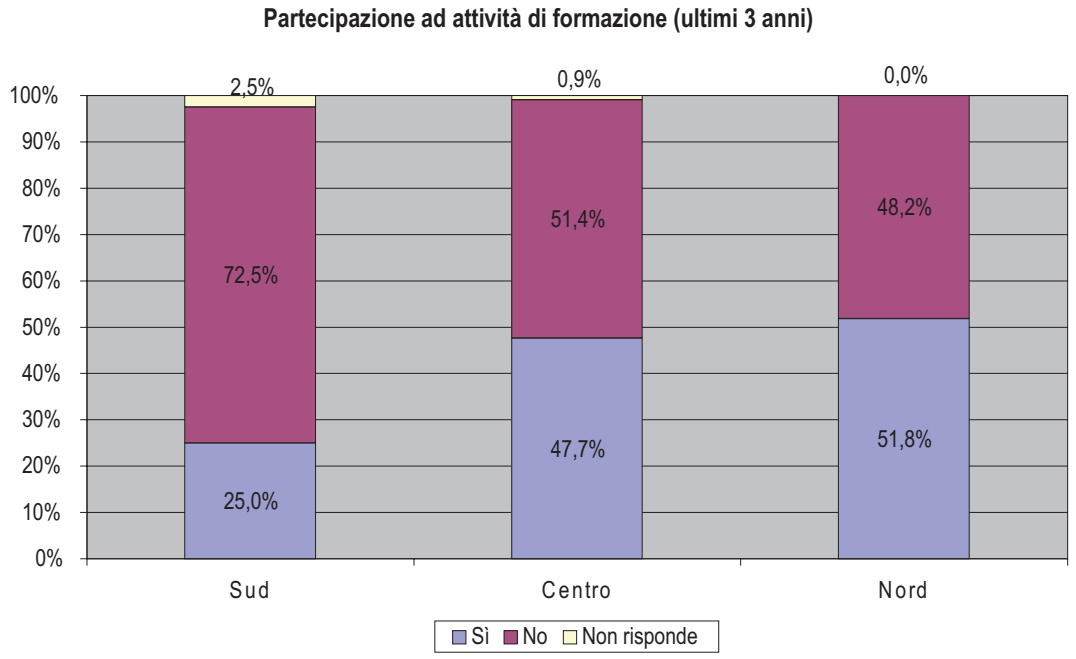
Partecipazione ad attività di formazione (ultimi 3 anni)



La frequenza più elevata ad iniziative di formazione interessa particolarmente il comparto della ricettività, all'interno del quale il 41% degli intervistati dichiara di avere preso parte a corsi di formazione relativi alla propria attività lavorativa. Assolutamente più ridotta la frequenza a percorsi formativi negli altri comparti: i valori minori si registrano nell'intermediazione e produzione viaggi con appena il 7,1% di risposte in tal senso.

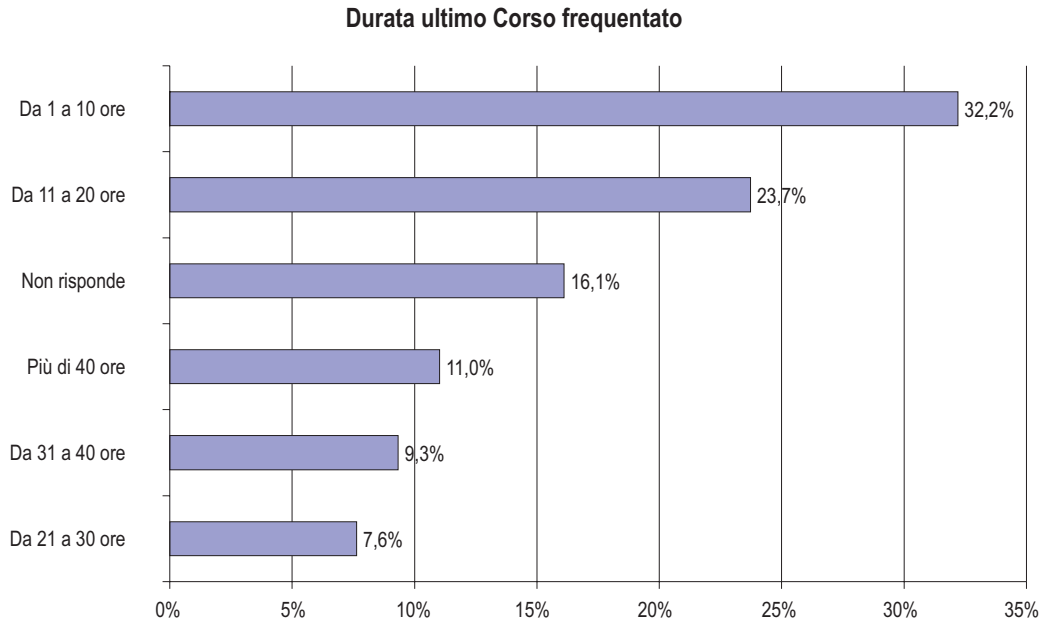


La frequenza ad iniziative di formazione specifiche relative al comparto lavorativo di appartenenza aumenta, inoltre, sensibilmente nel passaggio dal Sud al Nord d'Italia. Mentre al Sud (isole comprese) solo un quarto degli intervistati ha dichiarato di aver preso parte a corsi di formazione inerenti al settore turistico, al Nord questa partecipazione interessa più della metà degli intervistati (51,8%).



Le precedenti esperienze formative appaiono caratterizzate, inoltre, da una breve durata: il 55% dei rispondenti ha frequentato un corso di durata "inferiore alle 20 ore". La lettura di tali dati va fatta ricordando che la formazione durante tutto l'arco della vita è un concetto che solo ora sta entrando nella mentalità e nella cultura comune sia dei datori di lavoro che dei lavoratori.
A ben vedere, tuttavia, da questo dato, sia pure negativo, è possibile evidenziare

l'esistenza di un vasto bacino di utenza potenziale su cui è necessario intervenire per poter garantire l'occupabilità e il miglioramento delle posizioni lavorative degli addetti da un lato, e incrementare la capacità di risposte organizzative da parte delle imprese per la produzione di servizi turistici. Lo stesso campione, infatti, a valori prossimi al 70% dei rispondenti, sarebbe interessato a partecipare ad attività formative inerenti la professione svolta (sul punto si veda in seguito). È quindi evidente come vi siano degli ampi spazi di intervento nonché ulteriori possibilità di espansione se si dovessero intraprendere delle operazioni di sensibilizzazione e di miglioramento delle metodiche formative.
Il bisogno di una corretta comunicazione e pubblicizzazione sulle modalità delle caratteristiche della formazione continua è reso evidente anche dal fatto che, tra coloro che dichiarano di non essere disposti a prendere parte ad attività formative, un terzo, tuttavia, sia favorevole alla formazione "per esperienza e per imitazione".



Le attività formative fino ad oggi frequentate, inoltre, sono state prevalentemente finalizzate all'acquisizione e/o al potenziamento di competenze trasversali quali "sicurezza nei luoghi di lavoro", "gestione delle relazioni interpersonali" e "lingue straniere". Il comparto dell'intermediazione e produzione viaggi si distingue da quello della ricettività per la frequenza, da parte di una percentuale significativa di lavoratori, di corsi incentrati su tematiche *core* per la gestione dell'azienda, quali "organizzazione e management aziendale" e "marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente".

Tematiche dell'ultimo corso frequentato – RICETTIVITÀ

Tematiche	% su risposte
Sicurezza sul luogo di lavoro	30,8%
Altro	10,3%
Gestione delle relazioni interpersonali	9,2%
Lingue	8,6%
Informatica	5,9%
Gestione Risorse Umane	5,4%
Organizzazione e management aziendale	4,3%
Revenue management	3,8%
Amministrazione e controllo acquisti	3,8%
Normative e conoscenze giuridiche	3,8%
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	3,8%
Gestione dei clienti con esigenze speciali	3,8%
Organizzazione di eventi	3,2%
Produzione ed erogazione dei servizi	3,2%
Amministrazione e controllo di gestione	0,0%

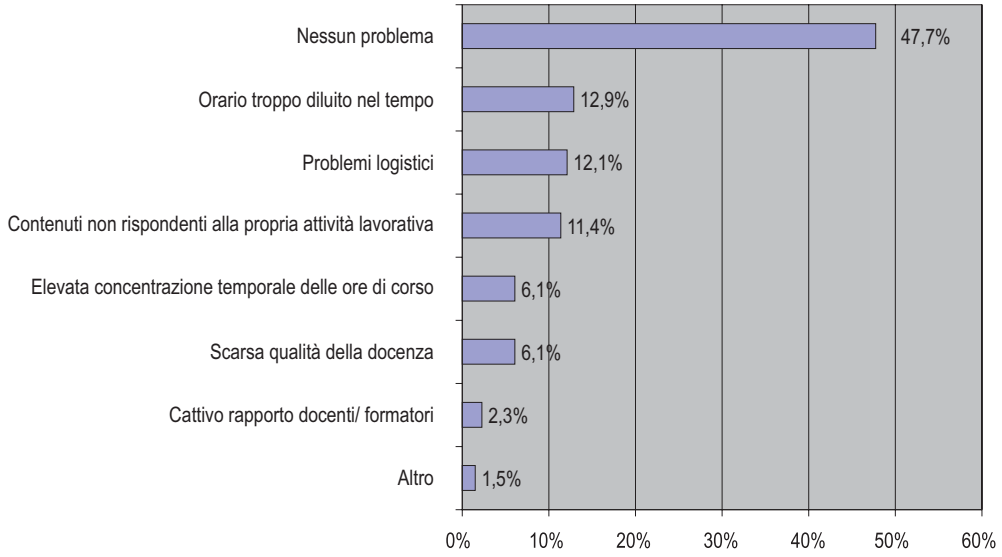
Tematiche dell'ultimo corso frequentato - INTERMEDIAZIONE E PRODUZIONE VIAGGI

Tematiche	% su risposte
Tecniche di accoglienza e gestione delle relazioni interpersonali	28,6%
Organizzazione e management aziendale	14,3%
Sicurezza sul luogo di lavoro	14,3%
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	14,3%
Lingue	14,3%
Altro	14,3%

La costruzione di una politica rivolta alla sensibilizzazione verso le pratiche della formazione continua e alla connessa facilitazione rispetto ai servizi offerti da tali pratiche non può naturalmente prescindere dall'analisi delle precedenti esperienze e dalle difficoltà che hanno incontrato imprese e lavoratori nel corso dello sviluppo di tali azioni.
Per ciò che concerne i risultati delle interviste fatte ai lavoratori sulla qualità della formazione già fruita, va innanzi tutto messo in evidenza come, in una consistente parte dei casi, non si siano avuti motivi di insoddisfazione. Il 47,7% degli intervistati si è di fatto dichiarato soddisfatto delle esperienze avute. In questi termini, vista la struttura della domanda, che prevedeva molte possibili opzioni ad esprimere insoddisfazione con il fine di stimolare risposte "critiche", dobbiamo concludere che la percentuale dei casi in cui il livello qualitativo delle attività formative è risultato coerente è da intendere in senso assolutamente positivo, anche se non raggiunge neanche il 50% dei fruitori della formazione che hanno risposto.
Per ciò che concerne invece i motivi di insoddisfazione, è opportuno sintetizzarli in due grandi aggregati: quello relativo alle *modalità organizzative* delle azioni formative e quello connesso alla *qualità della docenza erogata*.

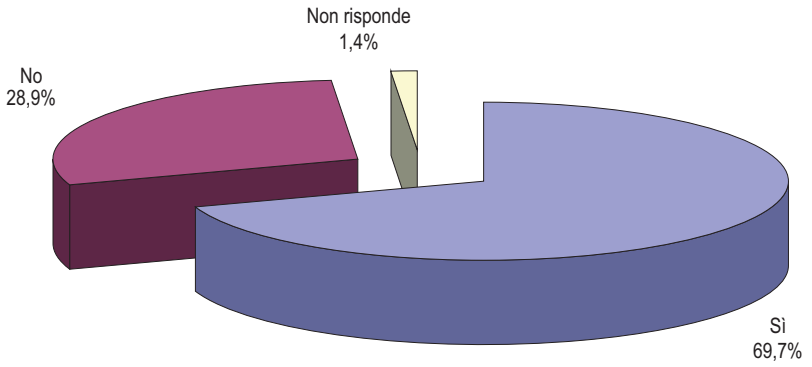
Per ciò che concerne le modalità organizzative (logistica e orari), le manifestazioni di insoddisfazione ammontano, in totale, al 31,1%. Le soluzioni che si potrebbero adottare, in risposta a queste manifestazioni di insoddisfazione, sono numerose ma in ogni caso dovranno tenere conto delle difficoltà connesse al fatto che, qualora si abbia a che fare con PMI, queste si troveranno in difficoltà nel rinunciare alla presenza in azienda delle risorse umane da inviare in formazione. È opportuno dunque individuare delle modalità organizzative che privilegino attività formative di breve/brevissima durata, costruendo dei percorsi formativi che privilegino la possibilità di capitalizzazione delle conoscenze acquisite.
Più basse appaiono invece le percentuali di insoddisfazione relative alla qualità della formazione erogata. Tale percentuale, che si attesta circa al 19,7%, comprende la "scarsa qualità della docenza", il "cattivo rapporto docenti/formatori" e i "contenuti non rispondenti alla propria attività lavorativa".

Difficoltà incontrate nelle precedenti esperienze formative



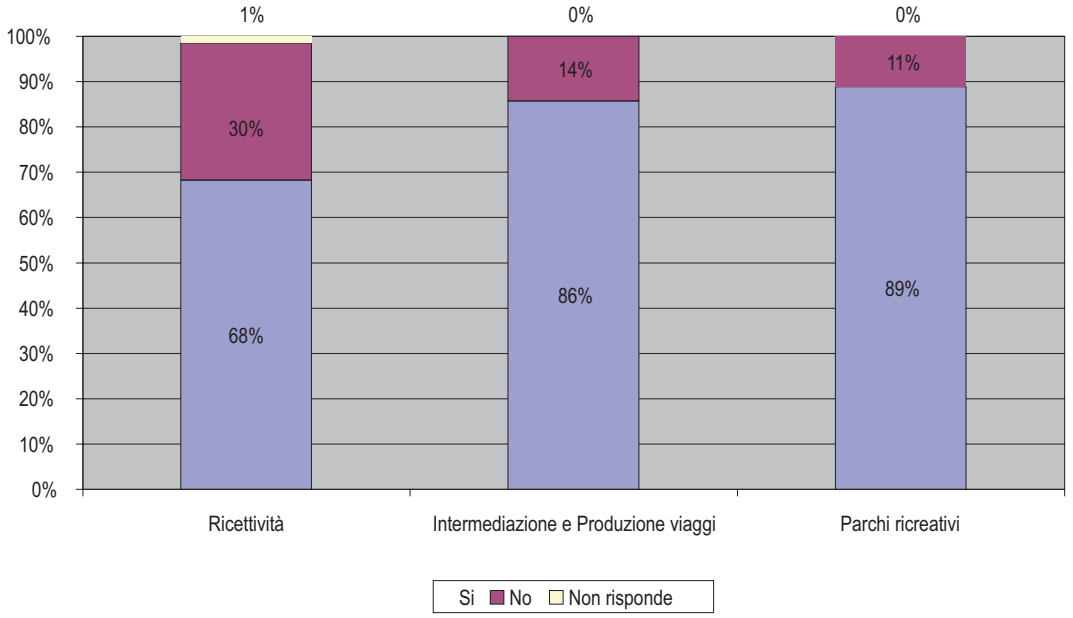
Determinante ai fini della programmazione dell'offerta formativa e dell'individuazione di forme di sensibilizzazione verso la partecipazione a questa stessa, è l'interesse dimostrato da parte del 70% circa del campione a partecipare ad attività formative.

Interesse a partecipare ad attività formative



La percezione del bisogno di sviluppare competenze è sentita anche da parte dei lavoratori dei parchi ricreativi così come dell'intermediazione e produzione viaggi. Anzi in questi due casi il bisogno di fare formazione è evidentemente superiore rispetto a quanto avviene nel comparto della ricettività: ciò probabilmente è direttamente collegato alla minore formazione di cui i lavoratori di questi comparti hanno potuto beneficiare nel triennio appena trascorso.

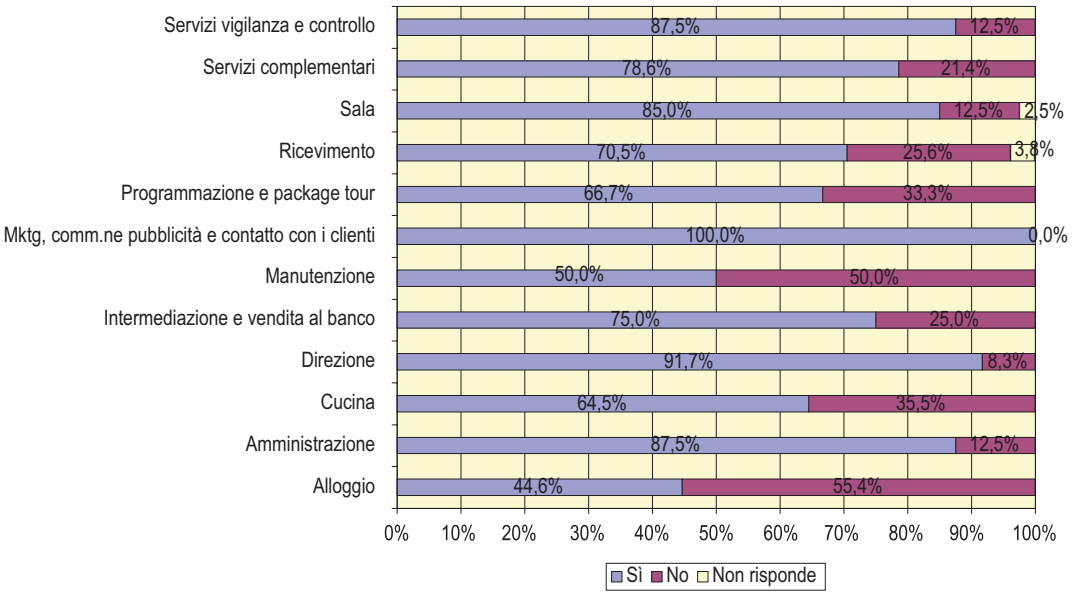
Interesse a partecipare ad attività formative



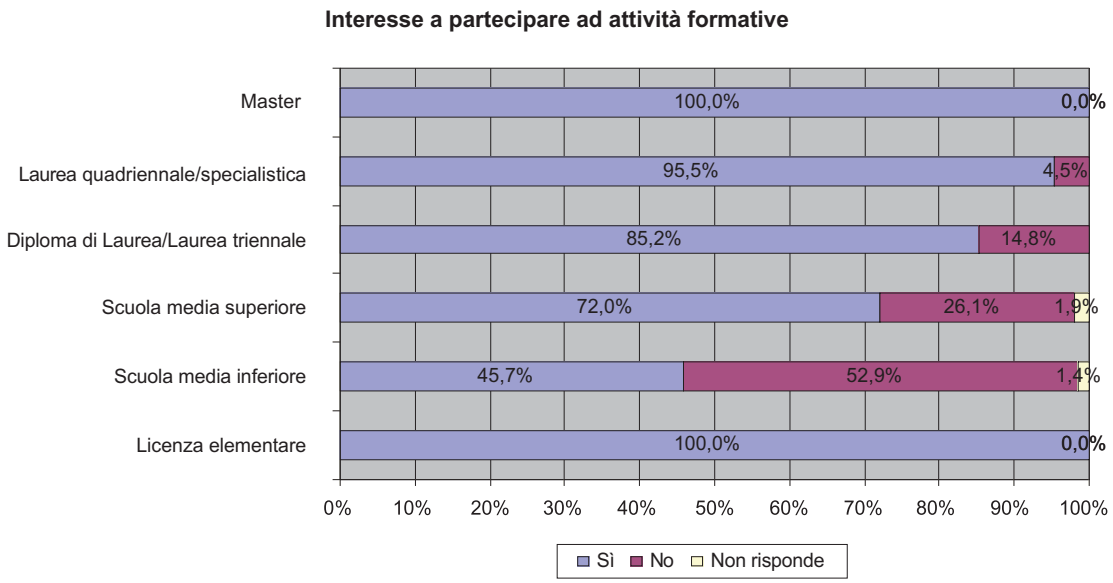
L'interesse a partecipare ad attività formative varia sensibilmente anche quando ci si sofferma a considerare la provenienza degli intervistati con riguardo all'area funzionale di inserimento. L'area più "interessata" è certamente quella del "marketing": la natura del lavoro svolto in questo specifico reparto viene evidentemente percepita come fortemente soggetta ai mutamenti del mercato. Ciò determina un naturale bisogno di aggiornamento continuo cui si ritiene di poter far fronte attraverso un'offerta formativa che sia in grado di tradurre le modificazioni del contesto competitivo in percorsi didattici *ad hoc*.
Di contro, la funzione "alloggio" sembra meno propensa ad investire il tempo lavoro nella frequenza ad iniziative formative: probabilmente il dato è da attribuire anche

alla ripetitività delle mansioni svolte nonché all'elevato *turn over* che rende poco appetibile qualsiasi tipo di investimento in formazione da parte di chi vive questa occupazione come mera fase di passaggio ad altra occupazione ritenuta, in qualche misura, migliore o più gratificante.

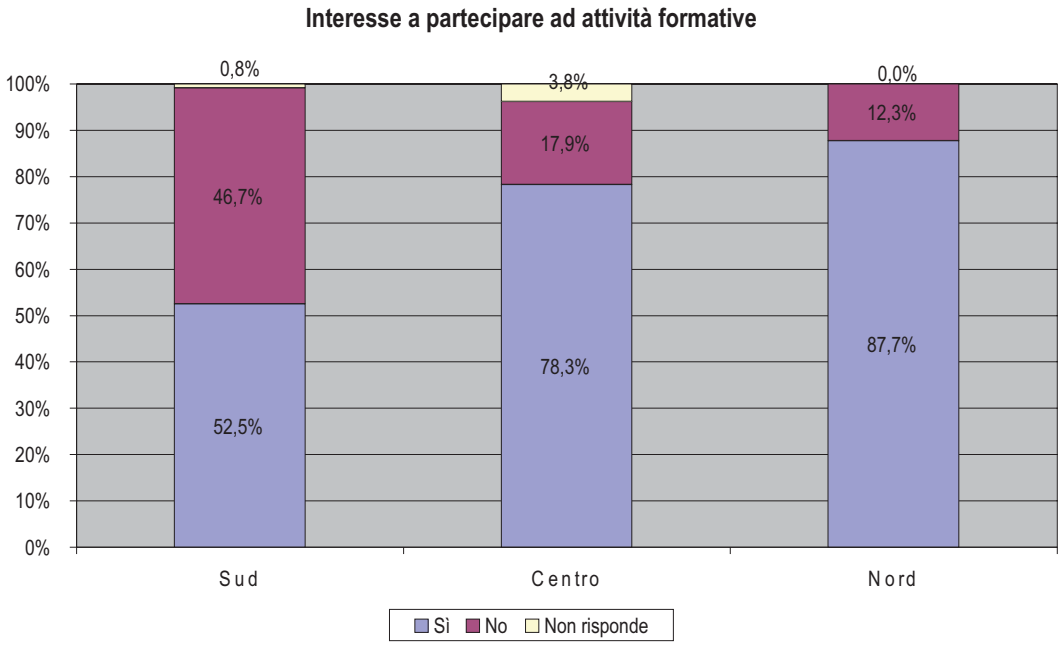
Interesse a partecipare ad attività formative



L'interesse a migliorare le proprie conoscenze professionali attraverso la partecipazione ad iniziative di formazione continua sembra seguire un andamento direttamente proporzionale a quello del titolo di studio. In breve, è del tutto evidente come man mano che si passa dai titoli di studio di istruzione inferiore a quelli universitari di primo (laurea triennale) e poi di secondo livello (laurea quadriennale/specialistica) aumenta la percentuale di soggetti che manifesta l'intenzione di aderire ad iniziative formative relative alla propria professione. Fa eccezione a questo andamento la propensione a formarsi attestata dai soggetti in possesso del titolo di licenza elementare. Tuttavia, l'esiguità degli intervistati appartenenti a questa fascia, rende poco significativa ogni tipo di considerazione in merito.



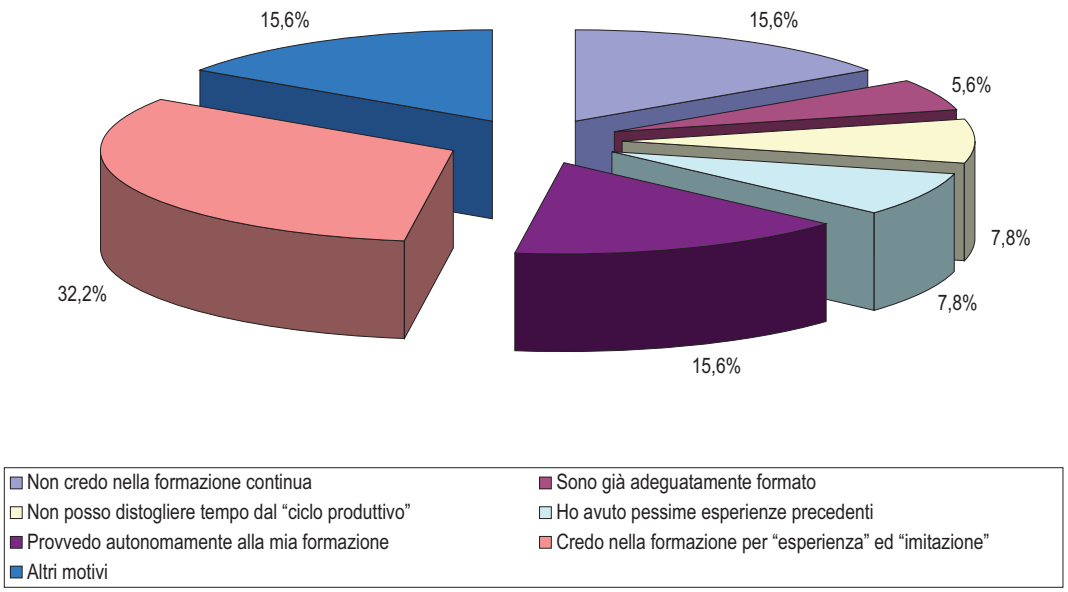
L'interesse alla partecipazione ad eventi formativi è stata infine valutata con riguardo alla sede di svolgimento dell'attività lavorativa. Ne emerge, anche in questo caso, una correlazione tra propensione alla formazione continua e ubicazione dell'azienda. Infatti, man mano che ci si sposta dal Sud verso il Nord Italia aumenta sensibilmente l'interesse dei lavoratori verso i processi di aggiornamento formativo e la relativa volontà di prendervi parte.



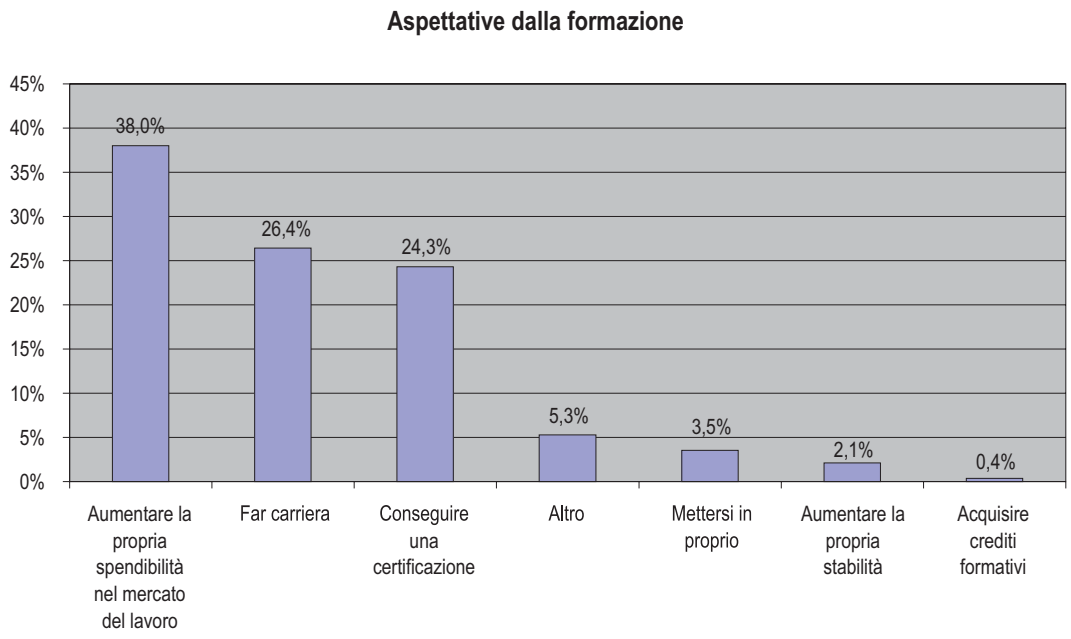
Le motivazioni, che i lavoratori disinteressati alla partecipazione ad attività formative forniscono, indicano un'immagine distorta che si rifà, quasi esclusivamente, a vecchie metodologie in cui la formazione era essenzialmente "aula" in senso stretto, molto statica, caratterizzata da un basso livello di interazione docente-allievo e un'impostazione essenzialmente teorica. Si percepisce il timore a "tornare sui banchi di scuola".
È, quindi, necessario proporre e promuovere, oltre che i contenuti, anche le moda-

lità formative che debbono necessariamente trasmettere un'immagine fortemente dinamica delle metodologie didattiche e di apprendimento.

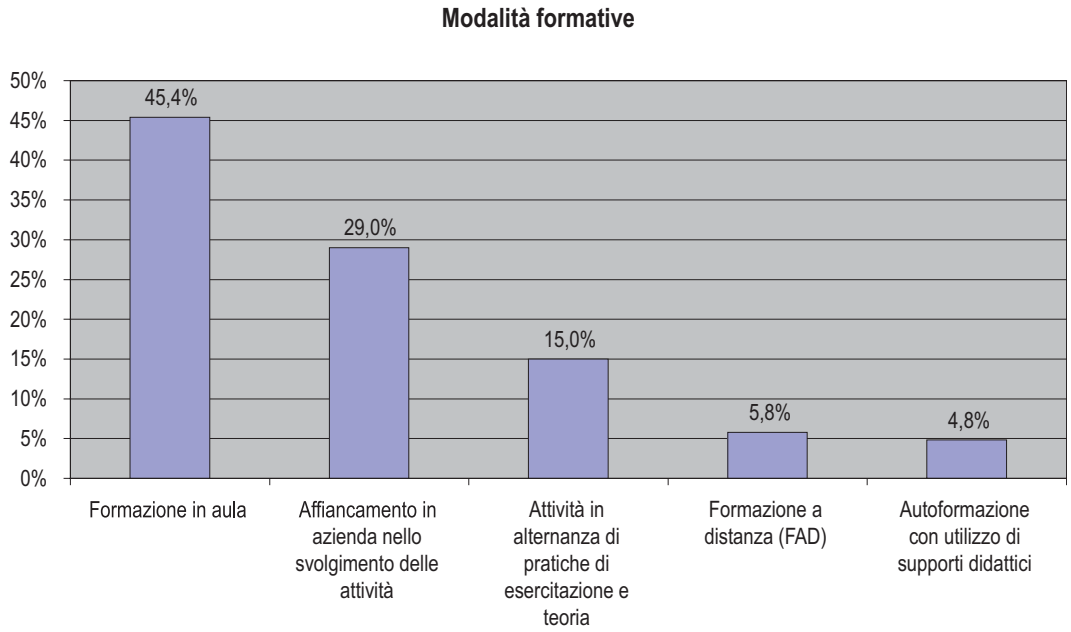
Disinteresse per la formazione: motivi



Tra coloro che si dimostrano interessati a prendere parte a percorsi di formazione continua è possibile individuare elementi che denotano aspettative direttamente connesse al mercato del lavoro e alla pianificazione della propria carriera professionale. La formazione viene vista, da tutti i comparti coinvolti nell'indagine, come strumento finalizzato ad acquisire competenze nuove, in grado soprattutto di qualificare ulteriormente le attività svolte in azienda, consentendo anche di "aumentare la propria stabilità" rispetto a quella attualmente percepita. L'elevata mobilità che caratterizza il turismo, inoltre, spiega la concentrazione di risposte, massima, sulla modalità "aumentare la propria spendibilità nel mercato del lavoro". I lavoratori vedono, nell'acquisizione di nuove competenze, una leva fondamentale per arginare il rischio di espulsione dal mercato del lavoro ma anche una garanzia per migliorare l'attuale livello professionale e, perché no, retributivo ("far carriera"). Di estremo rilievo, inoltre, l'aspettativa riferita al "conseguimento di una certificazione" (24,3% delle risposte), che gli intervistati evidentemente percepiscono come un *plus* richiesto dalle aziende per verificare il livello di qualificazione del personale.



Sempre in tema di formazione continua, i lavoratori intervistati si sono espressi rispetto a:
- tempo medio annuo (riferito al prossimo anno di attività) da dedicare a questa attività. A tale proposito, il dato appare assolutamente sorprendente in quanto ammonta a ben 82,5 ore medie;
- modalità di erogazione della didattica: in questo senso, vengono richiesti interventi formativi che oltre a testimoniare una preferenza per la formazione d'aula tradizionale, probabilmente stimolati dalla conoscenza che effettivamente si ha di questa modalità, esprimono una buona propensione verso l'"affiancamento in azienda nello svolgimento delle attività lavorative" (29%), così come accade anche sul versante imprenditoriale.



Per quello che riguarda le macro-aree di contenuti formativi (per il cui approfondimento si rimanda al capitolo successivo) che risultano essere più interessanti per i lavoratori delle imprese aderenti all'E.B.I.T. viene registrato, come era normale attendersi, un valore di assoluta rilevanza per ciò che concerne le "lingue": sarebbero banali ulteriori considerazioni in merito a questo valore. Risultano invece estremamente bassi i livelli di interesse espressi per le conoscenze tecniche specifiche legate ai compiti produttivi. Queste due macro-aree rappresentano, dunque, gli estremi entro cui sono poi collocate tutte le altre conoscenze.
Facendo una sintesi per grandi categorie, appare evidente come siano richieste, in maniera significativa, conoscenze di carattere manageriale che fanno riferimento essenzialmente a due aree: quella dell'"organizzazione e del management" e quella della "amministrazione e controllo di gestione". In questi due ambiti appaiono richieste, con valori significativi, le conoscenze relative al "revenue management" e all'"amministrazione e controllo acquisti". Più squisitamente sul lato del "marketing", è da segnalare la forte richiesta di conoscenze relative alla "gestione delle relazioni interpersonali", che si aggiungono a quelle relative alla "commercializzazione e pubblicizzazione del prodotto". È inoltre necessario mettere in evidenza altri due valori, secondo noi particolarmente significativi. Il primo riguarda l'importanza rivestita dalla conoscenza riferita all'"organizzazione di eventi" che, probabilmente, riflette la necessità, avvertita nel turismo, di allargare il proprio ambito di relazioni produttive, in cui gli eventi giocano naturalmente un ruolo essenziale. Il secondo valore, altrettanto elevato e che - a nostro parere – merita una particolare attenzione, è quanto registrato in tema di "gestione delle risorse umane" che riflette, evidentemente, la consapevolezza del ruolo che gli addetti, ai vari livelli, rivestono per poter qualificare la produzione e, di fatto, sostenere la capacità competitiva delle imprese.
Quanto rilevato conduce a riflessioni che sono premessa imprescindibile per una programmazione rispondente ai reali bisogni formativi espliciti ed impliciti.
È infatti necessario sviluppare e rendere permanenti le attività di rilevazione e analisi, simili alla presente, al fine di raccogliere elementi conoscitivi per ridurre le cause di fragilità occupazionale, migliorare la capacità di previsione dei bisogni formativi, identificare politiche e relazioni istituzionali efficaci.
Infatti l'obiettivo generale, posto anche dal Processo di Bologna, è quello di migliorare l'efficacia, la qualità e le strategie formative per potenziare i processi di apprendimento degli adulti. La "formazione continua" costituisce infatti uno snodo cruciale per il collegamento delle diverse politiche europee chiamate a contribuire alla Strategia di Lisbona definita dal Consiglio Europeo del marzo 2000. Quest'ultima assume una visione strategica dell'Unione Europea come un'"economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo entro il 2010", in grado di realizzare una crescita economica sostenibile, accompagnata da nuove e migliori condizioni di lavoro e una maggiore coesione sociale. Questa strategia tende a rendere coerenti, tra gli altri, due aspetti particolarmente rilevanti per la definizione delle politiche di sostegno della Formazione Continua:
- le politiche per uno "Spazio europeo per l'apprendimento permanente", riassunte nel 2002 in una risoluzione del Consiglio Europeo conseguente ad un dibattito avviato sin dal 1996 in occasione dell'*Anno europeo dell'istruzione e della formazione lungo tutto l'arco della vita*;
- la Strategia Europea dell'Occupazione (SEO), nata nel 1997 con il Consiglio europeo straordinario di Lussemburgo, che aveva già inserito la formazione come tema prioritario tra le sue linee direttrici.

Per stimolare la crescita, la Commissione si è proposta di:
– rendere l'Unione europea più attraente per gli investitori e i lavoratori, sviluppando il mercato interno, migliorando le normative europee nazionali, garantendo mercati aperti e competitivi, tanto in Europa quanto all'esterno, e, infine, ampliando e migliorando le infrastrutture europee;
– incoraggiare la conoscenza e l'innovazione, migliorando l'investimento nella ricerca e nello sviluppo, facilitando l'innovazione, l'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e l'utilizzazione sostenibile delle risorse, nonché contribuendo alla creazione di una sana base industriale europea.

Il perseguimento degli obiettivi sopra detti richiede l'attivazione di alcune strategie e azioni quali:
– Pensare la formazione degli adulti in ragione delle sue caratteristiche specifiche. In questo senso, la formazione dei lavoratori adulti deve risultare fortemente:
– centrata sul lavoro
– ancorata all'esperienza del lavoratore
– personalizzata
– attiva nei metodi scelti
– motivata e motivante

Favorire il coinvolgimento delle parti sociali a livello locale al fine di giungere ad un superamento delle tradizionali modalità di intendere la formazione continua all'interno delle aziende (unilaterale, funzionale agli obiettivi definiti dalla direzione), per riportarla invece nell'ambito della contrattazione aziendale di primo e di secondo livello.

Pianificare e progettare la formazione assicurando un'attenzione prioritaria ai momenti seguenti:
– fase preparatoria
– selezione dei partecipanti
– gestione dello *staff*
– impronta relazionale
– definizione dell'impianto metodologico.

2.4. Il matching Imprese e Lavoratori

Il matching fra i valori di fabbisogno espressi dal sistema delle imprese e dai singoli lavoratori rappresenta una forte innovazione che l'analisi E.B.I.T. introduce nelle metodologie di analisi dei fabbisogni professionali e formativi realizzate a livello geografico/settoriale.

Questo confronto dà la possibilità di spingere l'analisi fino alla definizione dei contenuti didattici che il sistema formativo dovrebbe mettere a disposizione dei potenziali utenti per raggiungere il complesso sistema di obiettivi che stanno alla base di qualsiasi iniziativa di formazione.

L'utilità pratica di questo approfondimento di indagine appare di tutta evidenza in quanto consente di individuare delle linee guida per la programmazione, a livello settoriale, di azioni che potenzialmente rappresentano per le aziende il massimo vantaggio ottenibile dalle attività formative ma, al tempo stesso, sono in grado di stimolare al massimo la partecipazione attiva dei lavoratori per l'acquisizione di conoscenze professionali che essi stessi hanno contribuito ad individuare e portare all'attenzione del sistema formativo.

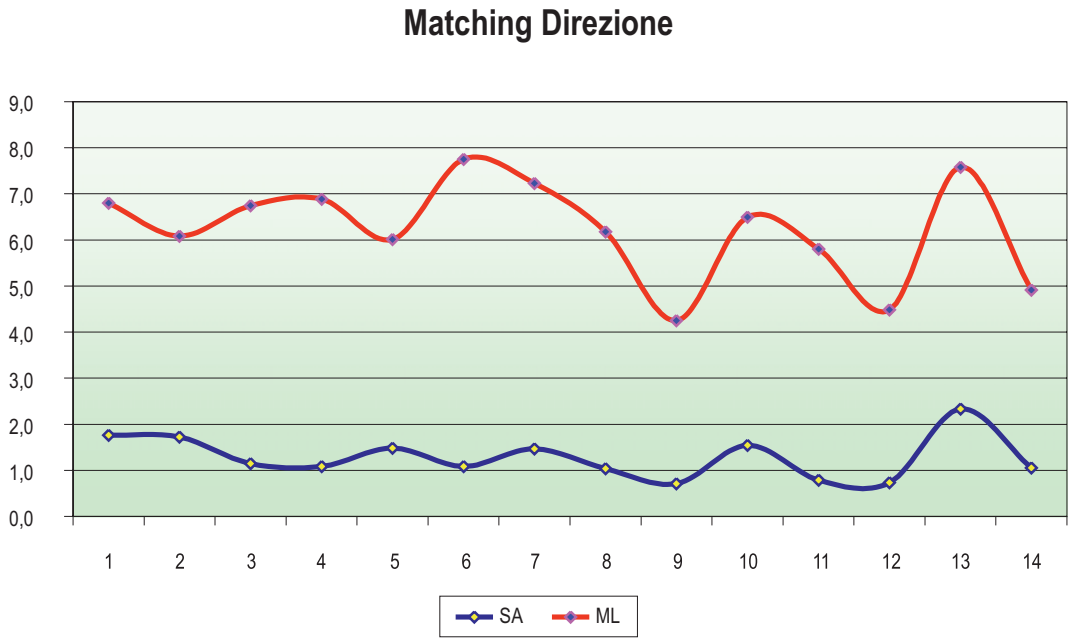
Pur se probabilmente la "necessarietà" delle singole conoscenze deriva da obiettivi diversi fra lavoratore e azienda, il fatto che ci sia condivisione proprio sul punto

dell'importanza dell'acquisizione di una determinata conoscenza, o gruppo di esse, consente di utilizzare la formazione professionale anche come leva motivazionale nelle sempre più complesse politiche di gestione delle risorse umane. La frequenza di attività formative esce così infatti dalla sfera dell'imposizione, più o meno effettivamente avvertita, del datore di lavoro nei confronti del lavoratore e diviene invece una necessità in risposta ad obiettivi individuali che spesso non coincidono con quelli aziendali nel loro merito ma invece si sovrappongono a questi in termini di risultato finale. I due soggetti hanno quindi vantaggi reciproci dalla realizzazione di attività formative che dovrebbero rappresentare la via migliore per avviare e consolidare definitivamente nelle imprese del turismo la pratica della formazione continua.
Le schede di matching che vengono presentate di seguito sono il compendio dei risultati delle elaborazioni dei dati aziendali e dei dati derivanti dalle interviste personali svolte nei confronti dei lavoratori. Le schede sono intestate alle funzioni aziendali indagate e sono divise in due parti principali.
La prima contiene una valutazione degli scarti fra i livelli di conoscenza, che le aziende considerano potenzialmente necessari, e i livelli di effettiva presenza delle conoscenze stesse. Tali scarti sono espressi in termini di valore decimale - su scala da uno a dieci, in cui dieci è il massimo livello di carenza registrabile - e sono riportati per grandi gruppi di conoscenze o meglio definiti come Ambiti di Conoscenze (AdC). Ogni ambito di conoscenza è costituito da un numero variabile di "aree formative" che possono definire un probabile percorso formativo necessario al raggiungimento dell'obiettivo didattico dell'AdC. Questa declinazione degli ambiti di conoscenza in percorsi formativi è espressa nella seconda parte della scheda, in cui sono indicati i valori della percezione delle carenze individuali espresse dai lavoratori, evidenziati nelle tabelle che chiudono la scheda.
Nella scheda si riporta inoltre il matching sui fabbisogni, espresso come valutazione contemporanea degli scarti indicati dalle aziende (SA) e la media delle valutazioni di carenza individuate dai lavoratori per ogni singolo modulo didattico inserito nell'ambito di conoscenza. Tale media è il giudizio dato dai lavoratori sul fabbisogno di formazione percepito in quell'area. Più il punteggio è elevato, in una scala da uno a dieci, maggiore è il fabbisogno.
Il matching viene quindi così realizzato tramite la valutazione contemporanea dei due valori, che non sono confrontabili in maniera sintetica con il calcolo di un unico indice matematico ma che debbono essere considerati complessivamente nel loro andamento, reso più leggibile anche grazie all'ausilio di un grafico.
La scheda riporta in conclusione la visione completa dei punteggi dati dai lavoratori ai moduli che compongono i singoli ambiti di conoscenza. Le aree hanno a loro volta la caratteristica di rappresentare delle parti complete di un ciclo formativo. Vale a dire che ognuna di esse sovrintende all'acquisizione di uno specifico e identificabile obiettivo formativo. Naturalmente queste possono apparire, in alcuni casi, ancora troppo ampie rispetto alle possibilità di effettiva partecipazione alla formazione da parte di persone che, dobbiamo ricordare, sono inserite in un contesto di lavoro e quindi non possono necessariamente dedicare delle quantità elevate di tempo alla formazione.
Le aree formative esprimono quindi dei "cammini di conoscenza", individuati come necessari a livello di sistema generale ma che, a loro volta, dovranno essere ulteriormente declinati in Unità di Conoscenza nel corso delle analisi dei fabbisogni aziendali. In pratica, si mette quindi a disposizione del sistema E.B.I.T. uno strumento di lavoro, che potrà essere utilizzato nel corso delle analisi aziendali dei

fabbisogni e che permette la realizzazione di piani individuali e aziendali di formazione, tramite la possibilità di classificare le informazioni, che provengono dall'azienda e dai singoli lavoratori, in un quadro logico che permette l'individuazione delle effettive necessità e dei conseguenti ambiti di intervento.

2.5. Comparto ricettività

2.5.1. Funzione direzione



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,8	6,80
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,7	6,08
3	Revenue management	1,1	6,75
4	Amministrazione e controllo acquisti	1,1	6,88
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,5	6,02
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,1	7,75
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	1,5	7,23
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,0	6,18
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	0,7	4,25
10	Lingue	1,5	6,50
11	Organizzazione di eventi	0,8	5,81
12	Produzione ed erogazione dei servizi	0,7	4,48
13	Gestione Risorse Umane	2,3	7,58
14	Informatica	1,1	4,92

Il dato generale degli scarti fra quanto viene giudicato necessario e quanto invece viene percepito come presente nell'ambito della funzione "Direzione" evidenzia immediatamente alcuni aspetti di gap che non appaiono facilmente giustificabili, in considerazione proprio della natura e del ruolo che la direzione svolge all'interno di imprese di medio–grandi dimensioni. In particolare, è necessario porre particolare attenzione su almeno tre grandi ambiti di conoscenza che afferiscono all'area manageriale della direzione.
Fortemente significativi appaiono i valori del gap che le aziende individuano per una serie di AdC che teoricamente afferiscono alle attività di natura più prettamente manageriale. In parte questi dati confermano, per via indiretta, quanto individuato riguardo alle professionalità di maggiore difficoltà di reperimento che venivano individuate, infatti, proprio nel Direttore e nei responsabili dei vari servizi o funzioni.
I gap per la funzione direzione si dividono in due grandi aree:
- l'area organizzativa e di gestione delle risorse umane;
- l'area dell'amministrazione e controllo di gestione.
Quanto indicato in tabella indica una certa difficoltà da parte del settore di creare al proprio interno, e con percorsi di carriera e formazione tradizionali, figure manageriali con degli elevati livelli di specializzazione settoriale.
Il controllo di gestione assume una valenza sempre più importante, soprattutto rispetto ad un futuro incerto a causa del perdurare della crisi economica ma anche rispetto ad una concorrenza che sempre più si misura sul rapporto prezzo/qualità. Essere in grado di fornire servizi elevati a prezzi contemporaneamente contenuti e remunerativi non è più un elemento della sola competizione interna nelle località di destinazione; contemporaneamente all'affermazione delle politiche di integrazione territoriale, anche il prezzo dei servizi di base e non - l'alloggio nonché la qualità/quantità dei servizi complementari offerti dalle imprese ricettive - concorre al successo o meno della località nei mercati nazionali e internazionali.
Le capacità di interpretazione dei valori economici della gestione appaiono quindi sempre più necessarie al fine di calibrare l'offerta al mercato e soprattutto assumere decisioni strategiche che riguardano non più soltanto il futuro aziendale.
Nello stesso piano di considerazione vanno poste le altre conoscenze di carattere organizzativo e di gestione delle risorse umane. Il personale, genericamente inteso, è lo specchio della qualità della prestazione aziendale. Alcuni autori definiscono il lusso come "riuscire a leggere negli occhi del personale la considerazione del ruolo del cliente" (P. Bonelli – Cinque stelle. Come gestire un albergo di successo). Come dire che le strutture e anche la sfarzosità degli arredi e la completezza delle attrezzature altro non sono che un supporto all'attività umana. Per gli operatori della ricettività non ci sono alternative al fatto di essere, per lo meno in maniera significativa, concordi rispetto a questa affermazione; e il fatto che vengano registrate come carenti le conoscenze necessarie alla gestione delle persone è un dato significativo che dimostra come questa consapevolezza sia ormai divenuta parte della cultura manageriale di settore.
Quanto fin qui affermato trova piena corrispondenza nelle necessità individuali evidenziate dai lavoratori che operano nella funzione direzione. I valori elevati registrati, appunto, per "organizzazione", "amministrazione" e "gestione delle risorse umane" sono estremamente significativi, come appaiono significativi anche i dati relativi al "revenue management" e "amministrazione e controllo acquisti", a confermare l'acquisita consapevolezza della necessità di migliorare le conoscenze rela-

tive alle capacità gestionali. Si evidenzia, inoltre, l'opportunità di comprendere la struttura, l'essenza stessa dell'economia aziendale come strumento professionale di supporto all'attività manageriale, anche se in questo caso il gap con l'indice aziendale non viene segnalato come massimo.
Discorso a parte merita invece l'AdC del "Marketing, commercializzazione e pubblicizzazione e contatto con il cliente". Si tratta di un ambito estremamente vasto, che è stato necessariamente diviso in un numero elevato di moduli per descrivere l'intero processo delle attività del marketing. In genere però, come dimostrano i due indici contrapposti, si rilevano differenze mediamente importanti che dimostrano come queste conoscenze siano da un lato estremamente carenti nelle imprese della ricettività e di quanto sia elevata, in corrispondenza, la percezione di queste carenze. Vi è, dunque, una piena identificazione del desiderio di conoscenza espresso dalle aziende e, contemporaneamente, espresso dai lavoratori. Le conoscenze del Marketing, nelle sue componenti espresse in teoria come le "quattro P", sono in realtà il motore centrale da cui traggono forza le imprese moderne in ambienti di mercato altamente competitivi e ormai definitivamente globalizzati. Le imprese produttrici di servizi immateriali, come gli esercizi ricettivi, e fortemente legate al territorio in cui sorgono e alle sue caratteristiche, debbono però oramai necessariamente fare propri anche concetti di marketing che non riguardano direttamente l'azienda ma, appunto, i fattori distintivi delle località in cui gli esercizi ricettivi operano. Il rapporto con il territorio, definito come l'ambiente storico, architettonico, culturale, sociale, economico, geografico e paesaggistico, è divenuto ancora più stretto di quanto non fosse già in passato e l'impresa ricettiva deve cambiare il suo ruolo di elemento passivo dell'offerta territoriale in soggetto attivo che collabora e investe anche sul territorio e non soltanto all'interno della struttura. Il cambiamento di mentalità che si deve realizzare negli operatori della ricettività è riassumibile in sintesi con la necessità di porre al centro della produzione non il limitato tempo che il cliente finale trascorre all'interno dell'albergo, ma il tempo che trascorre nella località. Significa trasformarsi da operatori della ricettività, in operatori economici del settore turismo che interpretano le attività produttive come servizi di facilitazione resi al cliente per il miglior impiego del totale del tempo di vacanza (o di lavoro). Il marketing aziendale si pone sempre più vicino e con dei punti di contatto con il marketing territoriale, cui presta sempre più il suo supporto operativo per il raggiungimento di obiettivi produttivi condivisi non soltanto all'interno dell'impresa, ma anche e soprattutto al suo esterno con l'intera comunità ospitante.

I contenuti delle aree di conoscenza

In questa prima scheda, come nelle successive che seguiranno, vengono riportate per ogni funzione aziendale le votazioni medie della percezione del bisogno di formazione espresse dai lavoratori inquadrati nella funzione stessa. Naturalmente queste tabelle vogliono essere soltanto delle indicazioni di massima della possibile offerta formativa rispetto a bisogni generalizzati e percepiti a livello nazionale. Un primo strumento di lavoro quindi, che riteniamo però possa essere di grande utilità a chi si accinge alla progettazione formativa sia in risposta a bandi, che in risposta a specifiche esigenze a livello aziendale, con l'avvertenza, in questo caso, di realizzare un approfondimento per valutare la reale coerenza rispetto al matching di fabbisogni lavoratori/azienda.

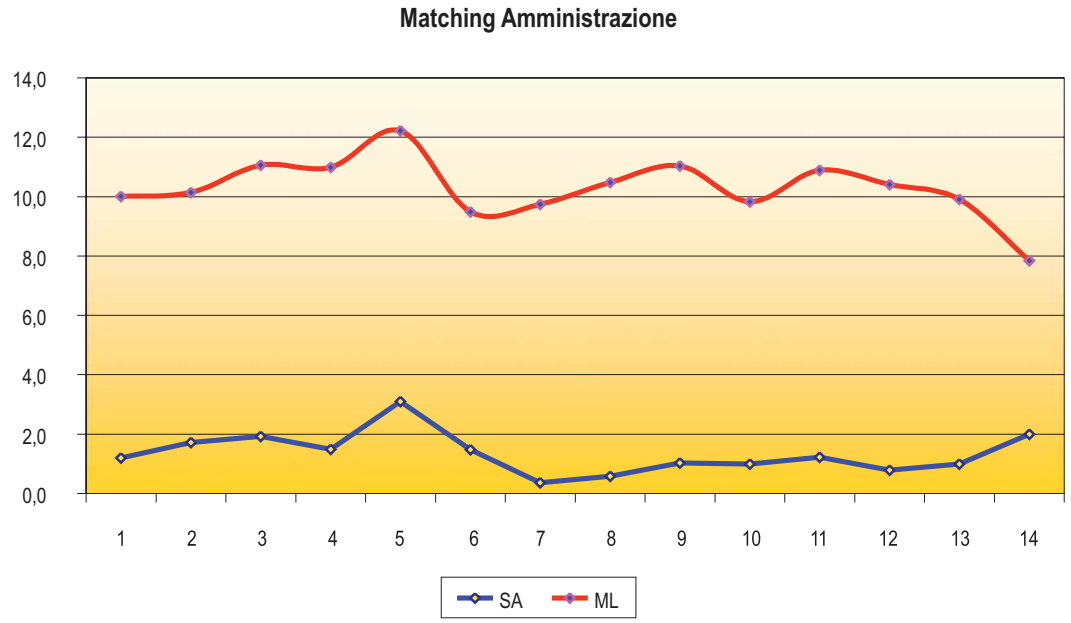
Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	6,38
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	5,71
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	7,86
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	7,50
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	6,57
Revenue management	Tecniche di pricing	6,50
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	7,00
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	4,67
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	6,50
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	7,00
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	7,00
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	8,00
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	3,33
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	6,25
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	7,40
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	7,00
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	7,20
	Elementi di diritto commerciale	5,00
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	6,20
	Elementi di diritto delle assicurazioni	5,67
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	7,60
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	7,40
	Elementi di diritto del lavoro	8,25

Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	7,00
	Tecniche di Web Marketing	7,67
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	7,67
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	7,50
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	6,80
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	6,80
	Principi e tecniche di customer satisfaction	7,43
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	7,00
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	4,50
	Tecniche di accoglienza del cliente	6,00
	Tecniche di vendita	6,80
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	6,33
	Public speaking	7,25
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	4,00
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	4,50
Lingue	Lingue straniere	6,50
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	6,75
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	6
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	6
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	5
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	6
	Tecniche di animazione e intrattenimento	5
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	2
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	2
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	2
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza	

	delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	1,5
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	2
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	3,5
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	1,5
	Tecniche di servizio in sala e bar	1,5
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	2
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	2
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	2
	Tecniche di motivazione al lavoro	5
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	5,5
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	6

2.5.2. Funzione amministrazione



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,2	8,8
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,7	8,4
3	Revenue management	1,9	9,1
4	Amministrazione e controllo acquisti	1,5	9,5
5	Normative e conoscenze giuridiche	3,1	9,1
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,5	8,0
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	0,4	9,4
8	Gestione delle relazioni interpersonali	0,6	9,9
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	1,0	10,0
10	Lingue	1,0	8,8
11	Organizzazione di eventi	1,2	9,7
12	Produzione ed erogazione dei servizi	0,8	9,6
13	Gestione Risorse Umane	1,0	8,9
14	Informatica	2,0	5,8

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

I dati elaborati per la funzione amministrazione evidenziano una grande differenza fra le valutazioni espresse a livello aziendale e le percezioni delle carenze espresse dalle valutazioni medie dei lavoratori. Gli scarti elaborati sulla base delle valutazioni dei manager e degli imprenditori mostrano infatti come le aziende rilevino soprattutto la carenza delle conoscenze specialistiche funzionali. Tutta l'area delle conoscenze di carattere economico/amministrativo risulta, infatti, fortemente condizionata da gap di livello elevato, a dimostrazione che in questo caso le imprese sono alla ricerca di conoscenze specialistiche di carattere verticale. La particolare condizione che si trovano a vivere le imprese della ricettività nella loro trasformazione culturale da aziende della sola ricettività ad elementi dell'offerta territoriale, implica che vi sia un aumento della capacità di utilizzazione delle informazioni gestionali teso contemporaneamente ad agevolare il controllo delle modalità di creazione dei flussi di costo e di ricavo e, soprattutto, a mettere i decisori aziendali nelle condizioni di saper individuare le linee strategiche verso cui muovere l'azienda nonché le relative tattiche per la realizzazione delle strategie individuate.
Le conoscenze di carattere economico quindi divengono un elemento essenziale delle attività manageriali e le particolarità del comparto ricettività richiedono la messa a punto di sistemi di rilevazione e controllo non facilmente mutuabili dalle teorie generali di amministrazione e contabilità. In questa ottica vanno attentamente valutate le conoscenze specialistiche relative al "revenue management" proprio in considerazione del fatto che, in questo momento, c'è una grande attenzione del pubblico sulle politiche di prezzo. A supporto delle conoscenze amministrative viene evidenziata anche una grave carenza rispetto alle conoscenze di carattere giuridico.
La situazione evidenziata dall'analisi dei gap indicati direttamente dal management aziendale concorda soltanto in parte con le percezioni di carenza indicate da parte

dei lavoratori che hanno invece una visione molto più complessa della propria situazione personale. In pratica, quella che si evidenzia è una situazione in cui i lavoratori dell'area funzionale evidenziano una necessità di conoscenze approfondite che riguardano l'intero sistema aziendale: una forte volontà di crescita e di comprendere il funzionamento di un'azienda ricettiva anche, forse, per avere una visione dell'"essere albergatori" che non sia soltanto economica.
È evidente che simili situazioni lasciano aperto lo spazio a molte decisioni di carattere manageriale. La formazione è certamente un investimento, economico da un lato, ma quello che è secondo noi veramente importante e rilevante, è la decisione di investire il tempo nel miglioramento delle proprie conoscenze professionali. Tempo che è certamente di pertinenza dell'azienda e come tale è anche un valore economico, ma in un'ottica di matching è anche tempo di investimento individuale, per cui a livello aziendale saranno necessarie delle azioni di orientamento per assumere delle decisioni coerenti con le aspettative e con l'immagine del lavoro che hanno i singoli individui. Da un punto di vista più generale appare però evidente come i lavoratori evidenzino una volontà di conoscere che non può che essere vista positivamente dalle imprese e che deve essere interpretata come bisogno di avere maggiori informazioni sulle modalità produttive delle aziende ricettive anche per meglio interpretare o costruire dei modelli interpretativi dei dati economici.

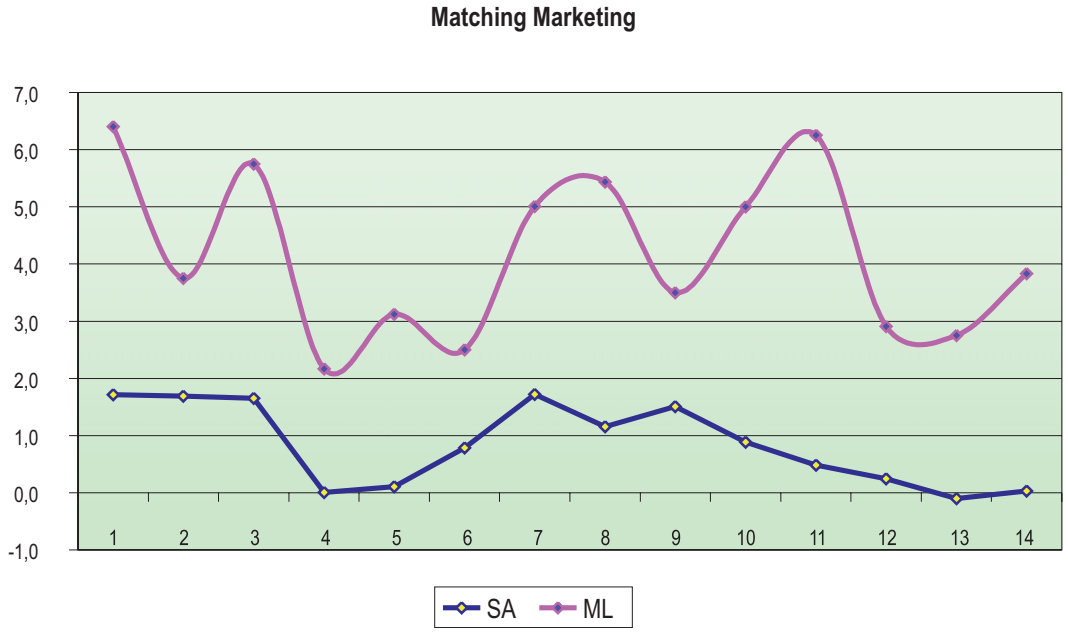
Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	8,88
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	8,57
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	8,67
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	8,63
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	9,29
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	8,14
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	8,50
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	8,63
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	8,67
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	8,17
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	8,40

Revenue management	Tecniche di pricing	9,25
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	9,00
	Tecniche di pricing	9,25
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	9,50
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	9,50
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	9,50
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	9,00
	Elementi di diritto commerciale	8,50
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	9,00
	Elementi di diritto delle assicurazioni	10,00
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	8,25
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	8,00
	Elementi di diritto del lavoro	7,75
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	9,00
	Tecniche di Web Marketing	8,50
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	8,50
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	9,00
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	10,00
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	10,00
	Principi e tecniche di customer satisfaction	10,00
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	10,00
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	10,00
	Tecniche di accoglienza del cliente	10,00
	Tecniche di vendita	10,00
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	9,50
	Public speaking	10,00

Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	10,00
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	10,00
Lingue	Lingue straniere	8,83
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	10,00
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	10,00
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	9,00
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	10,00
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	10,00
	Tecniche di animazione e intrattenimento	10,00
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	10,00
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	8,33
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	8,50
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	9,50
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	10,00
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	10,00
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	9,50
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	9,00
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	8,67
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	9,00
	Tecniche di motivazione al lavoro	9,00
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	9,00
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	8,50

2.5.3. Funzione marketing



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,7	6,4
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,7	3,8
3	Revenue management	1,7	5,8
4	Amministrazione e controllo acquisti	0,0	2,2
5	Normative e conoscenze giuridiche	0,1	3,1
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	0,8	2,5
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	1,7	5,0
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,2	5,4
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	1,5	3,5
10	Lingue	0,9	5,0
11	Organizzazione di eventi	0,5	6,3
12	Produzione ed erogazione dei servizi	0,2	2,9
13	Gestione Risorse Umane	-0,1	2,8
14	Informatica	0,0	3,8

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Nelle imprese della ricettività la funzione Marketing, insieme alla Direzione generale, è l'area manageriale in cui si addensano le maggiori criticità e problematiche, strategiche per la sopravvivenza stessa dell'impresa. Naturalmente non è questa la

sede per approfondire quali possano essere le relazioni fra marketing e produzione di ospitalità, ma vale forse la pena di ricordare come in queste imprese, in cui vi è contemporaneità fra i momenti della produzione e del consumo, le variabili di marketing sono essenziali proprio per l'impostazione generale del clima produttivo aziendale. L'importanza delle conoscenze di marketing, nelle imprese alberghiere e della ricettività, è assai diffusa in tutte le funzioni aziendali, come abbiamo già avuto modo di commentare, ma i dati relativi alla stessa funzione dimostrano come la percezione da parte degli imprenditori e dei manager è quella di avere ancora necessità di approfondimenti specifici nell'area di conoscenza del marketing.
Si registra inoltre un forte gap rispetto alle conoscenze generali di management e organizzazione aziendale, ritenute probabilmente necessarie, nella percezione dei rispondenti, proprio per mettere gli specialisti funzionali del marketing nella condizione di inserirsi nella conduzione generale dell'azienda e di svolgere la funzione di consulenza per connotare, nel miglior modo possibile, il comportamento organizzativo rispetto alle particolarità dei mercati di riferimento.
Alla stessa maniera viene percepito come necessario un approfondimento conoscitivo per ciò che concerne le valutazioni di carattere economico. Le conoscenze di gestione e amministrazione economica sono infatti indispensabili per la messa a punto di proposte operative, che debbono essere certamente di gradimento per le tipologie di clientela cui ci si rivolge ma al tempo stesso debbono avere il carattere della sostenibilità.
In quest'ottica vanno lette anche le carenze registrate rispetto all'area di conoscenze necessarie per l'applicazione delle tecniche e metodologie di revenue management. La struttura dei prezzi nasce dall'applicazione di tecniche di analisi del mercato e dalla valutazione contemporanea del peso economico delle diverse scelte per ottenere l'ottimizzazione dei rendimenti aziendali.
Il matching con le percezioni delle carenze registrate dai lavoratori inseriti nella funzione marketing delle aziende intervistate, indica che c'è corrispondenza piena con quanto sin qui espresso direttamente dalle imprese. Vengono però evidenziate situazioni di disagio rispetto al capitale di conoscenze ritenuto necessario. In particolare appaiono carenti le lingue, le tecniche di gestione delle relazioni interpersonali e le tecniche e metodologie per l'organizzazione di eventi. Discorso particolare meritano le lingue, che rappresentano una carenza diffusa e costante nella gran parte delle imprese del settore turismo del nostro Paese. Le lingue sono un vero e proprio strumento di lavoro per cui tutti gli addetti dovranno trovarsi nella condizione di poter comunicare e comprendere agevolmente i clienti di nazionalità straniera.
Pertanto, nelle prossime schede funzionali di matching non ci soffermeremo più sulle carenze di natura linguistica in quanto i dati sono da soli sufficientemente esplicativi. Per ciò che concerne le altre segnalazioni che sono state registrate, appare significativa la necessità rilevata per l'AdC "organizzazione di eventi" e congruente con il ruolo che le imprese della ricettività si accingono a svolgere nei confronti delle comunità locali.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

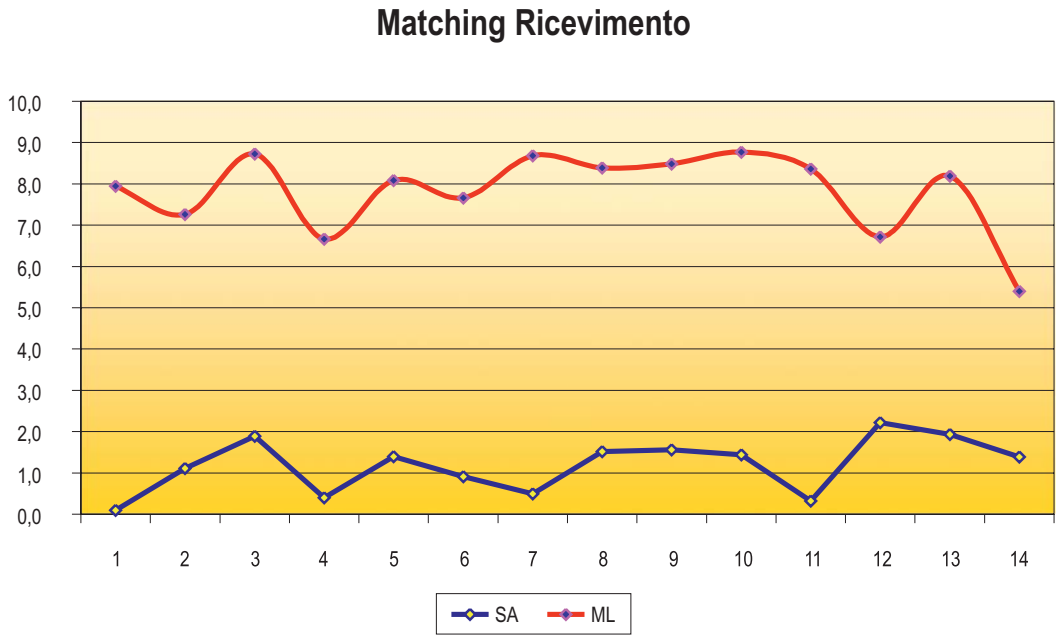
Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	8
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	6
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	5

	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	5,5
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	7,5
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	2
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	5,5
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	4,5
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	4,5
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	3
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	3
Revenue management	Tecniche di pricing	6
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	5,5
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	2,5
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	2
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	2
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	3
	Elementi di diritto commerciale	3
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	2,5
	Elementi di diritto delle assicurazioni	4
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	1
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	1,5
	Elementi di diritto del lavoro	5
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	3,5
	Tecniche di Web Marketing	5,3
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	4,0

	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	5,5
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	6,3
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	6,0
	Principi e tecniche di customer satisfaction	6,0
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	3,5
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	5,5
	Tecniche di accoglienza del cliente	5,0
	Tecniche di vendita	5,7
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	5,0
	Public speaking	6,0
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	3,5
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	3,5
Lingue	Lingue straniere	5,0
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	6,75
	Normativa sulla organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	6
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	6
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	4,00
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	5,33
	Tecniche di animazione e intrattenimento	3,50
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	3,50
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	3,50
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	5,00
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	5,50
	Tecniche operative di presentazione	

	e guarnizione dei piatti	4,33
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	4,33
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	5,00
	Tecniche di servizio in sala e bar	5,33
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	7,57
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	7,43
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	7,57
	Tecniche di motivazione al lavoro	7,75
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	5,50
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	6,25

2.5.4. Funzione ricevimento



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	0,1	7,9
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,1	7,3
3	Revenue management	1,9	8,7
4	Amministrazione e controllo acquisti	0,4	6,7
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,4	8,1
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	0,9	7,7
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	0,5	8,7
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,5	8,4
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	1,6	8,5
10	Lingue	1,4	8,8
11	Organizzazione di eventi	0,3	8,4
12	Produzione ed erogazione dei servizi	2,2	6,7
13	Gestione Risorse Umane	1,9	8,2
14	Informatica	1,4	5,4

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

La funzione ricevimento è tradizionalmente intesa come la principale area operativa delle imprese ricettive. Tutte le informazioni verso gli altri reparti e le altre funzioni operative arrivano e partono da questa funzione, che ha quindi una visione completa di tutte le attività e i processi produttivi che si realizzano in azienda. Per questo motivo generalmente i percorsi di carriera che portano alla direzione passano quasi obbligatoriamente per questa funzione.
La delicatezza dei compiti degli addetti funzionali e la necessità di governare processi produttivi complessi richiedono un insieme di conoscenze ampio e variegato, in parte di natura tecnica, in parte invece di maggiore caratura manageriale.
I dati espressi dai gap indicati direttamente dagli imprenditori/manager delle imprese intervistate puntano invece maggiormente nella direzione delle conoscenze tecniche, che vengono indicate come fortemente carenti. Vista la particolare posizione di centralità della funzione ricevimento nell'organizzazione delle attività produttive, tali conoscenze tecniche non potranno essere limitate strettamente alle attività funzionali tipiche. La necessità di vigilare anche su quelle aree interfunzionali di processo in cui non esiste un'effettiva chiarezza del sistema di responsabilità, o esiste la possibilità di sovrapposizioni fra più funzioni confinanti, trova riscontro la necessità di acquisire almeno una visione e una conoscenza generale dei processi produttivi realizzati nelle altre aree funzionali dell'azienda. Le particolarità della produzione infatti richiedono spesso che le persone del ricevimento si trovino nella condizione di dover assumere delle decisioni operative in piena autonomia e quindi i gap indicati dalle aziende sono congruenti con la particolare posizione di centralità ricoperta dalla funzione e da quanti in essa inquadrati. La situazione di autonomia operativa, la necessità di interfacciarsi con il personale di altri servizi, la posizione di snodo fra direzione e operatività aziendale mettono in condizione gli addetti, soprattutto se dotati di certi livelli di responsabilità, di dovere

esser in grado di gestire le risorse umane anche ai fini della migliore realizzazione dei processi operativi.
Il gap indicato proprio per quest'area di conoscenza appare quindi rilevante, soprattutto se si considera che molti percorsi di carriera verso i ruoli più elevati passano per incarichi in questa funzione. La necessità di interfacciarsi poi, oltre che con il personale, anche con la clientela esterna, origina ovviamente una maggiore necessità di conoscenze tecniche per gestire i rapporti interpersonali.
La gestione del sistema dei prezzi e della capacità produttiva dell'impresa, da parte degli operatori del ricevimento, richiede poi che essi siano in grado di applicare le indicazioni di revenue management ma, anche, di intervenire per eventuali adeguamenti del sistema durante le attività di produzione. Questa necessità comporta che gli addetti funzionali abilitati alla gestione della capacità produttiva dispongano delle conoscenze per l'interpretazione ed, eventualmente, delle capacità necessarie a supportare le analisi critiche, svolte dai livelli decisionali, sull'adeguatezza dei sistemi di revenue adottati.
Nell'analisi di matching si evidenzia un'importante sovrapposizione fra quanto espresso dalle imprese e la quantificazione dei gap avvertiti dai lavoratori. Tutte le aree di conoscenza individuate dalle prime sono infatti abbondantemente confermate dalle interviste presso la forza lavoro. Ma al di là delle conferme, con la sola eccezione (in parte) delle tecniche di produzione dei servizi, vengono evidenziati dai lavoratori dei gap di conoscenza in quasi tutte le AdC. Vasta e variegata si presenta quindi la situazione e, conseguentemente, la necessità di intervento in quest'area funzionale.
È presumibile che proprio la sua centralità e la sua posizione critica nei confronti di tutte le altre funzioni, sia dirette che di supporto, abbiano contribuito a sviluppare nei lavoratori, probabilmente in maniera parallela ad un elevato senso di responsabilità e di attaccamento ai "colori sociali", anche un "senso di insicurezza". Quest'ultimo, determinato dal fatto che questi impiegati si trovano a dover gestire un insieme complesso di situazioni, è probabilmente alla base di un evidente bisogno di maggiore qualificazione. Sono, quindi, fortemente richieste anche quelle conoscenze per cui gli imprenditori/manager avevano invece segnalato dei valori minimi di gap.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

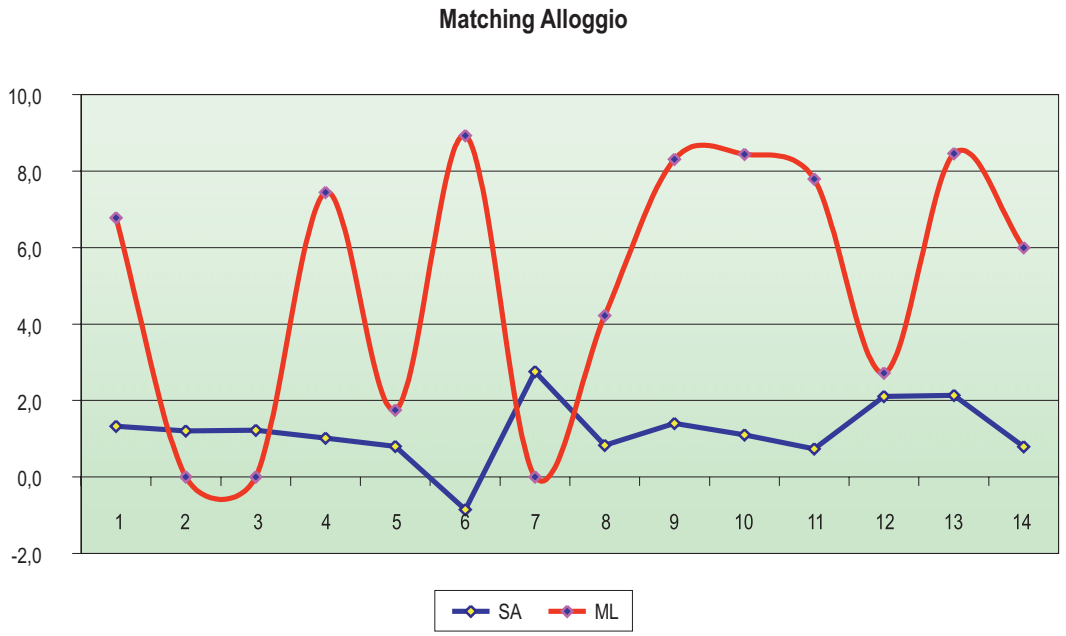
Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	7,93
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	7,57
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	7,73
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	8,28
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	8,22
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	7,3
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	6,5
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	6,9

	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	7,4
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	7,4
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	8,1
Revenue management	Tecniche di pricing	8,5
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	8,9
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	6,5
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	6,7
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	6,8
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	8,0
	Elementi di diritto commerciale	8,2
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	8,7
	Elementi di diritto delle assicurazioni	7,5
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	7,6
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	7,7
	Elementi di diritto del lavoro	7,7
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	8,6
	Tecniche di Web Marketing	8,9
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	8,8
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	8,6
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	8,4
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	8,5
	Principi e tecniche di customer satisfaction	8,7
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	8,9

Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	7,9
	Tecniche di accoglienza del cliente	8,4
	Tecniche di vendita	8,6
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	8,6
	Public speaking	8,5
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	3,5
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	3,5
Lingue	Lingue straniere	8,77
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	8,4
	Normativa sulla organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	7,9
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	8,7
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	8,3
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	7,7
	Tecniche di animazione e intrattenimento	7,0
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	6,2
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	5,7
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	6,3
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	7,2
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	6,6
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	6,2
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	5,6
	Tecniche di servizio in sala e bar	7,2
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	8,4
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	7,7
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	7,9
	Tecniche di motivazione al lavoro	8,7

Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	8,1
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	8,1

2.5.5. Funzione alloggio



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,3	6,8
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,2	0,0
3	Revenue management	1,2	0,0
4	Amministrazione e controllo acquisti	1,0	7,4
5	Normative e conoscenze giuridiche	0,8	1,8
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	-0,9	8,9
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	2,8	0,0
8	Gestione delle relazioni interpersonali	0,8	4,2
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	1,4	8,3
10	Lingue	1,1	8,4
11	Organizzazione di eventi	0,7	7,8
12	Produzione ed erogazione dei servizi	2,1	2,7
13	Gestione Risorse Umane	2,1	8,5
14	Informatica	0,8	6,0

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

La funzione alloggio è una delle principali funzioni dirette alla creazione del valore così come percepito dal consumatore finale.
In quest'area di attività difficilmente il personale ha un contatto diretto e soprattutto continuo con il cliente ma la sua attività e modo di operare si riflettono naturalmente sull'ambientazione generale dell'azienda ricettiva, sulla cura percepibile con cui viene mantenuta la struttura e sul livello generale del servizio.
La funzione alloggio erroneamente viene spesso considerata come il "fare le camere" senza considerare che invece si tratta di un complesso sistema di attività che di fatto contribuiscono in maniera sostanziale al livello di percezione della qualità da parte della clientela, così come e nella misura voluta dal management al momento in cui è stata "progettata" la prestazione aziendale. I livelli di pulizia e di manutenzione della struttura e del corredo, ma anche i piccoli gesti dell'ospitalità, la cura dei particolari, la capacità di creare atmosfera e ambientazione, sfuggono dalla semplice operazione di pulizia e di riassetto e entrano in un'altra dimensione fatta di sensazioni e della capacità da parte degli addetti e dei responsabili di funzione di trasmettere al cliente sensazioni positive.
Non a caso probabilmente il gap principale riscontrato da parte delle aziende è relativo all'area di conoscenza del marketing, pubblicizzazione e contatto con il cliente, che raggiunge un livello molto alto rispetto alle attuali dotazioni di conoscenze presenti nelle imprese. Vi è però da dire immediatamente che tale carenza non viene percepita da parte dei lavoratori che non offrono indicazioni in questo senso. Probabilmente la causa di base è da ricercare anche nella scarsa cura che gli stessi imprenditori/manager delle imprese ricettive hanno assegnato nel tempo alle attività funzionali, limitando la prestazione al solo rispetto dei parametri di pulizia e di ordine richiesti all'interno delle camere. Una visione quindi puramente quantitativa cui si andava ad aggiungere la necessità della cura del corredo e del controllo quindi della filiera dei fornitori esterni. È però anche vero che altre aziende hanno fatto delle scelte diametralmente opposte andando ad esternalizzare, cioè affidare a fornitori esterni, le attività di questa area funzionale. Appare però difficile pensare che un'impresa ricettiva, soprattutto se di livello elevato, possa appaltare a fornitori esterni tutta la cura dell'alloggio senza pensare alla creazione di un sistema di controllo sulla qualità della prestazione, affidato a specialisti ed esperti di fiducia del management. La logica del contenimento del costo, attuata attraverso la conversione dei costi fissi in variabili, non risparmia anche aree più delicate e di maggiore responsabilità nella gestione del contatto con il cliente come ad esempio il ricevimento e la portineria. Naturalmente si tratta di scelte pienamente legittime e giustificabili appunto dalla necessità di contenere al massimo i costi di produzione, ma riteniamo che tale impostazione non sia premiante nel medio/lungo periodo proprio per il rischio di "snaturalizzare" ciò che invece i consumatori desiderano e richiedono. Ciò specialmente nelle aziende di lusso, in cui una parte essenziale del prodotto è proprio nella capacità di rappresentare nei confronti della clientela i "valori" dell'albergo, la sua visione e la sua missione. Tutti elementi che, naturalmente, diviene difficile far acquisire al personale di contatto se, di fatto, si trova a lavorare soltanto in maniera occasionale e per periodi limitati in un'impresa.
La necessità di un approccio manageriale alle attività di questo ambito funzionale è rappresentato dal gap registrato con riguardo alle conoscenze necessarie per la gestione delle risorse umane, che il responsabile funzionale (housekeeper, governante, ecc.) deve possedere nell'ottica dello stimolo e motivazione dei lavoratori che gli vengono messi a disposizione.

La volontà di importare all'interno delle funzioni aziendali quella cultura manageriale, in grado rendere anche più appetibile l'impiego e facilitare il reclutamento di nuove risorse, è testimoniata anche dalla rilevazione delle carenze conoscitive individuate direttamente dai lavoratori. Come si nota infatti vi è una fortissima richiesta di acquisire quegli strumenti che possono mettere in condizione gli addetti di esercitare una managerialità nei loro comportamenti, a prescindere dal livello di responsabilità ricoperto. Naturalmente, saranno differenti e diverse le gradazioni e l'intensità dell'approfondimento conoscitivo che verrà rivolto agli interessati, per cui si richiede un'attività di "fine regulation" da realizzare nelle analisi dei fabbisogni a livello aziendale.

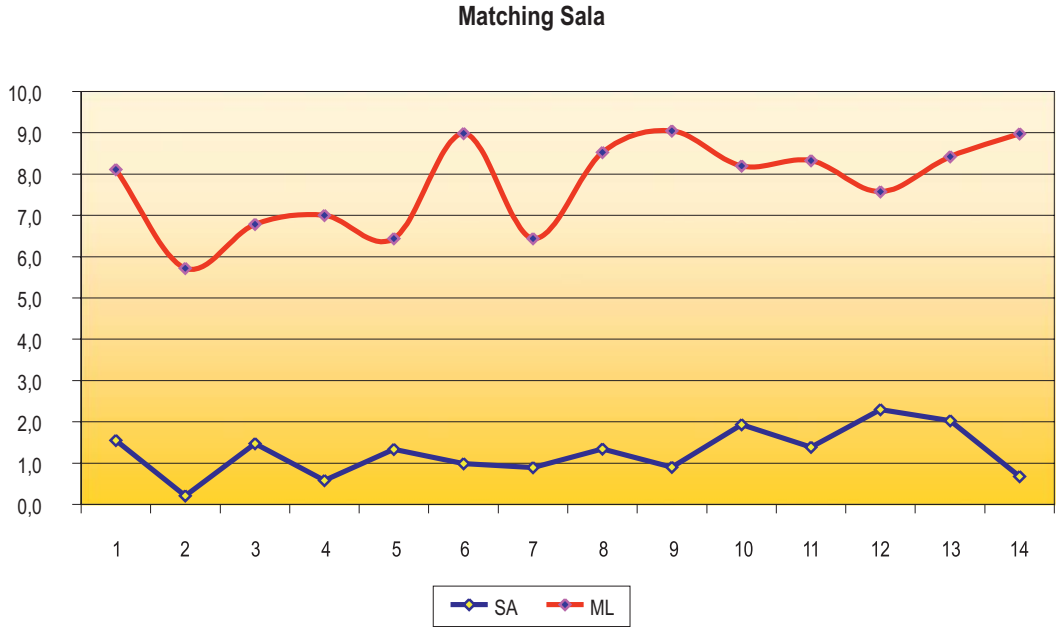
Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	7,00
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	7,90
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	9,00
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	0,00
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	10,00
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	0,0
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	0,0
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	0,0
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	0,0
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	0,0
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	0,0
Revenue management	Tecniche di pricing	0,00
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	0,00
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	7,0
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	8,3
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	7,0

Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	0,00
	Elementi di diritto commerciale	7,00
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	0,00
	Elementi di diritto delle assicurazioni	0,00
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	8,8
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	9,1
	Elementi di diritto del lavoro	8,8
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	0,00
	Tecniche di Web Marketing	0,00
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	0,00
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	0,00
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	0,00
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	0,00
	Principi e tecniche di customer satisfaction	0,00
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	0,00
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	3,33
	Tecniche di accoglienza del cliente	9,00
	Tecniche di vendita	0,00
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	8,75
	Public speaking	0,00
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	8,1
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	8,5
Lingue	Lingue straniere	7,25
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	8,2
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	7,2
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	8,0

Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	0,0
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	0,0
	Tecniche di animazione e intrattenimento	0,0
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	0,0
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	0,0
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	7,9
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	7,0
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	0,0
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	0,0
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	7,0
	Tecniche di servizio in sala e bar	8,0
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	8,3
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	8,5
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	8,5
	Tecniche di motivazione al lavoro	8,5
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	9,0
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	9,0

2.5.6. Funzione sala



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,6	8,1
2	Amministrazione e controllo di gestione	0,2	5,7
3	Revenue management	1,5	6,8
4	Amministrazione e controllo acquisti	0,6	7,0
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,3	6,4
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,0	9,0
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	0,9	6,4
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,3	8,5
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	0,9	9,0
10	Lingue	1,9	8,2
11	Organizzazione di eventi	1,4	8,3
12	Produzione ed erogazione dei servizi	2,3	7,6
13	Gestione Risorse Umane	2,0	8,4
14	Informatica	0,7	9,0

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

La ristorazione rappresenta il principale dilemma delle imprese ricettive. Nonostante negli ultimi tempi vi sia stata una riscoperta della ristorazione alberghiera da parte del pubblico, la sua crescita, intesa come contributo attivo alla creazione dell'utile aziendale, è generalmente ancora molto lontana dai desideri dei gestori italiani e dall'aver espresso tutte le sue effettive potenzialità. La ristorazio-

ne alberghiera italiana sconta generalmente un'immagine di non elevata qualità per cui il pubblico accomuna, in un'unica categoria, la ristorazione eccellente con quella di bassa qualità con il risultato che il settore in genere rimane al palo per ciò che concerne l'aumento dei fatturati.
Si tratta quindi di una sfida che coraggiosamente molte imprese ricettive italiane hanno raccolto, facendo un investimento in qualità con l'introduzione di figure professionali dotate di elevate capacità; altre hanno invece scelto la strada dell'esternalizzazione ad operatori specializzati, magari in convenzione, in modo comunque da poter offrire ai propri ospiti i livelli di qualità richiesti e attesi; altre infine continuano sulla strada del menù appeso all'interno della cabina del ristorante senza nessuno sforzo di commercializzazione né verso il cliente alloggiato, né verso i potenziali clienti esterni all'esercizio ricettivo. È però evidente come nella ristorazione d'eccellenza, sia essa fornita internamente che esternalizzata, la qualità della prestazione generale venga condizionata dalla qualità delle persone che vi operano. Naturalmente con compiti, competenze e conoscenze diversi rispetto alla natura e ai contenuti della prestazione professionale che sono chiamati a realizzare.
Nella sala, la logica di fondo è la commercializzazione della produzione della cucina, la presentazione di prodotti in maniera ottimale e la cura generalizzata del cliente per soddisfare le sue esigenze e bisogni. Questo comporta che il personale dovrà avere particolare cura in tutte quelle occasioni che comportano il contatto con il consumatore: dall'accoglienza, al momento della vendita delle offerte di menu, fino al momento del pagamento del conto e dell'uscita dal ciclo produttivo della ristorazione.
Questa necessità di cura delle relazioni interpersonali fa sì che sia stato evidenziato un gap di conoscenze di valore abbastanza elevato, soprattutto se il dato viene sommato anche con la necessità di saper approcciare i clienti con disabilità (clienti con esigenze speciali). I valori più elevati sono però registrati, facendo esclusione per le lingue per cui valgono le considerazioni fatte in altre schede funzionali, per le AdC "tecniche di produzione", "organizzazione" e "gestione delle risorse umane". Per ciò che riguarda la prima, si tratta da un lato del miglioramento dei gesti tecnici delle professioni di sala in cui, dal punto di vista aziendale, sono comprese anche le conoscenze necessarie per rendere più performanti le capacità di generare fatturati. Si tratta però anche di acquisire quelle conoscenze necessarie per comprendere le difficoltà che si possono incontrare negli altri reparti e servizi aziendali nel momento in cui si accettano delle eccezioni o richieste personalizzate da parte della clientela. In sala si gestiscono dei veri e propri contratti di vendita e, anche se la formula è certamente informale, si tratta comunque di un accordo di base prezzo/prestazione cui è necessario dare seguito anche se la prestazione si dovesse rilevare anti-economica oppure fortemente impegnativa da un punto di vista organizzativo.
La conoscenza degli altri processi produttivi dovrebbe mettere il personale in condizione di decidere, in maniera coscienziosa, i comportamenti da adottare in caso di eccezioni ma anche di consigliare il cliente nell'ottica di soddisfare appieno le sue necessità (ad es. per quanto concerne i tempi di attesa di una pietanza o la composizione dei piatti in caso di intolleranze).
In questa ottica le conoscenze di carattere organizzativo sono il naturale completamento delle conoscenze professionali, per saper affrontare, in maniera più consapevole e manageriale, le difficoltà operative, comprese quelle di piccola entità. La carenza di queste conoscenze, oltre che impedire un miglioramento del clima aziendale, impedisce alle imprese di programmare dei percorsi di carriera verso

livelli di maggiore responsabilità secondo un corretto approccio di gestione delle risorse umane.
Dal punto di vista del matching con i valori di carenza percepiti dai lavoratori, possiamo notare che, anche in questo caso, c'è una forte congruenza con quanto indicato dai rappresentanti aziendali. I lavoratori hanno però, ancora una volta, una visione molto più ampia dei propri bisogni di formazione. Non si limitano soltanto agli "strumenti di lavoro" ma chiedono anche di acquisire quel bagaglio di conoscenze che potrà permettere loro sia un lavoro più competente, sia la possibilità di percorsi di carriera appaganti all'interno delle imprese di cui fanno parte o, al limite, in altre aziende. La mobilità dei lavoratori, nel settore, può essere vista come un vantaggio o uno svantaggio. Permette di flessibilizzare in parte i costi del personale ma, con una visione altrettanto economicistica, rappresenta spesso una perdita sugli investimenti di formazione che comunque tutte le aziende fanno più o meno consapevolmente.
Formare rappresenta anche una leva motivazionale e di fidelizzazione del capitale di conoscenze aziendale. Per questo, le indicazioni che si ottengono dai lavoratori hanno secondo noi un'importanza fondamentale e di grande rilevanza.
La necessità spesso avvertita dai lavoratori di avere una visione completa dell'azienda e di comprendere quindi anche le relazioni che legano il proprio lavoro con le altre attività aziendali, dà origine a carenze conoscitive e presumibilmente a domanda di formazione, anche di conoscenze che non sembrano immediatamente legate ai ruoli e ai compiti che vengono svolti in sala o nella funzione di appartenenza.
Conoscenze amministrative e particolarmente raffinate, come la richiesta di ottenere più formazione sulle tecniche e metodiche del revenue management e sul miglioramento delle capacità di utilizzazione dei mezzi per il trattamento e l'elaborazione delle informazioni, lasciano intendere una volontà diffusa di migliorare la propria professionalità in ambiti molto più ampi di quelli attualmente ricoperti. La risposta positiva a queste esigenze può essere letta quindi anche come una potente leva motivazionale, se effettivamente ed efficacemente soddisfatta.
Il senso di questa affermazione è che spesso queste aree di conoscenza prevedono delle propedeuticità conoscitive da cui non si può prescindere, per cui qualsiasi tecnica o metodologia di formazione, adottata o adottabile, non può assolutamente prescindere da una valutazione della situazione individuale delle persone al fine di costruire dei percorsi effettivamente perseguibili con successo. In caso contrario ciò che poteva essere fonte di motivazione e entusiasmo si trasforma, inevitabilmente, in una fonte di insoddisfazione e perdita di considerazione personale.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

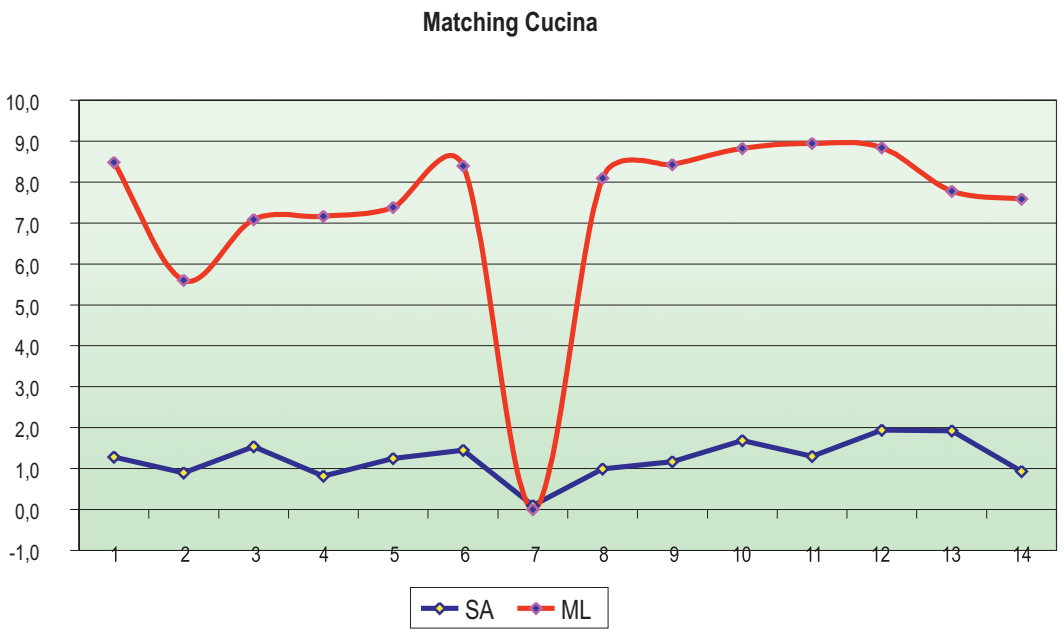
Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	8,3
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	8,3
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	8,3
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	8,0
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	7,6

Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	4,9
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	6,1
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	6,3
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	5,0
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	5,0
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	7,0
Revenue management	Tecniche di pricing	6,4
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	7,2
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	7,2
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	6,6
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	7,2
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	5,8
	Elementi di diritto commerciale	6,0
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	6,6
	Elementi di diritto delle assicurazioni	7,3
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	8,9
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	9,1
	Elementi di diritto del lavoro	9,0
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	5,7
	Tecniche di Web Marketing	6,5
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	7,1
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	5,7
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	5,0
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	7,2
	Principi e tecniche di customer satisfaction	8,0

	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	6,3
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	3,33
	Tecniche di accoglienza del cliente	9,00
	Tecniche di vendita	0,00
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	8,75
	Public speaking	0,0
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	8,9
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	9,2
Lingue	Lingue straniere	8,7
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	8,81
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	8,08
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering, interpretariato, ecc)	8,08
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	5,50
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	5,67
	Tecniche di animazione e intrattenimento	7,50
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	8,00
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	7,60
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	7,00
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	8,60
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	8,36
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	8,06
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	8,92
	Tecniche di servizio in sala e bar	8,13

Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	8,4
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	8,4
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	8,3
	Tecniche di motivazione al lavoro	8,6
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	9,0
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	9,0

2.5.7. Funzione cucina



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,3	8,5
2	Amministrazione e controllo di gestione	0,9	5,6
3	Revenue management	1,5	7,1
4	Amministrazione e controllo acquisti	0,8	7,2
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,2	7,4
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,5	8,4
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	0,1	0,0
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,0	8,1
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	1,2	8,4
10	Lingue	1,7	8,8
11	Organizzazione di eventi	1,3	8,9
12	Produzione ed erogazione dei servizi	1,9	8,8
13	Gestione Risorse Umane	1,9	7,8
14	Informatica	0,9	7,6

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

L'area della produzione della funzione cucina è caratterizzata da un clima produttivo diametralmente opposto a quello della sala. In questa vige la cultura dell'accettazione delle eccezioni richieste dalla clientela e tutto è organizzato in modo che, nei limiti del possibile, queste eccezioni vengano non soltanto accolte ma anche sollecitate dal personale di contatto. Nella cucina la cultura produttiva è, come detto, completamente diversa e improntata al rispetto dell'organizzazione e delle procedure operative che vengono considerate fisse e non modificabili.
Per organizzazione nell'area della cucina, dobbiamo certamente intendere la tradizionale divisione in partite con le proprie specializzazioni mentre gran parte delle procedure operative sono costituite dalle ricette di preparazione dei piatti che altro non sono che una descrizione delle norme di utilizzazione e delle quantità di materie prime necessarie per raggiungere il prodotto finale. Il rispetto di queste norme comporta, quasi per automazione, il funzionamento dell'intero reparto secondo tempi e metodi prevedibili e progettati in maniera tale da rendere minima la necessità di intervento da parte dei responsabili funzionali.
La cucina è quindi un'area produttiva in cui il contatto con la clientela è assente se non per le fugaci presenze e apparizioni del cuoco in sala o, ancora, salvo il caso delle "cucine a vista," che permettono alla clientela di seguire le fasi della preparazione dei cibi.
Com'è facile osservare per ciò che concerne i gap avvertiti dalle aziende si può notare un certo parallelismo con la situazione della sala. È evidente che qui le varie aree di conoscenza che riguardano il marketing in genere, o il marketing relazionale, hanno un peso praticamente nullo per cui i gap sono tendenti allo zero mentre appaiono allo stesso livello della funzione sala le indicazioni ottenute per le tecniche di produzione dei servizi e della gestione delle risorse umane.
Un dato particolare che può giustificare una certa curiosità e che deve quindi essere necessariamente commentato è il gap indicato per l'AdC delle lingue. Tale dato

può infatti apparire anomalo in un reparto che non ha contatti con il consumatore finale. In realtà le cucine dei ristoranti italiani sono ormai frequentate da un numero elevatissimo di lavoratori stranieri, per lo più extra comunitari. Le lingue, e fra queste inseriamo anche l'italiano, sono quindi necessarie per garantire una corretta comunicazione fra chef e partite o, più semplicemente, per garantire ai lavoratori la possibilità di comunicare fra di loro. In questa ottica, quindi, le lingue si pongono anche come strumento efficace per la gestione delle risorse umane che, ricordiamo, appare come uno dei gap più elevati.
Altra area che necessariamente deve essere, seppur sinteticamente, valutata è l'AdC della "Sicurezza sui luoghi di lavoro". Quest'area di conoscenza non è mai stata fino ad ora affrontata a livello di matching in quanto è indiscutibile la sua utilità e necessità di intervento formativo.
È da ricordare anche che questo tema è stato posto al centro dei bandi di Fondimpresa e numerosi sono stati gli interventi formativi fin qui effettuati, come dichiarato dagli intervistati. Nel caso della cucina è però forse necessario richiamare l'attenzione sul livello elevato di gap, che sta ad indicare che, per questo reparto, ancora non si è fatto abbastanza. La cucina è un luogo operativo in cui per il tipo di lavoro e per le attrezzature utilizzate gli incidenti sono sempre eventualità di facile accadimento, per cui lo sforzo informativo/formativo non può non essere che continuo e costante.
Tale deficit di conoscenze è evidenziato anche nel matching con quanto indicato dai lavoratori, che in media evidenziano valori molto elevati per quasi tutte le aree messe a confronto.
Da segnalare, fra le altre, le necessità di accrescimento culturale esposte dai lavoratori per le aree dell'amministrazione e controllo acquisti e per l'informatica. Si può sostenere che tutte e due sono necessarie per un miglioramento generalizzato della professionalità, intesa come il possesso di competenze specifiche per il tipo di lavoro svolto, strettamente connesse all'area produttiva. Altre carenze sono state evidenziate però anche in ambiti che appaiono lontani e scarsamente legati ai ruoli professionali che operano in cucina. Questi temi riportano all'attualità la necessità avvertita, in genere, da tutti i lavoratori, di poter disporre di un capitale di conoscenze che sia in grado di garantire un accrescimento della qualità individuale del lavoro, ma che in parte esuli dal rapporto diretto "ruolo ricoperto/conoscenze specifiche", in modo da poter garantire le possibilità di mobilità all'interno del settore, anche al di fuori degli ambiti funzionali di inquadramento.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

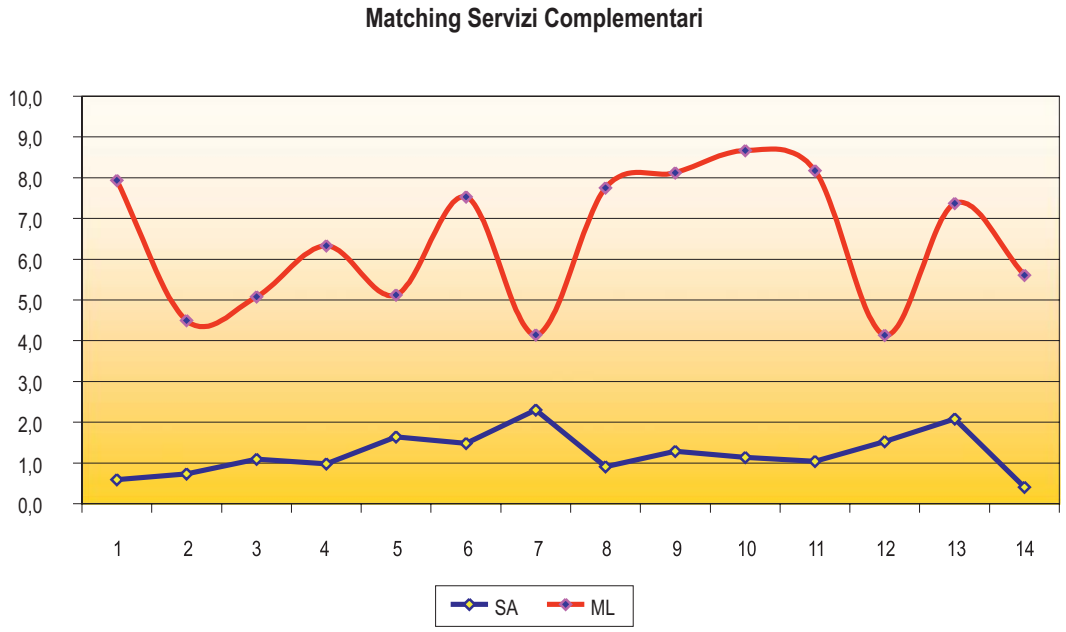
Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	9,22
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	8,75
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	8,00
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	7,70
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	8,71

Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	5,33
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	5,00
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	6,60
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	6,00
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	6,00
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	4,67
Revenue management	Tecniche di pricing	7,17
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	7,00
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	6,88
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	7,13
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	7,50
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	7,17
	Elementi di diritto commerciale	7,57
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	7,29
	Elementi di diritto delle assicurazioni	7,50
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	8,55
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	8,20
	Elementi di diritto del lavoro	8,44
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	7,29
	Tecniche di Web Marketing	7,17
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	6,86
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	6,20
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	6,00
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	6,80

	Principi e tecniche di customer satisfaction	6,86
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	5,75
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	7,00
	Tecniche di accoglienza del cliente	8,67
	Tecniche di vendita	7,25
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	8,57
	Public speaking	9,00
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	8,43
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	8,43
Lingue	Lingue straniere	8,82
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	9,17
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	8,67
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	9,00
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	7,00
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	9,50
	Tecniche di animazione e intrattenimento	9,50
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	9,50
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	9,33
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	9,33
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	8,40
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	8,45
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	9,11
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	8,60
	Tecniche di servizio in sala e bar	8,56

Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	7,56
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	7,00
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	7,57
	Tecniche di motivazione al lavoro	9,00
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	7,00
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	7,75

2.5.8. Funzione servizi complementari



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	0,6	7,9
2	Amministrazione e controllo di gestione	0,7	4,5
3	Revenue management	1,1	5,1
4	Amministrazione e controllo acquisti	1,0	6,3
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,6	5,1
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,5	7,5
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	2,3	4,1
8	Gestione delle relazioni interpersonali	0,9	7,8
9	Gestione dei clienti con esigenze speciali	1,3	8,1
10	Lingue	1,1	8,7
11	Organizzazione di eventi	1,0	8,2
12	Produzione ed erogazione dei servizi	1,5	4,1
13	Gestione Risorse Umane	2,1	7,4
14	Informatica	0,4	5,6

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Per servizi complementari non vanno certamente intese delle attività operative con scarsa aderenza alle modalità di creazione del valore percepito dalla clientela. Anzi, in molti casi i servizi complementari rappresentano di fatto il vero motivo per cui i consumatori si avvicinano ad una struttura ricettiva. L'esempio che può aiutare a comprendere meglio questo assunto è l'animazione nei villaggi turistici. In queste strutture l'animazione/intrattenimento ha la finalità di realizzare la missione aziendale agli occhi del consumatore e con la sua partecipazione attiva.
In alcune imprese il consumatore finale assume addirittura una denominazione diversa (il Gentil Membre del ClubMéd) proprio per mettere in evidenza quale tipo di rapporto deve instaurarsi fra la struttura e il cliente. È quindi naturale che le imprese tendano a focalizzare la loro attenzione sul possesso di conoscenze specifiche nel marketing con particolare riferimento alle necessità di saper gestire i contatti con i consumatori. Anche in questo caso è da valutare con attenzione il gap indicato per l'AdC della gestione delle risorse umane. Conoscenze necessarie, certamente, per ottenere l'indispensabile motivazione ed adesione del "cliente interno" destinato alla gestione del contatto diretto con il pubblico, ma anche per utilizzare gli strumenti manageriali propri della motivazione personale nei confronti del consumatore finale, che, spesso, assume un ruolo di insostituibile ausilio alla realizzazione delle attività di animazione e intrattenimento. I servizi complementari naturalmente non si limitano alla sola erogazione di animazione, anzi in un'ottica di evoluzione del ruolo dell'operatore ricettivo verso la trasformazione in "operatore economico territoriale", questi servizi saranno di fatto quelli che più di altri qualificheranno le proposte aziendali.
Dall'analisi degli andamenti di matching appare evidente che gli operatori funzionali hanno chiara la possibile evoluzione del loro ruolo. Le aree di conoscenza in cui si registrano degli handicap sono quindi numerose e, anche in questo caso, appare evidente come spesso non siano direttamente collegate con i compiti tipici del-

l'area dei servizi complementari. Appaiono quindi particolarmente elevati e significativi i valori dell'importanza assegnata alle conoscenze delle aree più manageriali dell'organizzazione e management e dell'amministrazione e gestione economica aziendale.
Naturalmente, accanto a queste segnalazioni, sono evidenziate anche le necessità di conoscenze maggiormente connesse alle attività di assistenza e consulenza verso gli ospiti aziendali che raggiungono punte particolarmente elevate, a testimonianza del fatto che in questo ambito vi è una continua necessità di introdurre innovazioni di processo.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

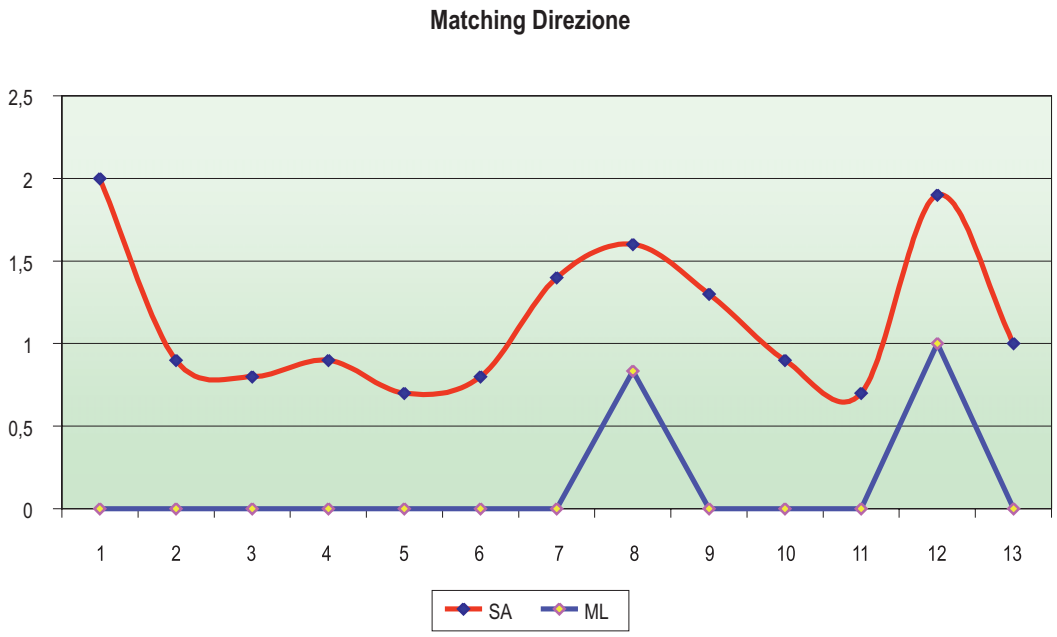
Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	7,7
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	9,0
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	8,5
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	9,5
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	5,0
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	5,0
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	2,5
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	6,5
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	3,0
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	6,0
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	4,0
Revenue management	Tecniche di pricing	4,5
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	5,7
Amministrazione e controllo acquisti	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	3,7
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	6,3
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	9,0

Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	6,5
	Elementi di diritto commerciale	5,0
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	7,0
	Elementi di diritto delle assicurazioni	2,0
Sicurezza sul luogo di lavoro	Conoscenza della normativa HACCP	7,7
	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	7,3
	Elementi di diritto del lavoro	7,6
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	6,0
	Tecniche di Web Marketing	4,7
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	6,0
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	2,0
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	2,0
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	4,5
	Principi e tecniche di customer satisfaction	6,0
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	2,0
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di allestimento del punto vendita	5,7
	Tecniche di accoglienza del cliente	8,8
	Tecniche di vendita	8,3
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	9,0
	Public speaking	7,0
Gestione dei clienti con esigenze speciali	Tecniche di allestimento degli spazi/servizi per le persone con esigenze speciali	8,3
	Tecniche di accoglienza delle persone con esigenze speciali	8,0
Lingue	Lingue straniere	8,7
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	8,2
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	8,0
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	8,3

Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	5,0
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	2,0
	Tecniche di animazione e intrattenimento	2,0
	Tecniche operative SPA/Salute e Fitness/Servizi sportivi	7,0
	Tecniche per la gestione e manutenzione dei corredi e della biancheria	2,0
	Tecniche operative di rifacimento e pulizia delle camere e degli spazi comuni	2,0
	Elementi di scienza dell'alimentazione e conoscenza delle caratteristiche organolettiche degli alimenti	2,5
	Tecniche operative di presentazione e guarnizione dei piatti	1,5
	Conoscenza di ricette e modalità di preparazione dei pasti e bevande bar	6,0
	Tecniche di conservazione dei prodotti alimentari	5,5
	Tecniche di servizio in sala e bar	10,0
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	8,5
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	7,0
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	7,0
	Tecniche di motivazione al lavoro	7,0
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	8,3
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	8,5

2.6. Comparto intermediazione e produzione viaggi

2.6.1. Funzione direzione



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	2,0	
2	Amministrazione e controllo di gestione	0,9	
3	Revenue management	0,8	
4	Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	0,9	
5	Normative e conoscenze giuridiche	0,7	
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	0,8	
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	1,4	
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,6	0,83
9	Lingue	1,3	
10	Organizzazione di eventi	0,9	
11	Produzione ed erogazione dei servizi	0,7	
12	Gestione Risorse Umane	1,9	1,00
13	Informatica	1,0	

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Il comparto dell'intermediazione e produzione viaggi comprende al suo interno due grandi gruppi, appunto l'intermediazione e produzione, che a loro volta si articolano in numerose forme di impresa con ambiti di riferimento e specializzazione diver-

si: incoming, outgoing, ecc. Nessuna di queste forme è inoltre esclusiva nel senso che, nella grande maggioranza, le imprese del comparto non si limitano mai ad un solo modo di operare ma, di fatto, hanno delle aree marginali in cui vendono e producono linee diverse di prodotti.
Forte trasversalità e, al tempo stesso, elevata necessità di innovazione e di nuovi posizionamenti, soprattutto in questo momento in cui il web sta determinando la nascita di nuovi modelli di consumo da parte della domanda.
La necessità di innovazione è però trasversale rispetto alle diverse declinazioni di tipologia di impresa e quindi l'area della direzione, in qualunque modello di azienda si trovi, è al centro di una serie di situazioni estremamente complesse, in cui le decisioni da assumere sono, in questo momento, di particolare significato per lo sviluppo e il posizionamento futuro delle imprese. Il monitoraggio delle situazioni e l'evoluzione dei mercati, anche in quelle imprese che fossero già connotate e posizionate in maniera giudicata sufficiente, richiede però che la funzione direzione si doti di una serie di conoscenze che mettano in grado gli addetti di governare i processi di introduzione delle innovazioni e di valutarne i risultati e i possibili adeguamenti alle situazioni che cambiano continuamente.
In questa ottica, quindi, le imprese danno un giudizio fortemente negativo al gap rispetto alle conoscenze di carattere organizzativo e manageriale, necessarie proprio per individuare i confini dei processi produttivi nuovi o innovati e per governarne le conseguenze economiche che ne derivano. Introdurre innovazione non è però naturalmente possibile se non si hanno precise conoscenze sulle modalità produttive e sui singoli prodotti e questa consapevolezza dà origine ad un valore di gap molto elevato per queste aree di conoscenza.
In ultimo vengono evidenziati valori elevati per il gap di conoscenze rispetto all'area informatica. Non vi è dubbio che i mercati moderni siano fortemente influenzati, e non solo nel turismo, dall'affermarsi del web 2.0. L'evoluzione dell'informatica, e la sua forza di grande impatto sulla struttura dei mercati, necessita di una visione e di una conoscenza estremamente approfondita dei mezzi, delle tecnologie e delle loro possibili evoluzioni per creare prodotti *ad hoc* e per definire e costruire le modalità di distribuzione di questi prodotti sul web. A questo proposito, il gap che si evidenzia per la funzione direzione appare quindi coerente con le attese e con le necessità che i dirigenti evidenziano in questo momento. In sintonia però con quanto indicato in altre fonti bibliografiche è necessario mettere in evidenza che le modificazioni al mercato, che vengono in qualche maniera indotte dall'evoluzione del web, non andranno a sostituire del tutto le normali modalità di consumo e acquisto di prodotti turistici. Gli operatori si troveranno quindi ad agire in un mercato più complesso e maggiormente competitivo in cui nuovi modelli si aggiungono ai vecchi senza però sostituire del tutto i precedenti, ma convivendo con essi. Ne segue che la competizione di mercato si svilupperà anche nel senso più tradizionale e già conosciuto, per cui il sistema formativo dovrà tenere presenti quelle che sono le necessità più "tradizionali" e che possono essere identificate in quei gruppi di conoscenze comprese tra valori da "1" a "1,4" del gap evidenziato.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

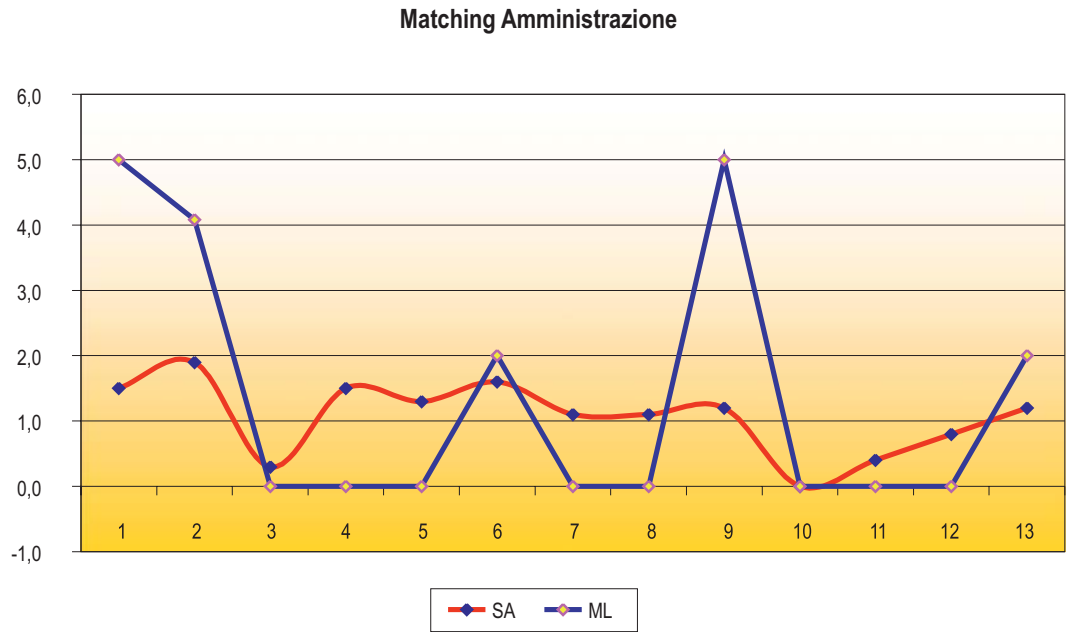
Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	0
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	0
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	0

	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	0
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	0
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	0
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	0
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	0
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	0
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	0
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	0
Revenue management	Tecniche di pricing	0
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	0
Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	0
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	0
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	0
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	0
	Normative fiscali per le agenzie di viaggi	0
	Elementi di diritto commerciale	0
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	0
	Elementi di diritto delle assicurazioni	0
Sicurezza sul luogo di lavoro	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	0
	Elementi di diritto del lavoro	0
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	0
	Tecniche di Web Marketing	0
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	0
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	0

	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	0
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	0
	Principi e tecniche di customer satisfaction	0
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	0
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di accoglienza del cliente	0
	Tecniche di vendita	0
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	0
	Tecniche e modalità di gestione dei blog e delle comunicazioni in rete	5
	Tecniche di allestimento del punto vendita	0
	Public speaking	0
Lingue	Lingue straniere	0
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	0
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	0
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	0
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	0
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	0
	Tecniche di costruzione di pacchetti turistici per individuali, gruppi ed altre utenze	0
	Tecniche di tariffazione dei packages per gruppi ed individuali	0
	Costruzione dei packages a catalogo	0
	Tecniche e modalità di redazione dei contratti con i fornitori di servizi	0
	Tecniche di gestione del booking	0
	Uso sistemi telematici prenotazione	5
	Emissione biglietteria,vouchers, documenti di viaggio	0
	Contabilità speciale e rendicontazione della biglietteria aerea, marittima, ferroviaria	3
	Trattamento delle cancellazioni e no shows	0
	Geografia turistica	5

Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	0
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	0
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	0
	Tecniche di motivazione al lavoro	0
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	0
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	0

2.6.2. Funzione amministrazione



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,5	5,0
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,9	4,1
3	Revenue management	0,3	0
4	Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	1,5	0
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,3	0
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,6	2,0
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	1,1	0
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,1	0
9	Lingue	1,2	5
10	Organizzazione di eventi	0	0
11	Produzione ed erogazione dei servizi	0,4	0
12	Gestione Risorse Umane	0,8	0
13	Informatica	1,2	2,0

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Questa funzione ha profondamente cambiato i suoi contenuti nel corso del tempo. Come nelle imprese della ricettività, l'amministrazione d'azienda si è fortemente evoluta da semplice "controllo" della capacità aziendale di generare utili a insieme di attività di supporto al management aziendale per l'assunzione di decisioni strategiche. L'assunzione di decisioni di livello strategico nelle imprese moderne in mercati in corso di modificazione non può essere più basata soltanto sulle intuizioni e convinzioni personali del decisore ma deve trovare il supporto anche nelle informazioni che provengono dall'interno delle imprese. Le modalità di creazione dei flussi di ricchezza e di formazione dei costi aziendali costituiscono il quadro economico di riferimento per qualsiasi assunzione di decisione. L'amministrazione, nelle moderne imprese dell'intermediazione e produzione viaggi, ha quindi il compito di potere fornire con continuità il quadro di riferimento e di monitorare costantemente l'andamento aziendale in maniera tale da poter inserire in tempo utile gli eventuali correttivi alle attività produttive. Di fronte a questi obiettivi, le necessità di conoscenze proprie dell'ambito della gestione economica generano un gap elevato a livello aziendale su cui è probabile si debba investire in formazione nel prossimo futuro.
Come si nota in quest'area di conoscenza vi è anche un forte livello di matching con quanto avvertito come bisogno da parte dei lavoratori, per cui le probabilità di necessità di intervento tendono ad aumentare in maniera significativa.
Altra AdC, in cui viene segnalato un forte gap a livello aziendale e supportato dalla carenza espressa dagli occupati nella funzione, è l'ambito conoscitivo dell'organizzazione e del management. Al di là del fatto che nelle Pmi le due aree funzionali dell'amministrazione e direzione spesso sono coincidenti, nelle imprese di più grandi dimensioni vi è spesso la necessità, da parte dell'area amministrativa, di avere una visione completa delle dinamiche aziendali, comprese le esigenze di carattere organizzativo. Anzi in quest'ambito la carenza registrata da parte dei lavora-

tori raggiunge il livello massimo, a testimonianza che gli amministratori sono spesso chiamati a svolgere attività decisionali e per questo richiedono una dotazione di conoscenze specialistiche nelle modalità di conduzione aziendale.
La necessità di operare poi in autonomia e di poter costruire il proprio sistema di rilevazione e controllo dei dati aziendali, anche in presenza di programmi gestionali che consentono una forte personalizzazione, richiede però la possibilità da parte di questi utenti di utilizzare i programmi cosiddetti di "produttività personale"; cioè tutti quegli strumenti di software che permettono la costruzione ed elaborazione delle informazioni secondo le necessità individuali (fogli di calcolo, costruzione data base, trattamento testi, ecc.).

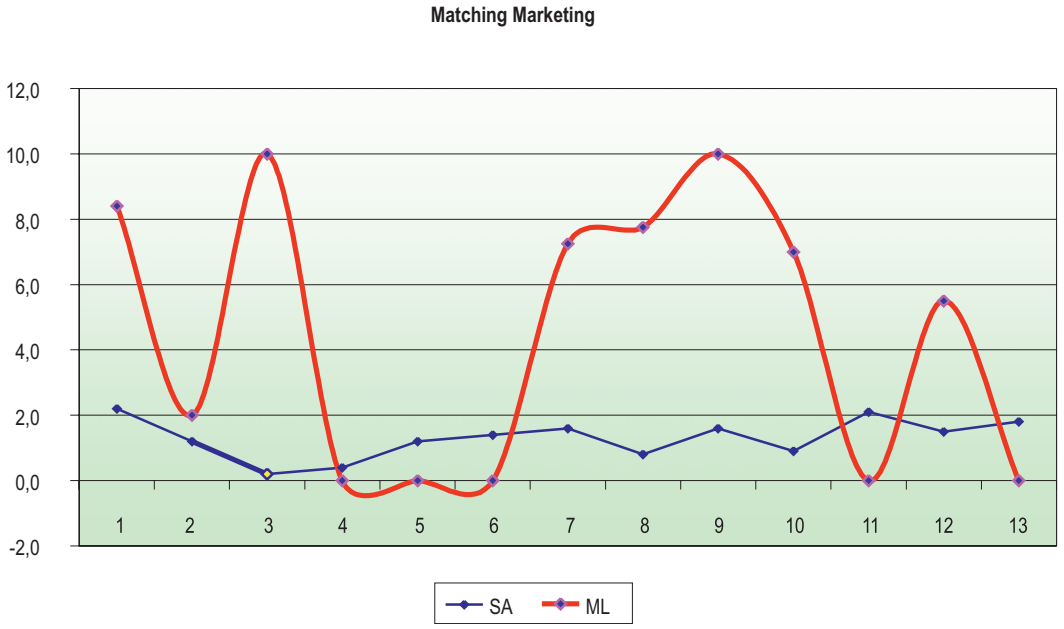
Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	5
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	5
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	5
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	5
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	5
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	5
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	3
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	5,5
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	5
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	3
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	3
Revenue management	Tecniche di pricing	0
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	0
Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	0
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	0
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	0

Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	0
	Normative fiscali per le agenzie di viaggi	0
	Elementi di diritto commerciale	0
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	0
	Elementi di diritto delle assicurazioni	0
Sicurezza sul luogo di lavoro	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	2
	Elementi di diritto del lavoro	2
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	0
	Tecniche di Web Marketing	0
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	0
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	0
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	0
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	0
	Principi e tecniche di customer satisfaction	0
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento di imprese/gruppi	0
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di accoglienza del cliente	0
	Tecniche di vendita	0
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	0
	Tecniche e modalità di gestione dei blog e delle comunicazioni in rete	5
	Tecniche di allestimento del punto vendita	0
	Public speaking	
Lingue	Lingue straniere	5
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	0
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	0
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	0

Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	0
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	0
	Tecniche di costruzione di pacchetti turistici per individuali, gruppi ed altre utenze	0
	Tecniche di tariffazione dei packages per gruppi ed individuali	0
	Costruzione dei packages a catalogo	0
	Tecniche e modalità di redazione dei contratti con i fornitori di servizi	0
	Tecniche di gestione del booking	0
	Uso sistemi telematici prenotazione	0
	Emissione biglietteria, vouchers, documenti di viaggio	0
	Contabilità speciale e rendicontazione della biglietteria aerea, marittima, ferroviaria.	0
	Trattamento delle cancellazioni e no shows	0
	Geografia turistica	0
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	0
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	0
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	0
	Tecniche di motivazione al lavoro	0
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	2
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	2

2.6.3. Funzione marketing



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	2,2	8,4
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,2	2,0
3	Revenue management	0,2	10
4	Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	0,4	0
5	Normative e conoscenze giuridiche	1,2	0
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	1,4	0
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	1,6	7,25
8	Gestione delle relazioni interpersonali	0,8	7,75
9	Lingue	1,6	10
10	Organizzazione di eventi	0,9	7
11	Produzione ed erogazione dei servizi	2,1	0
12	Gestione Risorse Umane	1,5	5,5
13	Informatica	1,8	0

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

In tutte le situazioni in cui i mercati denunciano una certa turbolenza e mutevolezza, le attività connesse al marketing acquisiscono sempre più peso fino ad assumere una posizione centrale nell'organizzazione e produzione di beni e servizi. Naturalmente in tutte quelle industrie in cui i beni prodotti hanno un forte grado di indeterminatezza e di immaterialità, come nel caso del turismo, questa centralità

diviene ancora più accentuata e condiziona tutte le fasi di sviluppo del servizio, anche quelle che non sono direttamente connesse al cliente e alla sua soddisfazione. Si tratta di un effetto diretto proprio della mancanza di materialità del prodotto che viene acquistato e quindi assumono rilevanza strategica tutti quei servizi di facilitazione che mettono in condizione il consumatore di apprezzare al meglio quanto acquistato. Seguendo questo percorso logico quindi era facile attendersi che, aumentando le relazioni della funzione marketing con tutti i reparti e servizi delle imprese, i gap di conoscenza dovessero aumentare in genere e manifestarsi anche rispetto ad aree di conoscenza che sembrano non avere relazioni con la funzione stessa.
Allo stesso modo va interpretato il gap per l'AdC "organizzazione di eventi" o "gestione delle risorse umane", mentre più vicini ai contenuti funzionali appaiono certamente le indicazioni ottenute per "organizzazione e management", vista la necessità di traslare proprio nell'organizzazione, le tematiche del marketing.
Per ciò che concerne le conoscenze di informatica non dobbiamo dimenticare che la frontiera del Web 2.0 comporta che le aziende siano sempre più in grado di comunicare con il mercato utilizzando questi mezzi.
Comunicare attraverso il Web comporta l'uso di codici di comunicazione su cui, nella relazione diretta fra persone, non viene generalmente posta sufficiente attenzione perché sostituiti dall'uso del linguaggio parlato e dallo studio, anche inconsapevole, delle espressioni, dei toni della voce, delle pause, ecc.. Nel web vengono utilizzati codici diversi la cui complessità d'uso richiede una loro conoscenza, indispensabile per fare in modo che il messaggio che si vuole inviare venga effettivamente percepito dal destinatario senza errori e ambiguità e la loro conoscenza è naturalmente la precondizione necessaria allo sviluppo del marketing sulla rete.
Altre carenze avvertite dagli occupati nell'area marketing sono le conoscenze specifiche per gestire le relazioni con i clienti con disabilità, probabilmente allo scopo di mettere a punto prodotti specifici anche per quest'area di popolazione, e conoscenze sulle modalità e tecniche per l'ottimizzazione dei rendimenti aziendali.

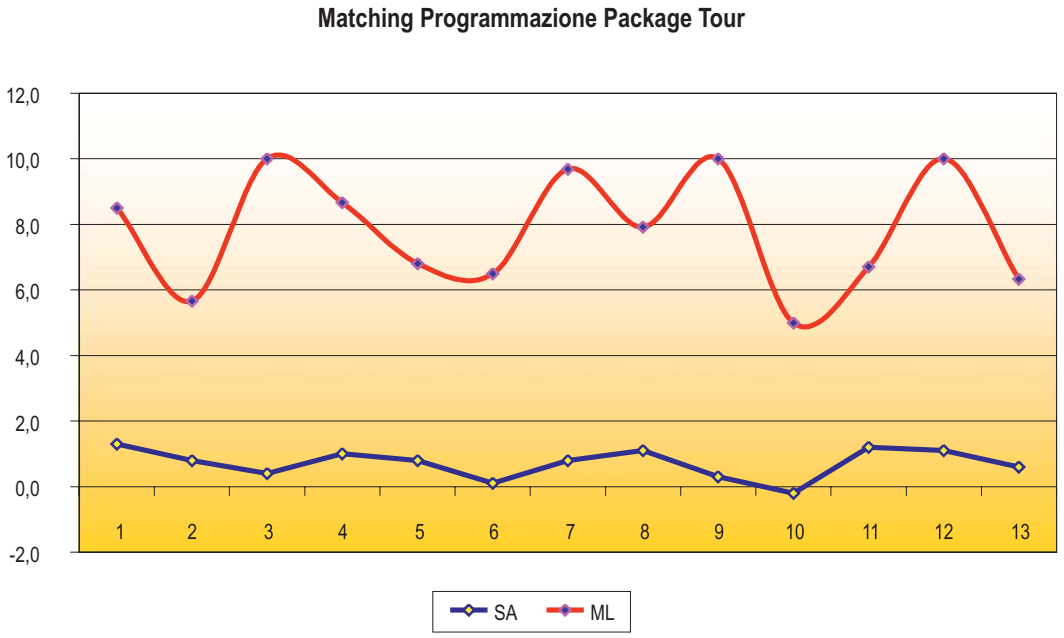
Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	8,5
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	7,5
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	10
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	7
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	9
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	6
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	0
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	6
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	0
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	0

	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	0
Revenue management	Tecniche di pricing	10
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	10
Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	0
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	0
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	0
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	6,0
	Normative fiscali per le agenzie di viaggi	0
	Elementi di diritto commerciale	0
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	0
	Elementi di diritto delle assicurazioni	0
Sicurezza sul luogo di lavoro	T.U. su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	0
	Elementi di diritto del lavoro	0
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	7,5
	Tecniche di Web Marketing	7
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	6
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	5,5
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	7
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	8
	Principi e tecniche di customer satisfaction	8,5
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento delle imprese/gruppi	8,5
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di accoglienza del cliente	8
	Tecniche di vendita	7,5
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	8,5
	Tecniche e modalità di gestione dei blog e delle comunicazioni in rete	8

	Tecniche di allestimento del punto vendita	0
	Public speaking	8,5
Lingue	Lingue straniere	10
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	6
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	8
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc.)	6
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	0
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	0
	Tecniche di costruzione di pacchetti turistici per individuali, gruppi ed altre utenze	0
	Tecniche di tariffazione dei packages per gruppi ed individuali	0
	Costruzione dei packages a catalogo	0
	Tecniche e modalità di redazione dei contratti con i fornitori di servizi	0
	Tecniche di gestione del booking	0
	Uso sistemi telematici prenotazione	0
	Emissione biglietteria,vouchers, documenti di viaggio	0
	Contabilità speciale e rendicontazione della biglietteria aerea, marittima, ferroviaria.	0
	Trattamento delle cancellazioni e no shows	0
	Geografia turistica	0
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	6
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	0
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	6
	Tecniche di motivazione al lavoro	10
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	0
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	0

2.6.4. Funzione programmazione package tour



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,3	8,5
2	Amministrazione e controllo di gestione	0,8	5,7
3	Revenue management	0,4	10,0
4	Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	1,0	8,7
5	Normative e conoscenze giuridiche	0,8	6,8
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	0,1	6,5
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	0,8	9,7
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,1	7,9
9	Lingue	0,3	10,0
10	Organizzazione di eventi	-0,2	5,0
11	Produzione ed erogazione dei servizi	1,2	6,7
12	Gestione Risorse Umane	1,1	10,0
13	Informatica	0,6	6,3

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

La programmazione di package tour è la funzione organizzativa preposta alla predisposizione dei prodotti che andranno a far parte del catalogo di offerta del tour operator. Si tratta di una funzione che opera essenzialmente, anche se in via non esclusiva, "per il magazzino" e i prodotti saranno commercializzati direttamente

o per il tramite delle agenzie di intermediazione. In questo ambito viene quindi espletato tutto il ciclo produttivo della predisposizione del catalogo. Ciclo che, una volta definiti gli obiettivi di mercato fissati dalla direzione con la collaborazione della funzione marketing, conduce alla predisposizione di un prodotto finito, pronto alla commercializzazione.
Nelle imprese produttrici non si sono evidenziati gap di conoscenze apprezzabili, fatta eccezione per l'area dell'intervento più manageriale dell'organizzazione e management. La curva dei gap aziendali risulta quindi abbastanza piatta con solo dei lievi innalzamenti in corrispondenza dell'informatica e delle tecniche per organizzazione di eventi o per le conoscenze di carattere tecnico professionale.
Nel caso invece dei lavoratori, pur essendoci congruenza rispetto ai gap definiti dalle aziende, appare evidente come vi siano dei bisogni fortemente avvertiti in molte AdC.
Rilevanti appaiono i bisogni evidenziati nel caso della produzione ed erogazione dei servizi così come di grande importanza sono le conoscenze di marketing, proprio perché l'area della produzione dovrebbe muoversi lungo le direttrici definite dalla funzione marketing.

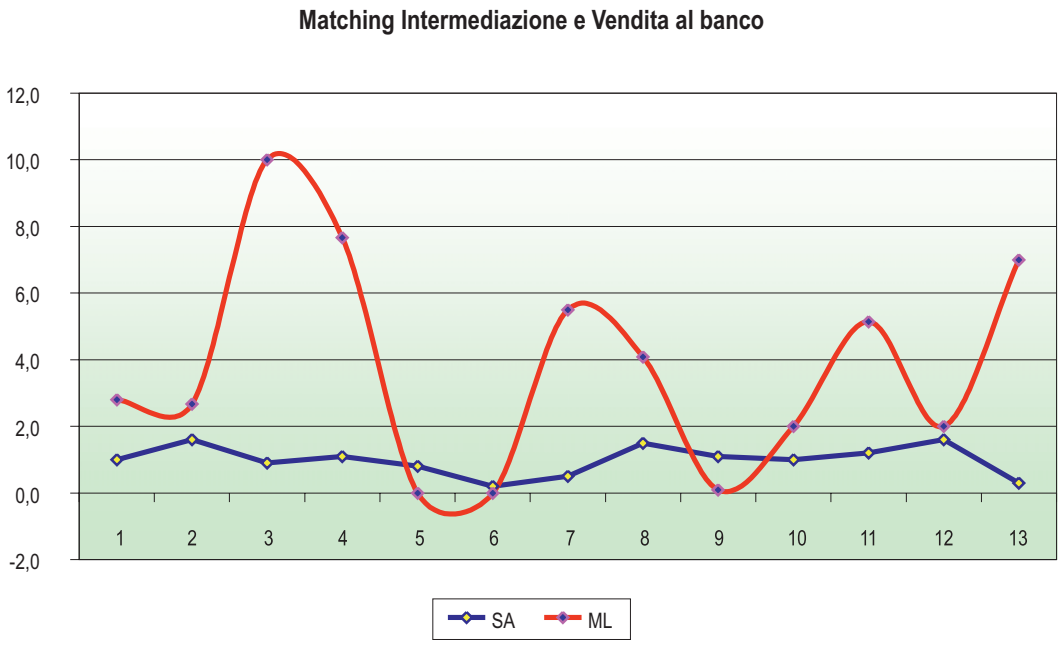
Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	4,5
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	9,5
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	10
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	9,5
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	9
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	1
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	3,5
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	2,5
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	10
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	7
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	10
Revenue management	Tecniche di pricing	10
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	10

Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	8
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	10
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	8
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	9
	Normative fiscali per le agenzie di viaggi	7
	Elementi di diritto commerciale	7
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	10
	Elementi di diritto delle assicurazioni	1
Sicurezza sul luogo di lavoro	TU su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	7
	Elementi di diritto del lavoro	6
Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	10
	Tecniche di Web Marketing	7,5
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	10
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	10
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	10
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	10
	Principi e tecniche di customer satisfaction	10
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento delle imprese/gruppi	10
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di accoglienza del cliente	9
	Tecniche di vendita	10
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	8,5
	Tecniche e modalità di gestione dei blog e delle comunicazioni in rete	9
	Tecniche di allestimento del punto vendita	1
	Public speaking	10
Lingue	Lingue straniere	10
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	5

	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	5
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc.)	5
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	5
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	10
	Tecniche di costruzione di pacchetti turistici per individuali, gruppi ed altre utenze	10
	Tecniche di tariffazione dei packages per gruppi ed individuali	10
	Costruzione dei packages a catalogo	9
	Tecniche e modalità di redazione dei contratti con i fornitori di servizi	9
	Tecniche di gestione del booking	6,5
	Uso sistemi telematici prenotazione	1
	Emissione biglietteria,vouchers, documenti di viaggio	5
	Contabilità speciale e rendicontazione della biglietteria aerea, marittima, ferroviaria.	5
	Trattamento delle cancellazioni e no shows	5
	Geografia turistica	5
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	10
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	10
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	10
	Tecniche di motivazione al lavoro	10
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	9
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	10

2.6.5. Funzione intermediazione e vendite al banco



SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

Legenda e valori

Rif.	Ambiti di Conoscenza	Scarti Az.de	Medie Lav.ri
1	Organizzazione e management aziendale	1,0	2,8
2	Amministrazione e controllo di gestione	1,6	2,7
3	Revenue management	0,9	10,0
4	Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	1,1	7,7
5	Normative e conoscenze giuridiche	0,8	0,0
6	Sicurezza sul luogo di lavoro	0,2	0,0
7	Marketing, comm.ne, pubbl. e contatto cliente	0,5	5,5
8	Gestione delle relazioni interpersonali	1,5	4,1
9	Lingue	1,1	0,1
10	Organizzazione di eventi	1,0	2,0
11	Produzione ed erogazione dei servizi	1,2	5,1
12	Gestione Risorse Umane	1,6	2,0
13	Informatica	0,3	7,0

SA: Scarti espressi dalle aziende – ML: media percezioni lavoratori

La funzione intermediazione e vendita al banco è preposta all'accoglienza del cliente, all'analisi delle sue esigenze e bisogni e alla presentazione di soluzioni opportune per concludere dei contratti di vendita rispetto alle varie tipologie di servizi che attualmente le agenzie e i tour operator mettono a disposizione del mercato.

Si tratta quindi del principale ambito in cui vengono concluse le vendite dei prodotti già preconfezionati o in cui si prendono i necessari contatti per la costruzione di viaggi *taylor made*.
Gli addetti di funzione debbono quindi essere in grado di acquisire tutte le informazioni possibili dal cliente, cercando di comprenderne le necessità e di guidarlo verso quelle scelte che, più efficacemente di altre, hanno la possibilità di essere da questo apprezzate sia al momento dell'acquisto che al termine del ciclo di consumo.
Debbono quindi essere in grado di utilizzare tutte le tecnologie, soprattutto per la gestione delle prenotazioni di biglietterie, di servizi di accoglienza e di servizi complementari, ove richiesti dall'acquirente. La trasversalità del lavoro che si registra anche nelle imprese dell'intermediazione fa sì che l'addetto funzionale oltre che intermediare, cioè vendere pacchetti predisposti, deve essere anche in grado di costruire, cioè produrre su misura rispetto ai desideri del cliente, utilizzando dei "semilavorati" già predisposti anche da altri produttori o senza l'uso di questi prodotti intermedi.
Come si nota la curva dei gap evidenziati dai manager e dagli imprenditori appare abbastanza piatta, a testimonianza che nelle imprese esiste già una buona dotazione di capitali di conoscenza. Vi sono però delle zone d'ombra in cui si potrebbe reputare opportuno intervenire. Al di là della segnalazione ottenuta a livello aziendale per le conoscenze di natura economico/amministrativa, appare invece evidente come le imprese giudichino scarse le conoscenze necessarie ad una corretta gestione dei rapporti fra le persone, siano esse i clienti finali che quelli con cui è necessario collaborare all'interno dell'azienda. Dal lato dei lavoratori e con l'obiettivo di realizzare un matching positivo fra le due categorie di soggetti aziendali, appare invece evidente come le aree di possibile proposta per attività formative siano invece più ampie. Oltre ad un incontro positivo e congruente rispetto alle carenze evidenziate dalle imprese, vi sono degli approfondimenti reputati necessari nell'ambito del marketing, pubblicizzazione e contatto con il cliente che chiaramente rafforzano il dato già indicato a livello aziendale ma, soprattutto, vi sono delle forti necessità evidenziate a livello tecnico professionale. In questo ambito, oltre che la specifica AdC, sono da considerare influenti anche altre due aree: le "tecniche e metodologie di revenue management" e la "gestione degli acquisti di servizi intermedi". La necessità di costruire sempre più spesso "su misura", non necessariamente con la presenza fisica del cliente ma anche utilizzando il web, richiede però che gli addetti siano in grado di effettuare delle scelte di carattere economico rispetto ai prezzi da praticare e che siano in grado di gestire autonomamente, naturalmente entro i limiti di una delega che varierà da impresa ad impresa, i contatti con i fornitori di servizi intermedi. Naturalmente, viste le modalità di distribuzione e produzione che caratterizzano i moderni mercati turistici, sono sempre più rilevanti le conoscenze necessarie alla gestione e al trattamento dei dati con l'uso di tecnologie informatiche che, ricordiamo, per ciò che concerne il turismo hanno avuto il loro primo ambito di applicazione proprio nelle agenzie di viaggio per la prenotazione e vendita della biglietteria aerea.

Tabella *I contenuti delle aree di conoscenza*

Organizzazione e management aziendale	Elementi di organizzazione aziendale	0
	Elementi e tecniche di organizzazione del lavoro	7
	Tecniche e processi per il controllo della qualità del servizio	7
	Metodi e strumenti per l'analisi organizzativa e di mercato (matrice swot)	0
	Elementi di economia e management per le imprese ricettive	0
Amministrazione e controllo di gestione	Tecniche di registrazione dei movimenti contabili	8
	Tecniche di controllo della gestione economica (conoscenza della contabilità analitica) e di controllo a bilancio	8
	Tecniche di gestione degli adempimenti fiscali	0
	Tecniche di formulazione dei bilanci aziendali (preventivo e consuntivo)	0
	Tecniche di controllo dei flussi di cassa (analisi del *cash flow*)	0
	Tecniche per la gestione dei rapporti economici ed organizzativi nelle imprese in rete (catene, franchising, ecc.)	0
Revenue management	Tecniche di pricing	10
	Tecniche di ottimizzazione dei rendimenti (Yield management)	10
Gestione degli acquisti di servizi intermedi e accessori	Tecniche di controllo della qualità delle merci in entrata	5
	Tecniche di mantenimento dei livelli di scorte di magazzino	10
	Tecniche di stoccaggio e conservazione di prodotti alimentari	8
Normative e conoscenze giuridiche	Elementi di normativa internazionale di settore	0
	Normative fiscali per le agenzie di viaggi	0
	Elementi di diritto commerciale	0
	Elementi di contrattualistica (per gestione rapporti con la clientela e con i fornitori)	0
	Elementi di diritto delle assicurazioni	0
Sicurezza sul luogo di lavoro	T.U. su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	0
	Elementi di diritto del lavoro	0

Marketing, commercializzazione, pubblicizzazione e contatto cliente	Tecniche di indagine per lo studio e l'individuazione di mercati emergenti	9
	Tecniche di Web Marketing	10
	Tecniche di promozione e di commercializzazione del prodotto	10
	Tecniche per l'analisi dei canali di distribuzione	8
	Tecniche e metodi per l'analisi della domanda e la segmentazione del mercato	0
	Tecniche e metodi per la determinazione delle strategie aziendali	7
	Principi e tecniche di customer satisfaction	0
	Tecniche e metodi per le analisi di posizionamento delle imprese/gruppi	0
Gestione delle relazioni interpersonali	Tecniche di accoglienza del cliente	6
	Tecniche di vendita	5
	Tecniche di valutazione del livello di soddisfazione del cliente e di gestione dei reclami	7
	Tecniche e modalità di gestione dei blog e delle comunicazioni in rete	6,5
	Tecniche di allestimento del punto vendita	0
	Public speaking	0
Lingue	Lingue straniere	9
Organizzazione di eventi	Tecniche di organizzazione di eventi, congressi, meeting, ecc.	8
	Normativa sull'organizzazione degli eventi in spazi pubblici e privati	0
	Caratteristiche dei servizi tecnici a supporto di eventi (allestimento, catering,interpretariato, ecc)	0
Conoscenze relative alla produzione ed erogazione dei servizi	Tecniche operative di front office, ricevimento e booking	7
	Tecniche di costruzione di pacchetti per l'intrattenimento dei clienti sul territorio	7
	Tecniche di costruzione di pacchetti turistici per individuali, gruppi ed altre utenze	7
	Tecniche di tariffazione dei packages per gruppi ed individuali	8
	Costruzione dei packages a catalogo	8
	Tecniche e modalità di redazione dei contratti con i fornitori di servizi	0
	Tecniche di gestione del booking	0
	Uso sistemi telematici prenotazione	6
	Emissione biglietteria,vouchers, documenti di viaggio	10

	Contabilità speciale e rendicontazione della biglietteria aerea, marittima, ferroviaria.	0
	Trattamento delle cancellazioni e no shows	4,5
	Geografia turistica	7
Gestione Risorse Umane	Tecniche di gestione delle risorse umane	0
	Tecniche di selezione del personale e di progettazione delle carriere individuali	8
	Tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane	0
	Tecniche di motivazione al lavoro	0
Informatica	Tecniche di utilizzazione del foglio di calcolo (Excel o similari) e tecniche di elaborazione dei testi (Word e altro)	4
	Tecniche di manutenzione del sito Internet	10

CAPITOLO 3

Strategie formative per lo sviluppo del turismo

Stefano Gheno

1 - Premessa: lo sviluppo del turismo come promozione del benessere

Nel contesto delle organizzazioni di lavoro risulta oggi emergente un tema particolare, quello della promozione del benessere. Tale tema è particolarmente significativo per quelle organizzazioni che appartengono al settore dei servizi (dato che sempre di più il servizio è letto come capacità di soddisfare i diversi sistemi clienti), nonché per quelle organizzazioni che si trovano ad operare in contesti di mercato difficili, fortemente competitivi e sfidanti (dato che tali circostanze potenzialmente incrementano lo stress degli operatori diminuendo la loro capacità di fornire il servizio richiesto).
In altri termini, la sfida delle imprese che forniscono servizi alle persone è – oggi – quella di soddisfare la domanda di benessere dei propri clienti, provando nel contempo a promuovere quello dei propri operatori.
Se ciò è vero per la gran parte delle organizzazioni, è a maggior ragione vero per le aziende che operano nel settore turistico. Qui possiamo dire che la domanda di benessere portata dai clienti è, addirittura, quella principale e le imprese che, in modo diverso, operano nel settore devono necessariamente essere in grado di rispondervi.
La possibilità di una risposta adeguata passa attraverso numerose leve organizzative: dalla capacità di cogliere in modo corretto la domanda proveniente dal mercato, alla capacità di comunicare anche attraverso le tecnologie la propria disponibilità a rispondervi, dalla capacità di gestire la risposta a tale domanda erogando servizi adeguati, alla capacità di migliorare la propria organizzazione in termini di efficienza ed efficacia.
Considerando queste leve emerge in modo evidente la centralità del capitale umano. La persona è, ultimamente, il soggetto in grado di rispondere a quanto chiesto da altre persone. Anche quando lo sviluppo tecnologico ci fa spostare l'attenzione dall'operatore al mezzo, una più accurata osservazione ci rende consapevoli di come senza il soggetto a nulla serva lo strumento.
Anche per questo motivo è sempre più chiara e netta la prospettiva di uno sviluppo del lavoro e dei lavori verso la dimensione del knowledge, e in questo non fa certo eccezione il settore turistico come si afferma nell'introduzione a questo volume e come viene dimostrato in più occasioni nel contesto dell'analisi dei fabbisogni formativi che viene presentata.
Uno sviluppo del turismo dunque non può che passare attraverso uno sviluppo del capitale umano che vi è impiegato. Tale sviluppo riguarda innanzitutto il know-how, la competenza degli operatori professionali (anche se, come vedremo, l'accezione di competenza che vi è sottesa non è univoca, ma presenta piuttosto dimensioni diverse, talune direttamente collegate ai contenuti professionali, altre trasversali ad essi).
Sviluppare know-how, cioè sviluppare lavoro competente, comporta, come è noto, uno sviluppo del benessere organizzativo diffuso e ciò non può che ricadere sulla capacità del sistema di promuovere il benessere dei propri utenti.
È utile riguardo proporre una definizione operativa del benessere possibile nei contesti di lavoro, che integra quella comunemente attribuita al benessere tout-court. A tale proposito il settore del turismo ci offre una splendida cornice esemplificativa.
Se pensiamo a cosa possiamo chiedere come clienti finali ad un'impresa turistica la risposta più immediata che ci viene è: un'evasione. Il viaggio, il soggiorno frequentemente rappresenta nel vissuto delle persone clienti una possibilità di spazio

per sé, fuori dall'abituale fatica della quotidianità. Un luogo dove possiamo stare bene attraverso esperienze divertenti e rilassanti, con persone che si prendono cura di noi e concorrono – appunto – a farci sentire bene

È questa un'accezione di benessere che in letteratura viene definita *edonica*, ma non c'è solo questa. Quando visitiamo una città d'arte o incontriamo una diversa cultura non ci limitiamo a vivere una parentesi piacevole nel normale muoversi della nostra vita, ma cresciamo facendo esperienza di bellezza, allargando i nostri orizzonti, imparando cose nuove. Anche tutto ciò produce benessere, che viene definito – ricorrendo ad un termine tratto dalla filosofia greca – *eudaimonico*.

Potremmo dire, in modo sintetico, che lo scopo ultimo dell'industria turistica è, proprio, promuovere benessere, edonico ed eudaimonico, e che tale scopo è raggiunto attraverso il lavoro dei propri operatori.

Diventa quindi fondamentale interrogarci, ed è l'obiettivo di questo contributo, su quali caratteristiche debba avere un lavoro utile a promuovere benessere. La risposta può essere data a due livelli:

1. il primo riguarda i contenuti. Promuove benessere un lavoro svolto in modo competente da chi è chiamato a svolgerlo. Di fronte all'incremento della domanda rivolta dalle organizzazioni e dai loro clienti agli operatori del settore, l'unica risposta possibile per evitare che lo stress prodotto si tramuti in malessere è quella di rendere sempre più l'operatore capace di risposta;
2. il secondo riguarda il metodo. Promuove benessere un lavoro percepito come possibilità per la persona e entro al quale la persona sperimenta di avere possibilità, al contrario provoca malessere un lavoro in cui l'espressione dell'operatore risulta impoverita dalla mancanza di conoscenza, di comprensione di ciò che gli viene richiesto, di competenza nel soddisfare la richiesta.

La formazione può essere uno strumento eccezionale nel promuovere un lavoro così concepito, a patto che essa soddisfi alcuni requisiti.

- Innanzitutto che risponda a una reale esigenza, avvertita dalle imprese ma anche dai lavoratori. La presente ricerca svolta da E.B.I.T. ha messo in evidenza quali fabbisogni ha il comparto in termini di sviluppo di competenze, da essi possiamo andare a ricostruire un catalogo delle competenze da sviluppare e da rafforzare attraverso la formazione. Tuttavia, come ben si evidenzia nell'introduzione non è possibile sviluppare il sistema inseguendo i fabbisogni, ma bisogna in qualche modo anticiparli andando a cogliere non solo quindi le esigenze specificatamente tecniche, ma anche quelle relative a competenze trasversali che vanno a insistere non solo sulla capacità professionale ma anche sulla cultura del sistema ed del suo capitale umano;
- Quindi se la risposta formativa sia effettivamente coerente alle esigenze rilevate e sia sviluppata secondo le modalità più adeguate. A fronte di quanto emerso dalla nostra ricerca e descritto nei capitoli precedenti, dobbiamo chiederci quale formazione serva e quale modalità di proposta debba avere per concorrere davvero allo sviluppo del comparto. Anche perché l'indagine ha messo bene in evidenza come attualmente il sistema delle imprese del turismo non ha sfruttato appieno le risorse già disponibili per svolgere formazione ai propri addetti. Si tratta quindi di individuare un modello utile alla formazione continua e permanente nel turismo e quali possibili strategie e strumenti vadano conseguentemente sviluppati.

2 - Quale formazione per un lavoro competente nel turismo

Generalmente con il termine sintetico formazione si intende un processo finalizzato a facilitare l'apprendimento di adulti, circa competenze spendibili nel proprio contesto di lavoro. Ci sono poi numerose accezioni di formazione, caratterizzate da attributi che ne qualificano specifiche caratteristiche.
In generale possiamo vedere che, nel contesto dell'apprendimento sul lavoro, l'area della formazione si sviluppa all'interno di due polarità, definibili come adattamento e generatività (fig. 1).

Un modello di analisi dell'apprendimento sul lavoro

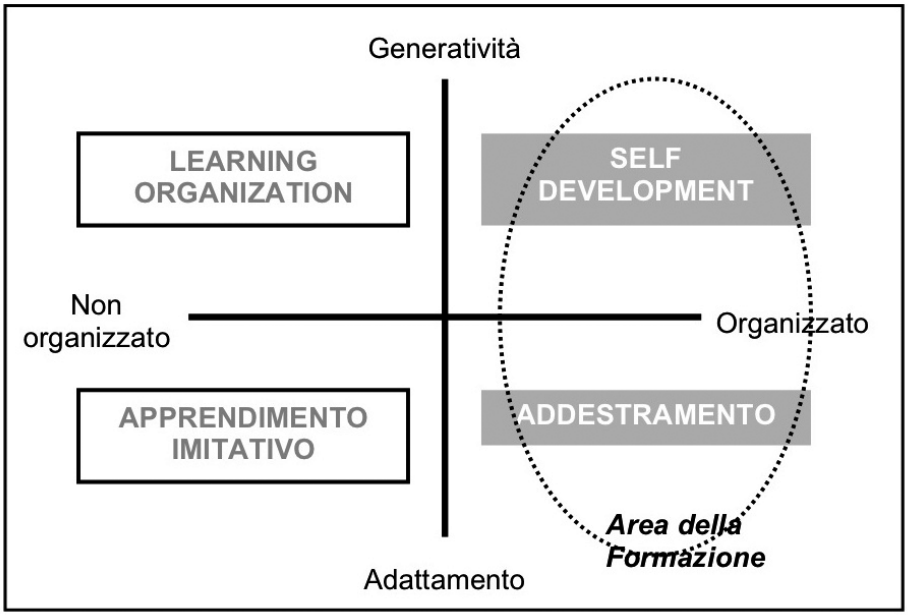


Fig. 1
Gli approcci possibili alla formazione sono, dunque, fondamentalmente due:
1. uno la considera come strumento per un migliore adattamento dei lavoratori (migliore capacità di rispondere a quanto è richiesto loro dal contesto);
2. l'altro come strumento per sviluppare la propria professionalità in senso generativo.

Il primo approccio è quello più tradizionale. Finalizzato a rispondere ai mutamenti del contesto (mercato, organizzazione, tecnologie e strumenti, ecc.) aiutando i lavoratori ad acquisire quelle competenze, prevalentemente contenutistiche, che permetteranno loro di essere più adeguati alle richieste.
Il secondo, invece, si rivolge direttamente alle esigenze di sviluppo dei lavoratori, aiutandoli a sviluppare le proprie potenzialità, a sostenere la propria motivazione, a rafforzare le proprie meta-competenze.
Un sistema formativo efficace dovrebbe considerare entrambi gli approcci e proporre formazione che risponda a entrambe le esigenze di sviluppo, quella tecnico-professionale e quella personale.
La ricerca condotta ci permette di conoscere i contenuti che, entro un simile modello formativo integrato, vanno a sviluppare il settore del turismo. In particolare l'analisi dei fabbisogni formativi ha individuato, sul versante dei contenuti tecnici, quelle competenze particolarmente esigite dalle imprese del settore e ritenute difficili da acquisire direttamente.

Rimandiamo al capitolo relativo il dettaglio di tali contenuti. Qui ci limitiamo a sottolineare l'opportunità di una risposta formativa puntuale a tali esigenze: data la sua centratura sui contenuti la formazione adattativa, infatti, deve essere sistematica per essere efficace.
In modo trasversale la nostra ricerca ci fornisce anche informazioni sulle meta-competenze utili all'auto-sviluppo personale dei lavoratori nel contesto delle imprese del turismo.

- Innanzitutto viene avvertita la necessità di sviluppare una capacità diffusa di *vision*, motivata dalla necessità di promuovere continue innovazioni di processo e di prodotto. Entro questa ampia area di competenza, un ruolo importante lo assumono le nuove tecnologie web-based, rispetto alle quali, prima che di capacità tecnica viene sentito il bisogno di considerarle come strumento relazionale.
- In secondo luogo emergono, appunto, le competenze legate alla dimensione relazionale. In primis la *comunicazione* intesa sia nei suoi aspetti di tecnicalità (dalla pratica di lingue straniere, all'utilizzo di nuove tecnologie), sia nei suoi aspetti più attitudinali (attitudine alla relazione, all'informazione, al servizio).
- In terzo luogo c'è tutta l'area di competenze legate all'*intercultura*, intesa sia come capacità di relazionarsi efficacemente a soggetti provenienti da culture diverse, sia come capacità di comunicare ad essi gli elementi più rilevanti della cultura di appartenenza. Entro questa area risiede inoltre la capacità di gestire risorse provenienti da culture diverse, dato che emerge il sempre maggiore apporto di lavoratori stranieri.
- Infine, è rilevabile un'esigenza che potremmo definire in generale come *flessibilità*, che riguarda sia la capacità di adattamento delle imprese e dei lavoratori ai mutamenti ambientali, sia la capacità di adottare stili e comportamenti funzionali alle diverse richieste provenienti dai contesti (da quello organizzativo, a quello dei colleghi e collaboratori, a quello dei clienti,). Come si può facilmente intuire, si tratta di una meta-competenza fondamentale in particolare nei contesti complessi come risulta essere quello del turismo e nei momenti di crisi quali quello che il comparto ha attraversato / sta attraversando.

Nel panorama complessivo delle esigenze formative, le meta-competenze sembrano assumere un ruolo decisivo, sia per la loro natura direttamente connessa allo sviluppo delle persone impiegate, sia per la loro capacità di amplificare le risorse di apprendimento tecnico (Si tratta di meta-competenze, infatti, perché incrementano le capacità di utilizzare i contenuti specifici appresi).
Ciò necessita un approccio formativo adeguato. Infatti se il trasferimento e il rafforzamento di competenze tecniche può avvenire attraverso approcci metodologici più tradizionali, che utilizzano lo strumento corsuale in un setting tendenzialmente "scolastico", lo sviluppo di meta-competenze richiede metodologie formative più esperienziali, capaci di stimolare l'elaborazione personale del partecipante e la costruzione di una nuova pensabilità di sé.

3 - Le competenze del "lavoro competente" nel turismo e la loro formazione

Come è già stato ricordato, la ricerca E.B.I.T. presenta una caratteristica interessante: non ha proceduto alla sola indagine dei fabbisogni formativi espressi dalle aziende del settore (che pure è il punto di avvio di ogni progettazione formativa corretta), ma è andata a indagare anche il punto di vista dei lavoratori, conside-

rando così la formazione come una risorsa sia per le organizzazioni, sia per le persone. Nei capitoli precedenti i fabbisogni raccolti sono stati presentati in modo dettagliato, eviteremo quindi di ripetere.
Qui procederemo a considerare quelle informazioni in merito alle esigenze di formazione che ci permettono di esprimere quelle considerazioni di ordine metodologico utili a realizzare una "buona" formazione rivolta agli operatori del turismo.
L'attributo "buono" è da noi inteso come qualificante una formazione che risponda ad un quadruplice obiettivo:

1. innanzitutto, l'obiettivo di rafforzare il sistema del turismo, rendendo le imprese più capaci di rispondere alle sfide poste loro da un mercato difficile e in constante cambiamento;
2. quindi, l'obiettivo di aiutare gli operatori ad essere sempre più una risorsa reale del sistema, in grado di assumere in prima persona le sfide rivolte alle imprese e di giocarvi le proprie risorse professionali e umane;
3. ancora, l'obiettivo di sostenere la motivazione delle persone che lavorano nel settore turismo, rafforzando le loro competenze e aiutando a sviluppare una visione positiva del proprio ruolo e dei propri compiti;
4. infine, contribuire al benessere sul lavoro, riducendo le conseguenze negative dello stress lavorativo e promuovendo una gestione delle organizzazioni capace di valorizzare le risorse.

Le caratteristiche della buona formazione sono da definirsi sulla base di due diversi criteri:

1. il primo riguarda i *contenuti* e deriva dall'incrocio tra le esigenze organizzative rilevate e le competenze possedute. L'esito di tale incrocio può essere descritto – come abbiamo visto – in termini di gap tra attuale ed auspicato e ci permette di identificare le aree di contenuto (fin ai dettagli disciplinari) che dovranno essere inserite in un catalogo efficace di formazione continua per il turismo;
2. il secondo riguarda le *metodologie* e deriva dall'incrocio tra
   2.1. contenuti di apprendimento (competenze tecniche, meta-competenze),
   2.2. <u>caratteristiche organizzative</u> (dimensioni, sede, comparto, tempo, ecc.),
   2.3. <u>modelli formativi di riferimento</u>.

L'esito di tale incrocio ci permette di individuare l'approccio metodologico più idoneo a sviluppare interventi formativi efficaci.
All'interno di questa matrice, la scelta dei modelli formativi assume un rilievo notevole ed è l'unico elemento che non emerge direttamente dalla nostra indagine, se non in termini di valutazione delle esperienze formative pregresse da parte dei lavoratori.
Nel contesto della formazione degli adulti possiamo ritrovare fondamentalmente due modelli di riferimento:

1. *Modello deduttivo*. È fondato su di una concezione dell'apprendimento per ricezione. È tendenzialmente più rassicurante e, pertanto più semplice da applicare anche da parte di formatori meno esperti nelle dinamiche di processo. Il suo limite può essere quello di considerare i soggetti discenti tendenzialmente passivi rispetto l'oggetto di apprendimento e, pertanto, più a rischio di cadute motivazionali.

La tipica sequenza didattica prevista da questo modello è la seguente:

- Trasferimento di informazioni e contenuti relativi al gap rilevato
- Verifica sull'apprendimento di tali contenuti
- Proposta di un problema più complesso, come logica conseguenza dei contenuti trasferiti

Riepilogo finale e ricapitolazione dei passaggi.

2. *Modello induttivo (o maieutico).* È fondato su di una concezione dell'apprendimento per ricerca. Può essere più ansiogeno del precedente nei partecipanti e quindi richiede un miglior presidio del setting formativo, attraverso l'utilizzo di formatori esperti nelle dinamiche di processo. Promuove una maggiore consapevolezza da parte dei discenti circa l'oggetto di apprendimento e, quindi, una maggiore autonomia. La sequenza didattica prevista da questo modello è la seguente:
   - Verifica delle conoscenze possedute, da cui ricavare l'input per l'acquisizione di nuovi contenuti
   - Trasferimento di informazioni su quest'ultimi
   - Proposta di un problema applicativo complesso conseguente da essi, oppure di una simulazione.

Nell'ambito dell'apprendimento organizzativo, il primo modello è quello tipico della formazione d'aula di matrice "scolastica", il secondo è quello dell'affiancamento sul lavoro.

Il primo modello risulta particolarmente efficace nel caso di:
- contenuti prevalentemente teorici da apprendere (norme, conoscenze, informazioni),
- scarsa rilevanza della dimensione applicativa,

Il secondo modello risulta particolarmente efficace nel caso di:
- contenuti prevalentemente pratici da apprendere (procedure, tecniche, comportamenti),
- elevata rilevanza della dimensione applicativa.

Il secondo modello risulta inoltre più indicato se rivolto a professionalità poco abituate o motivate ad una formazione di tipo tradizionale, ma più desiderose di un'implicazione immediata con il lavoro.

Per costruire un sistema che garantisca una buona formazione è, inoltre, utile considerare alcuni scenari possibili circa il contesto in cui la formazione stessa andrà a svolgersi. Sulla base di quanto emerso nella ricerca E.B.I.T. possiamo individuare i seguenti ambiti di scenario:
- l'evoluzione delle tipologie di turismo e delle competenze richieste
- l'evoluzione delle necessità organizzative
- le attese da parte delle organizzazioni e dei lavoratori verso la formazione.

Relativamente al primo ambito, i dati in nostro possesso ci fanno osservare come anche nel settore turistico stia avvenendo un cambiamento, già sperimentato in precedenza in altri settori d'impresa: l'incremento della domanda, che ha trasformato negli ultimi decenni il turismo in un fenomeno di massa, si è accompagnato ad una richiesta di maggiore qualità e di personalizzazione. Il paradosso sta nell'apparente contraddizione tra la dimensione quantitativa della domanda, che porterebbe a una risposta standardizzata, e la dimensione qualitativa, che invece richiede una risposta personalizzata alla domanda del cliente. Il superamento di questo apparente paradosso, sta in una logica di qualità totale che permette una risposta flessibile a domande diverse da parte dei sistemi cliente. L'elemento centrale in ogni modello organizzativo di qualità totale risiede indubbiamente nelle risorse umane, la cui flessibilità positiva (intesa come capacità di adattamento unità a proattività) è pre-requisito essenziale. In questo scenario, pertanto, la formazione ha il compito di aumentare la
- *Vision diffusa*
- *Flessibilità positiva*

- *Responsabilità e proattività*
- *Conoscenza dei processi organizzativi.*

Relativamente al secondo ambito, i dati in nostro possesso ci fanno osservare come il mutamento in atto nel mercato prefiguri una grande capacità di risposta flessibile da parte delle imprese coinvolte. Tale capacità è – come abbiamo visto – in gran parte legata all'utilizzo delle nuove tecnologie, bisogna però fare attenzione ad una concezione "sostitutiva" della tecnologia: un suo utilizzo efficace ha bisogno di una competenza tecnica che si sposi ad una capacità di lettura del contesto, quindi di un uomo che sappia davvero ricorrere allo strumento per quello che esso è in grado di dare.

L'introduzione della tecnologia porta normalmente le organizzazioni ad attivare meccanismi difensivi, solo parzialmente risolvibili in termini di ristrutturazione formale. Si dovranno invece progettare interventi di sviluppo che aiutino i lavoratori a cogliere la tecnologia come opportunità per sé.

Nello scenario considerato questo potrà essere facilitato nella misura in cui la formazione sarà capace di tenere insieme questa esigenza di sviluppo organizzativo con le attese dichiarate dai lavoratori circa un incremento della propria occupabilità (intesa come possibilità di eventuale ricollocazione) e della carriera.

Arriviamo così al terzo ambito. I dati in nostro possesso ci fanno osservare, come è del resto normale, una certa differenza tra le attese dei lavoratori e delle imprese circa il contributo portato dalla formazione.

Mentre le imprese chiedono alla formazione in modo esplicito di colmare i gap esistenti tra le competenze attualmente possedute e quelle richieste, i lavoratori – come segnalavamo poc'anzi – chiedono di sviluppare quelle competenze utili a migliorare la propria carriera e la propria occupabilità. Tali attese sono solo parzialmente sovrapponibili, anche perché la domanda delle imprese deve essere integrata da una trasversale esigenza di far propria da parte del lavoratore la cultura aziendale entro cui la competenza tecnica deve essere espressa: non è evidentemente sufficiente essere un addetto al ricevimento competente, ma si dovrà essere un addetto al ricevimento competente in quel determinato contesto aziendale.

Nello scenario considerato quindi si dovranno sviluppare percorsi formativi capaci di:

- integrare le attese di lavoratori e aziende, favorendo un'alleanza professionale,
- integrare percorsi extra-aziendali a percorsi aziendali, utilizzando un mix coerente di metodologie formative.

In conclusione, quali opportunità di formazione sembrano essere suggerite dai fabbisogni rilevati, sia in termini di competenze tecnico-professionali, sia di meta-competenze, nonché dagli scenari evocati? Proviamo a rispondere ad un tale interrogativo raggruppandole per categorie di obiettivo (competenze di contenuto, manageriali e formative) e target (professional e manager)

Aree formative e loro contenuti:

1. <u>Area della formazione finalizzata al rafforzamento delle competenze tecniche nel contesto dello sviluppo del sistema turismo</u>:
   1.1 Corsi di formazione a contenuto tecnico riferiti alle diverse professionalità tecniche operanti (si vedano come esempi i contenuti individuati nell'indagine sul campione di imprese)
   1.2. Corsi di formazione a contenuto relazionale riferiti alle diverse professionalità tecniche operanti (ad esempio: comunicazione, orientamento al servizio, public speaking, ecc.)
   1.3. Corsi di formazione a contenuto esperienziale finalizzato allo sviluppo di

meta-competenze (ad esempio: intelligenza emotiva, empowerment e self-empowerment, auto-efficacia, team building, ecc.)

1.4. Accompagnamento all'apprendimento on the job (ad esempio: affiancamento, utilizzo formazione a distanza, utilizzo di risorse di auto-apprendimento, ecc.)

2. Area della formazione finalizzata al rafforzamento delle competenze manageriali nel contesto dello sviluppo del sistema turismo:
   2.1. Corsi di formazione a contenuto manageriale riferiti ai diversi ruoli organizzativi con responsabilità gestionali (ad esempio: gestione dei collaboratori, gestione dei team, motivazione, valutazione in azienda, ecc.)
   2.2. Corsi di formazione a contenuto relazionale riferiti alle diverse professionalità tecniche operanti (ad esempio: comunicazione, orientamento al servizio, public speaking, ecc.)
   2.3. Corsi di formazione a contenuto esperienziale finalizzato allo sviluppo di meta-competenze (ad esempio: intelligenza emotiva, empowerment e self-empowerment, auto-efficacia, team building, ecc.)
   2.4. Sviluppo della learning organization (ad esempio: costruzione e mantenimento di un knowledge center aziendale, ricerca e codifica di buone prassi, ecc.)
   2.5. Promozione della salute lavorativa e del benessere (ad esempio: sicurezza sul lavoro, prevenzione dello stress e promozione del benessere, ecc.)
3. Area della formazione dei formatori:
   3.1. Formazione sugli strumenti di formazione on the job (ad esempio: progettazione e gestione dell'affiancamento, progettazione e gestione della formazione a distanza, progettazione e gestione di risorse di auto-apprendimento, ecc.)
   3.2. Formazione sulla progettazione e sulla gestione di progetti di formazione aziendali (ad esempio: progettazione di sessioni formative in-door e out-door, programmazione della formazione, reperimento e gestione degli strumenti di finanziamento, ecc.)

4 - Alcune note di metodo per un efficace sistema formativo per il turismo

Quanto emerge dalla ricerca E.B.I.T. ci permette di comprendere che il settore del turismo non fa eccezione rispetto ad altri comparti industriali e del terziario nel richiedere l'impiego di un sistema complesso e integrato di formazione.
Troppo spesso l'immagine tradizionale della formazione offerta alle aziende è quella di un "corsificio", incapace da un lato di identificare con chiarezza la domanda di sviluppo di competenze, dall'altro di proporre un metodo effettivamente adeguato al contenuto e al contesto.
Questo forse spiega, almeno in parte, perché le imprese intervistate dimostrano di non ricorrere con grande intensità alle risorse formative rese disponibili dalla bilateralità. È curioso che le imprese preferiscano spesso attingere a risorse proprie, senza considerare quelle già presenti nel sistema. Certamente – come emerge dai risultati della ricerca – si tratterà di migliorare la capacità dei fondi interprofessionali di comunicare alle imprese aderenti il vantaggio derivante dall'attingere alle risorse formative presenti, crediamo però possa essere utile individuare alcune indicazioni utili a progettare formazione efficace.
Proviamo quindi a proporre, in sede di conclusioni, alcune note metodologiche, rife-

rite alle diverse tipologie di formazione/facilitazione dell'apprendimento sul lavoro a cui fanno riferimento le interviste fatte nel corso della nostra indagine.

1. Formazione d'aula

Si tratta della tipologia che ancora oggi rappresenta la maggioranza dell'offerta formativa presente sul mercato. Il setting di riferimento è ancora quello scolastico, l'apprendimento è facilitato dal trasferimento di informazioni da un soggetto esperto al discente. Il medium principale è la parola, attraverso cui i contenuti formativi vengono appunto trasferiti, secondo modalità prevalentemente cognitive. Il vantaggio principale è relativo alla concentrazione delle informazioni in un tempo relativamente breve, unito alla possibilità di evitare interferenze con altre fonti informative che potrebbero richiedere un maggior dispendio di energie da parte del discente.

Rispetto a quanto emerso dalla ricerca la formazione d'aula viene raccomandata quando:

- si tratta di argomenti generali, inevitabilmente poco contestualizzati rispetto a una cultura organizzativa specifica e che richiedono un basso livello di rielaborazione personale, oppure
- si voglia favorire il confronto tra esperienze diverse portate da partecipanti non provenienti dalla stessa impresa (in corsi interaziendali)

2. Formazione-accompagnamento

Nella forma dell'affiancamento a personale più esperto, risulta essere una modalità di facilitazione dell'apprendimento molto praticata dalle imprese del settore turistico. In generale si parla di formazione-accompagnamento quando l'apprendimento viene facilitato dall'imitazione di un testimone, mentore, coach più esperto. Il vantaggio principale è relativo alla possibilità di verificare in tempo reale la quantità e la qualità dell'apprendimento, oltre al suo svolgersi in un contesto reale. Possibili criticità sono legate alla capacità di comunicazione tra docente-professional e discente e alle possibili difficoltà di rapporto tra i due.

Rispetto a quanto emerso dalla ricerca la formazione-accompagnamento viene raccomandata quando:

- si voglia privilegiare l'aspetto dell'osservazione-sperimentazione nell'apprendimento, nonché la sua contestualizzazione all'interno di una cultura organizzativa specifica, oppure
- si voglia responsabilizzare il capo rispetto allo sviluppo professionale dei propri collaboratori.

3. Formazione a distanza

Il ricorso a tecnologie che consentano interventi di formazione a distanza (FAD) oggi è sempre più diffuso, anche se non raggiungono certamente l'impatto delle due modalità formative sopra citate. Le possibilità di erogare formazione senza la necessità di una presenza in aula e la modulabilità e la personalizzazione della fruizione fanno ritenere probabile un forte incremento del ricorso a questa modalità, tale da richiedere una riflessione sulle modalità di accesso (qualità e quantità dell'offerta, modalità di finanziamento, ecc.)

Come nel caso della formazione d'aula i contenuti sono trasferiti secondo modalità prevalentemente cognitive. Tuttavia, un corretto ricorso a modalità di FAD richiede un'adeguata conoscenza delle potenzialità dei media utilizzati, nonchè delle modalità elettive di apprendimento ad essi connesse. Non è quindi utile trasferire semplicemente su di un supporto quanto sarebbe erogato in presenza, ma risulta necessario procedere ad una progettazione formativa dedicata.

Rispetto a quanto emerso dalla ricerca la formazione a distanza viene raccomandata quando:

- si voglia consentire un'elevata flessibilità nella fruizione dei contenuti erogati, oppure
- si debba allargare notevolmente il panel dei partecipanti, senza avere eccessive ricadute in termini di costi.

4. Auto-formazione

È frequentemente sottovalutato il fatto che la gran parte dell'apprendimento organizzativo avviene mediante una pratica di auto-formazione: per lo più le persone imparano da sole a lavorare, osservando i colleghi più esperti, organizzando e memorizzando le informazioni raccolte tramite l'osservazione, provando ad applicarle nella propria pratica professionale. In alcuni casi tale apprendimento risulta facilitato dalle relazioni che il discente riesce a stabilire con i colleghi esperti (che diventano veri e propri maestri e/o mentori), oppure da iniziative dell'organizzazione: percorsi di affiancamento/accompagnamento o veri e propri knowledge center.

Dato il notevolissimo impatto che l'auto-formazione ha sullo sviluppo delle professionalità risulta senz'altro utile riflettere su come possa essere efficacemente facilitato a livello aziendale o di sistema.

Nel contesto del comparto elementi di facilitazione possono essere:
- possibilità per il singolo lavoratore o per gruppi di lavoratori di partecipare a iniziative formative extra-aziendali (conferenze, testimonianze, esercitazioni, ecc.)
- possibilità di accedere a risorse di apprendimento codificate (biblioteche, database, manuali, liste e procedure, ecc.)

Nel contesto dell'organizzazione elementi di facilitazione possono essere:
- possibilità per il singolo lavoratore di avere un facilitatore (tutor, mentor o coach) aziendale che lo accompagni nel proprio apprendimento
- possibilità di accedere a risorse di apprendimento codificate (biblioteche, database, manuali, liste e procedure, ecc.)
- possibilità per il management di essere formati in quanto facilitatori d'apprendimento.

Oltre a facilitare l'accesso alle risorse, promuovendo l'immagine dei fondi interprofessionali e migliorando la comunicazione tra essi e le imprese destinatarie, per migliorare l'efficacia del sistema formativo rivolto al turismo si dovrà gararantire un adeguato mix tra queste diverse modalità formative.

Si dovrà quindi cercare di promuovere strumenti di integrazione che consentano di:
- ricorrere alla modalità formativa più efficace in relazione alle esigenze delle imprese, alle loro caratteristiche organizzative, alle attese dei lavoratori;
- ricorrere anche a modalità alternative a quelle corsuali, che troppo spesso non rispondono appieno a queste esigenze.

CAPITOLO 4

Il rapporto tra le imprese del sistema E.B.I.T. ed il fondo interprofessionale "Fondimpresa"

Roberto Vegnuti

1 - I Fondi Interprofessionali

I Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua sono organismi di natura associativa, promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali, attraverso specifici Accordi Interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale.
L´istituzione di questi fondi, prevista dalla Legge n. 388 del 2000, consente alle imprese di destinare la quota dello 0,30% dei contributi versati all'INPS (il cosiddetto "contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria") alla formazione dei propri dipendenti chiedendo di trasferire il contributo ad uno dei Fondi Paritetici Interprofessionali, che provvederà a finanziare le attività formative per i lavoratori delle imprese aderenti.
I Fondi Paritetici Interprofessionali finanziano piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, che le imprese, in forma singola o associata, decidono di realizzare per i propri dipendenti. Oltre a finanziare, in tutto o in parte, i piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, con le modifiche introdotte dall'art. 48 della legge 289/02, i Fondi Interprofessionali possono finanziare anche piani formativi individuali, nonché ulteriori attività propedeutiche o comunque connesse alle iniziative formative.
Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è chiamato a svolgere, accanto a compiti di vigilanza e controllo, una funzione strategica di monitoraggio delle attività finanziate.

2 - Fondimpresa

Fondimpresa è il fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua - autorizzato ad operare dal Ministero del Lavoro con decreto del 28 novembre 2002, costituito a seguito dell'accordo nazionale firmato da: CONFINDUSTRIA (Confederazione Generale dell'Industria Italiana), CGIL (Confederazione Generale Italiana del Lavoro), CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori) e UIL (Unione Italiana del Lavoro) - che nasce allo scopo di promuovere la formazione continua dei quadri, degli impiegati e degli operai delle imprese di qualunque settore economico.
Per raggiungere questo obiettivo, il Fondo finanzia piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, concordati tra le parti sociali, che perseguano il miglioramento della competitività delle imprese e il potenziamento dell'occupabilità dei lavoratori.
Dopo che un'impresa ha aderito a Fondimpresa (codice FIMA nel DM10), il contributo dello 0,30% versato all'INPS viene accantonato su un conto aziendale individuale da utilizzare per l'aggiornamento dei propri dipendenti.
Ogni azienda può ricevere i finanziamenti secondo due modalità: con il Conto Formazione e con il Conto di Sistema.
Il Conto Formazione è individuale, ovvero, delle singole imprese aderenti. Esso è costituito dal 70% degli accantonamenti accumulati sulla base dello 0,30% versato a Fondimpresa. Questo conto è a completa disposizione dell'imprenditore, che può decidere di fare formazione ai propri dipendenti secondo modi e tempi che ritiene più opportuni.
Il Conto di Sistema è un conto collettivo pensato per sostenere le aziende aderen-

ti di piccole dimensioni. Questo Conto utilizza il 26% dei contributi versati a Fondimpresa e serve a finanziare attività formative tra le aziende dello stesso territorio o settore, o attività di studio e ricerca funzionali alla gestione del Fondo.
Ad oggi Fondimpresa, che ha un peso pari al 47% del totale dei Fondi Interprofessionali in termini di risorse, raccoglie, ogni anno, oltre 170 milioni di euro per le attività di formazione destinate alle aziende aderenti.
Al luglio 2009, le aziende che sono iscritte al Fondo (al lordo delle cessazioni Inps) risultano oltre 73.500 e occupano più di 3.600.000 lavoratori.

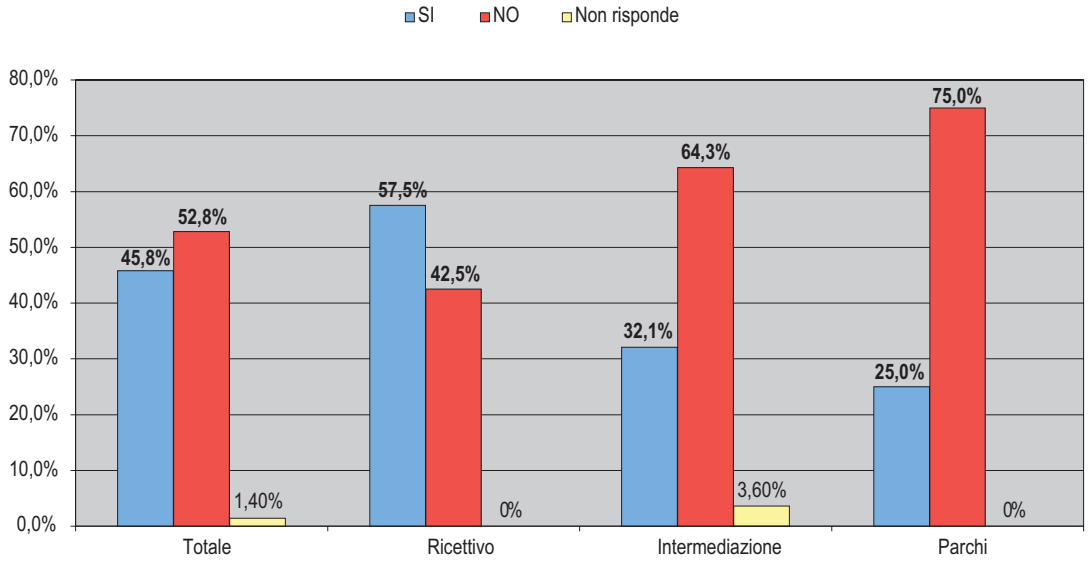
3 - I risultati della ricerca

La ricerca "Per un Lavoro Competente – La formazione professionale come leva di sviluppo del turismo", condotta dall'E.B.I.T. nel corso del 2009, ha avuto la finalità di attribuire centralità alle competenze delle risorse umane nell'ambito delle imprese turistiche, "fotografando" il sistema della formazione professionale del mondo E.B.I.T. e formulando alcune proposte per ampliare l'utilizzo dei fondi interprofessionali e, di conseguenza, migliorare la qualità dei processi aziendali.
L'innovazione introdotta dalla ricerca è rappresentata dall'analisi a 360 gradi del sistema della formazione professionale che, partendo dal ruolo di Fondimpresa, delinea i fabbisogni formativi e professionali non solo delle aziende, ma anche dei lavoratori attribuendo importanza alle caratteristiche socio-demografiche e alle reali esigenze di miglioramento delle competenze professionali.
Uno degli obiettivi della ricerca è costituito dall'analisi del rapporto fra le imprese del sistema e Fondimpresa, in termini di conoscenza, di utilizzo e di accesso al fondo per migliorare la realizzazione di iniziative di formazione continua.
La ricerca empirica, di natura quantitativa e qualitativa, è stata svolta nel periodo aprile-luglio 2009 su un campione d'imprese rappresentativo della popolazione E.B.I.T., mediante la somministrazione di un questionario e un'intervista in profondità con la proprietà o il management dell'impresa (manager, amministratori o direttori delle risorse umane).
Nell'ambito della popolazione d'imprese E.B.I.T., il campione è stato costituito da 73 imprese presenti su tutto il territorio nazionale che rappresentano 395 unità produttive, di cui 286 strutture ricettive, per un numero di dipendenti diretti di circa 25.000 unità.
Nell'ambito della numerosità campionaria, è stato definito un campionamento per quote, al fine di rappresentare all'interno della ricerca la varietà delle imprese che compongono il mondo E.B.I.T. In tal senso, i criteri utilizzati sono stati: la tipologia d'impresa (catena alberghiera, impresa alberghiera 'single unit', tour operator, agenzia di viaggi e parco ricreativo), la dimensione e la rappresentatività territoriale e l'identificazione delle imprese è avvenuta con il supporto delle associazioni di categoria corrispondenti e dell'Ente stesso.

3.1. Il grado di adesione

Il grado di adesione delle imprese turistiche a Fondimpresa costituisce un significativo indicatore di sintesi del recepimento delle politiche effettuate da Fondimpresa. Come emerge, infatti, dal seguente grafico il grado di adesione del totale delle imprese turistiche è del 45,8%.

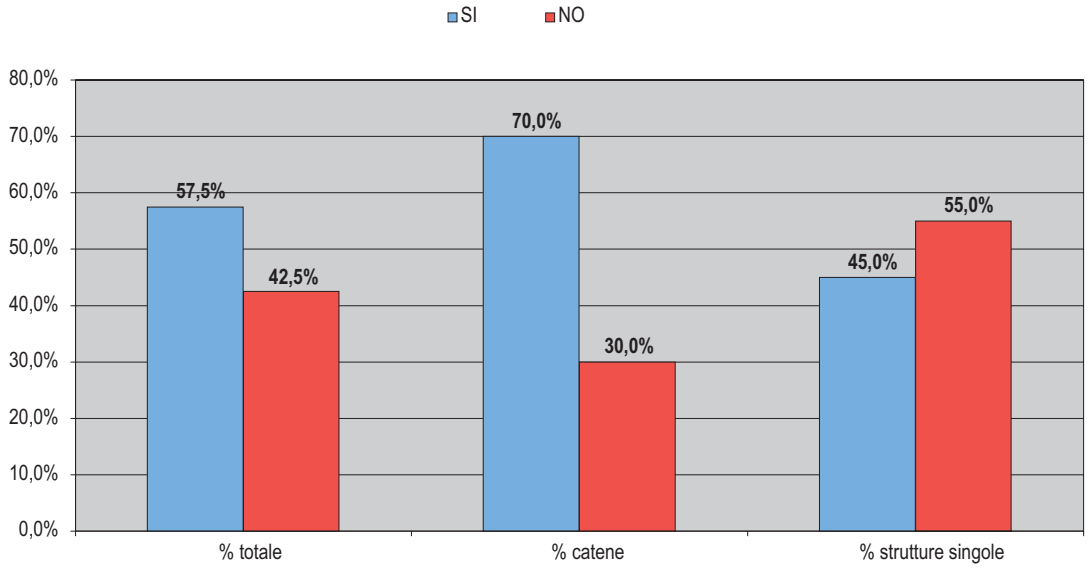
Graf.1 - Grado di adesione a Fondimpresa



Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Pur se il grado di adesione al fondo del totale delle imprese turistiche può essere considerato soddisfacente (45,8% delle imprese), risulta opportuno analizzare l'incidenza percentuale nell'ambito dei singoli comparti. Nel settore ricettivo, infatti, il 57,5% delle imprese ha aderito al fondo a differenza dell'intermediazione e produzione dei viaggi (32,1%) e dei parchi ricreativi (25%) nei confronti dei quali risulterebbe necessario un intervento maggiormente efficace.
La varietà strategica, organizzativa e dimensionale delle imprese ricettive richiede che venga effettuata un'ulteriore disaggregazione al fine di distinguere le scelte delle catene alberghiere da quelle delle imprese single unit, come riportato nella successiva figura.

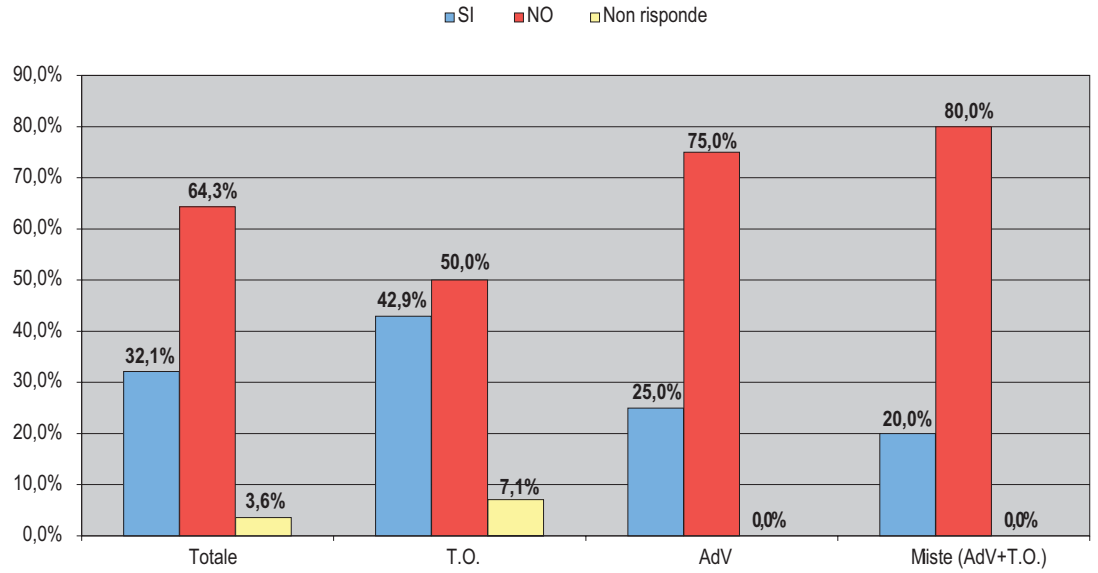
Graf. 2 - Grado di adesione a Fondimpresa Settore Ricettivo



Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Le catene alberghiere hanno dimostrato una maggiore consapevolezza e capacità di utilizzo delle opportunità connesse a Fondimpresa registrando un'adesione del 70%; le imprese ricettive indipendenti, invece, presentano un grado di adesione decisamente più basso (45%).
La percentuale del 42,5% di imprese ricettive che non aderiscono a Fondimpresa ha richiesto un approfondimento delle motivazioni che potrebbero risultare di significativo interesse per le successive politiche di potenziamento del Fondo. In tal senso, l'intervista effettuata ha consentito di far emergere le principali motivazioni di non adesione al fondo delle imprese ricettive:
- l'adesione ad altri fondi (41% dei casi);
- la non conoscenza di Fondimpresa (29%);
- il ritenere di non aver bisogno dei servizi offerti dai Fondi Interprofessionali (12%).
Quest'ultima motivazione appare singolare dal momento che tutte le imprese sottolineano l'importanza e la necessità di fare formazione continua ai propri dipendenti.
In parte, questo risultato, potrebbe essere condizionato dal fatto che a livello locale le imprese spesso fruiscono dei fondi messi a disposizione, su base regionale, dal Fondo Sociale Europeo per la formazione continua e che quindi, non potendo svolgere ulteriori attività, agiscano prevalentemente con questo strumento di contribuzione.
Per il **settore dell'intermediazione e produzione viaggi** (tour operator, agenzie di viaggio ed agenzie di viaggio che svolgono anche attività di tour operating, definite miste), invece, il grado di adesione a Fondimpresa è del 32,1% con una differenza sostanziale tra le diverse tipologie d'imprese come si può osservare dal successivo grafico.

Graf. 3 - Grado di adesione a Fondimpresa Settore Intermediazione



Fonte: Elaborazione E.B.I.T

In questo settore, a differenza di quanto abbiamo registrato nel comparto ricettivo, la maggior parte delle imprese non è aderente al fondo (il 64,3%).
Questo dato è influenzato dal segmento delle agenzie di viaggio, che non aderiscono nel 75% dei casi quando sono solo rivenditrici e nell'80% dei casi quando

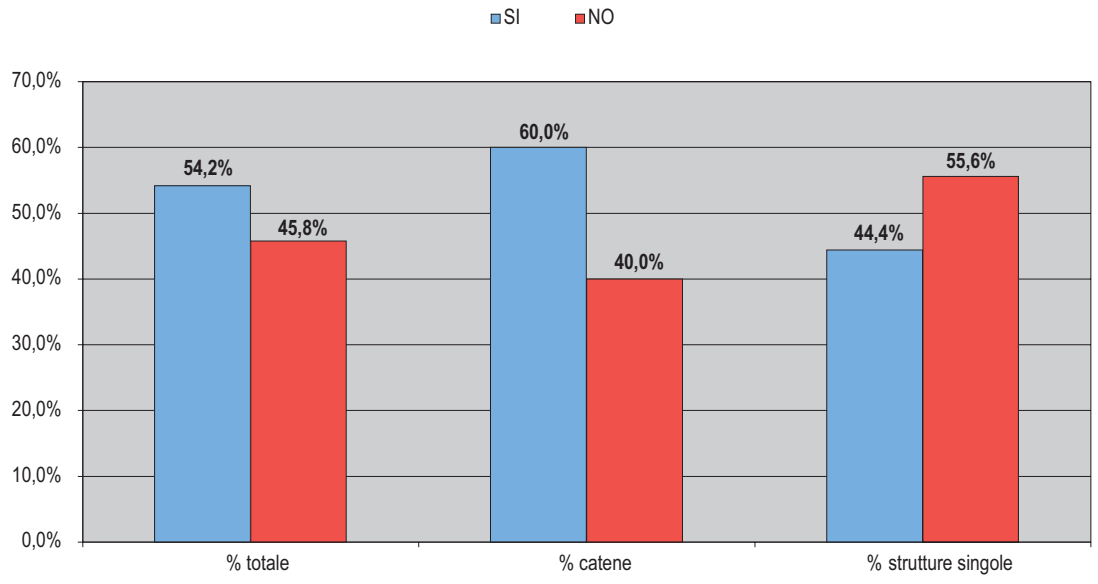
svolgono anche attività di organizzazione e produzione viaggi.
I T.O. manifestano, invece, un tasso d'adesione maggiore (42,9% delle imprese).
Fra le principali motivazioni, gli intervistati segnalano di non aderire al fondo perché:
- non lo conoscono (50% dei casi);
- non hanno tutti gli elementi di conoscenza e perché non riescono a fare formazione personalizzata (28%), esigenza espressa anche dal settore ricettivo;

una parte delle aziende aderisce ad altri fondi (22%).
Nel settore dei **Parchi Ricreativi**, infine, le interviste effettuate sul campione d'imprese hanno evidenziato la percentuale di adesione più bassa del settore turistico (25%) dovuta alla 'scarsa comunicazione' ricevuta e alla "non conoscenza" del Fondo.

3.2. Il grado di utilizzo

Nell'indagine realizzata è stato misurato anche il **grado di utilizzo di Fondimpresa** da parte di coloro che sono iscritti, o sono stati iscritti in passato, per verificare quanti, tra essi, abbiano effettivamente utilizzato i servizi del fondo.
Per il **settore ricettivo** riscontriamo che il **grado di utilizzo** del fondo risulta riportato nel successivo grafico.

Graf. 4 - Grado di utilizzo di Fondimpresa Settore Ricettivo



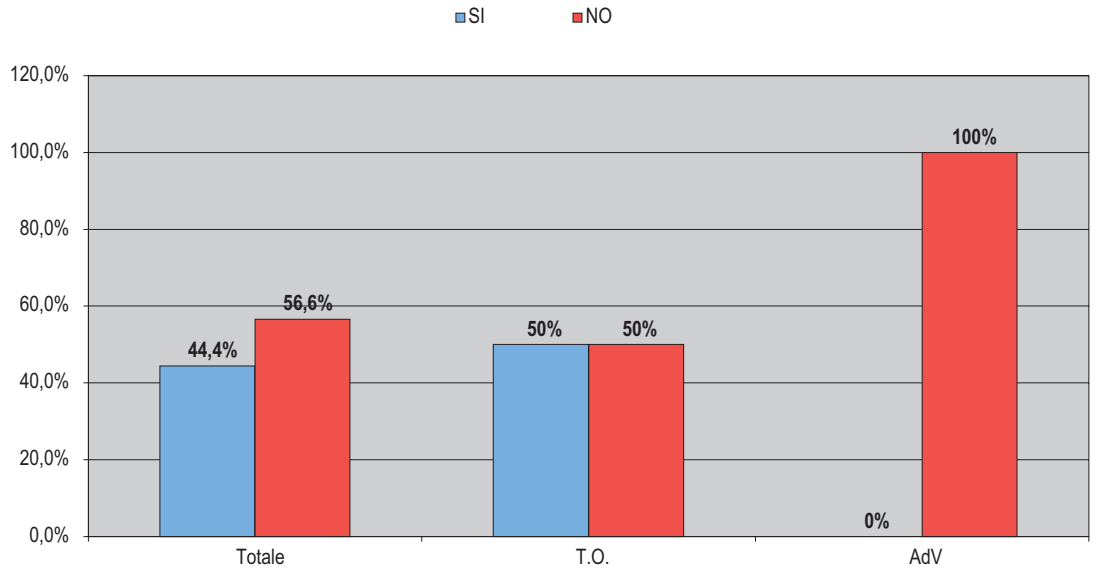
Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Come si può notare sono le catene alberghiere ad aver utilizzato maggiormente (nel 60% dei casi) i servizi di Fondimpresa, rispetto, comunque, al 44,4% degli alberghi singoli; il che fa emergere che più della metà delle imprese ricettive del campione iscritte al fondo (il 54,2%) utilizza lo strumento finanziario per le attività di formazione continua ai propri dipendenti.
Questo dato è interessante anche per avere un primo feed-back sul grado di soddisfazione nell'utilizzo dei servizi.
Per quanto riguarda, invece, i **motivi di non utilizzo del fondo**, le risposte degli intervistati si possono riassumere nel modo seguente:

Motivi di non utilizzo di Fondimpresa	% delle imprese
Siamo iscritti da poco	26,7%
Troppa burocrazia	13,3%
Scarsa informazione	13,3%
Non ero a conoscenza	6,7%
Ristrutturazione organizzativa e cambio assetti societari	6,7%
Non risponde	33,3%

Come si vede, vi sono alcune situazioni riorganizzative che testimoniano la continua evoluzione degli assetti e dei profili societari nel settore che si stanno registrando in questi anni e che hanno anche un effetto sulla recente iscrizione al fondo.
Oltre questo fatto, però, la maggior parte delle motivazioni riguarda l'ambito della 'non conoscenza' o della 'scarsa informazione', di cui fa parte, almeno in questa indagine, anche la 'non risposta'.
Una parte delle imprese che ha utilizzato i servizi lamenta anche l'aspetto burocratico, la cui necessità di 'snellimento' emerge con prepotenza nelle proposte per migliorare l'accesso al finanziamento e di cui si parlerà più avanti.
Per ciò che riguarda, invece, il **grado di utilizzo** nel **settore dell'intermediazione**, abbiamo i risultati riportati nel seguente grafico.

Graf. 5 - Grado di utilizzo di Fondimpresa settore Intermediazione

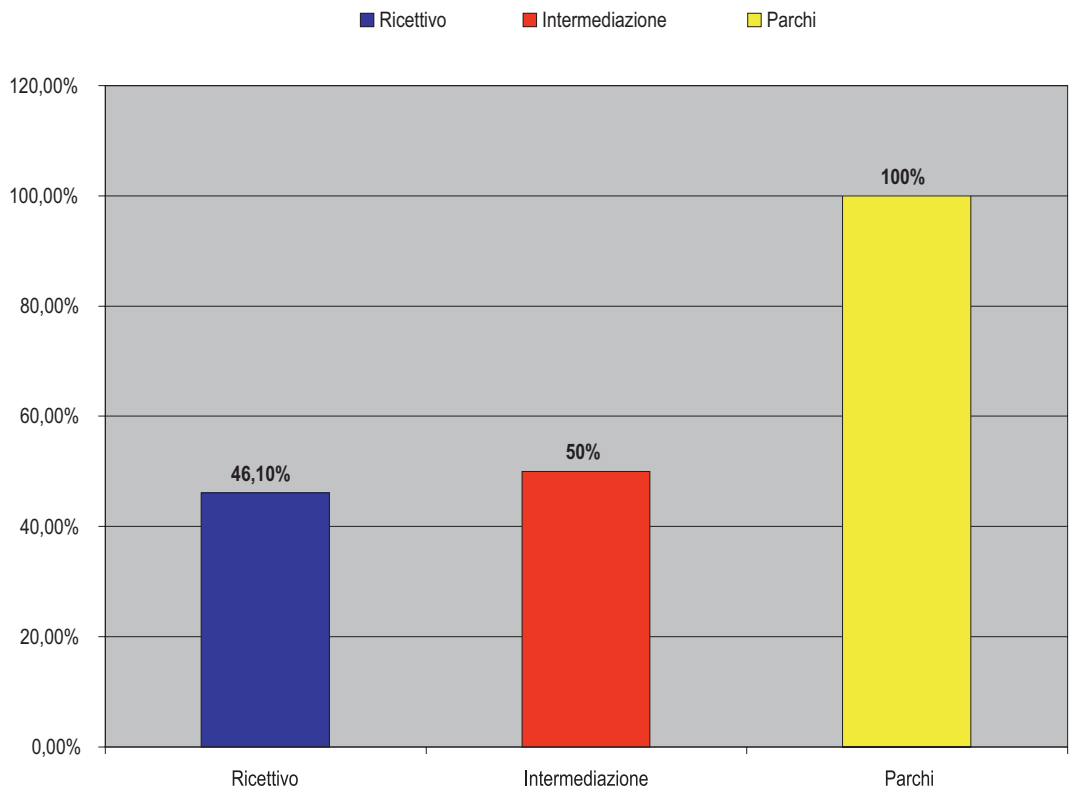


Fonte: Elaborazione E.B.I.T

In questo caso, a fronte di un utilizzo paritetico da parte del 50% dei T.O., il vero punto di debolezza appare con evidenza il completo non utilizzo del fondo da parte di tutte le agenzie di viaggio aderenti ad esso.
Il perché il 25% di tutte le agenzie del campione (cioè la quota che aderisce al fondo) non abbia mai utilizzato i servizi di Fondimpresa è dato dal seguente insieme di risposte:
Motivi di non utilizzo di Fondimpresa %
Scarsa consapevolezza delle opportunità di finanziamento 20%
Mancanza di tempo del personale 20%

Mancata conoscenza funzionamento Fondo 20%
Non risponde 40%
Come si può notare, anche in questo caso, il difetto di conoscenza (ed il 'non risponde' è una declinazione di esso) appare la motivazione principale.
Emerge, inoltre, soprattutto per le piccole imprese (e il mondo delle agenzie di viaggio, tranne alcuni casi, è costituito da esse), l'impossibilità di dedicare tempo e risorse alle attività formative, il che porta conseguentemente a trascurare le opportunità del proprio Conto Formazione e le scelte di adesione.
Molte tra le imprese intervistate, comprese quelle appartenenti al settore ricettivo, hanno dichiarato di aver aderito ai Fondi quasi "*inconsapevolmente*" mediante l'azione di pubblicizzazione e promozione delle associazioni di categoria e dei consulenti del lavoro, senza aver maturato la consapevolezza dell'importanza delle opportunità dei Fondi.
Per quanto riguarda, infine, il settore dei **parchi ricreativi** tutte le imprese che aderiscono a Fondimpresa hanno utilizzato i servizi del fondo, a testimonianza che l'adesione è fortemente finalizzata all'utilizzo dei fondi e che le caratteristiche dimensionali e tipologiche di queste aziende fanno si che esse non riescano a fruire pienamente dei contributi locali/regionali di altro tipo per le attività di formazione continua.
Fra gli **strumenti utilizzati** prevale il **Conto Formazione** come si può osservare nel grafico 6.

Graf. 6 - Grado di utilizzo del Conto Formazione



Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

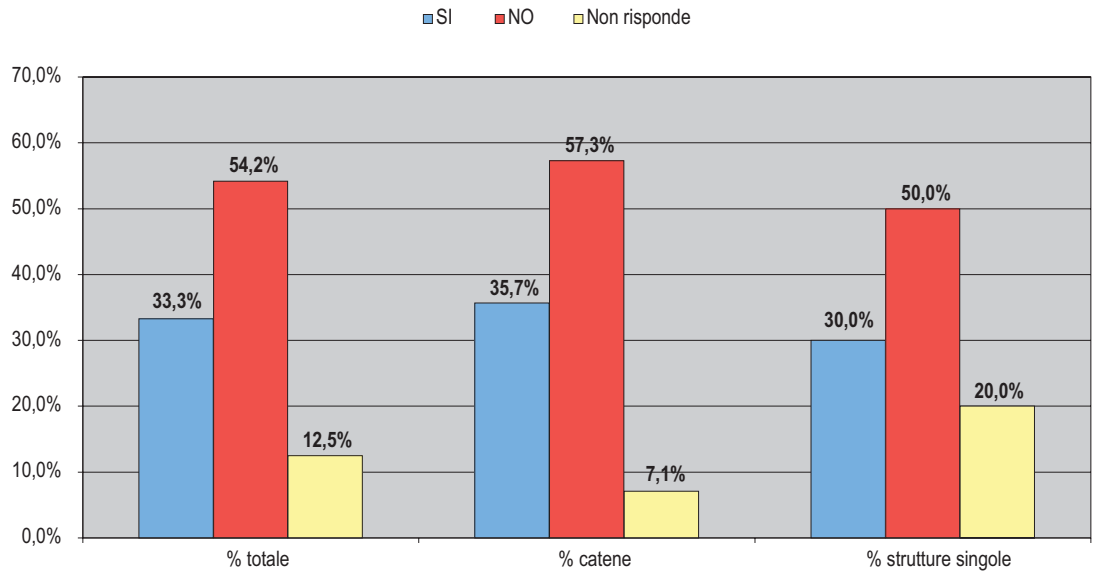
Risulta evidente che su questo dato influisce profondamente la dimensionalità occupazionale dell'impresa.

Tra i servizi utilizzati, si registra un ampio ricorso al Conto di Sistema per la realizzazione delle attività formative.
Dai dati emersi appare che il grado di utilizzo di Fondimpresa non sia particolarmente elevato nel complesso di tutte le imprese del campione iscritte al fondo.
Dall'indagine empirica abbiamo rilevato che contribuiscono a questa situazione anche due fattori più 'generali' che interessano le attività formative nel loro complesso e non solo quelle realizzabili attraverso i fondi interprofessionali.
La prima è che, in questo momento di difficile congiuntura economica**,** molte imprese sono 'concentrate' sul 'tenere il mercato' e sviluppare 'innovazioni commerciali' per sopravvivere. Ne consegue che dedicano meno tempo (o poco) alle attività di formazione continua.
Questo potrebbe essere un grave errore, soprattutto nel turismo, settore di servizi alla persona, dove la competenza del capitale umano rappresenta un aspetto estremamente importante di competitività dell'impresa.
La seconda motivazione riguarda un aspetto emerso dalla ricerca E.B.I.T., *Turismo, Prospettive & Governance – Proposte per uno sviluppo competitivo del Sistema Italia* (2008): le imprese considerano come efficace luogo di apprendimento il contesto lavorativo, mentre guardano con diffidenza alla formazione svolta al di fuori di esso.
Non è un caso, infatti, che emerga dall'attuale indagine che la prima modalità formativa preferita per svolgere corsi, nel 32,5% delle imprese ricettive e nel 50% di quelle dell'intermediazione, sia l'affiancamento in azienda nello svolgimento delle attività.

3.3. Il grado di soddisfazione

Il grado di soddisfazione delle imprese iscritte al fondo è connesso, in primis, alla percezione della **facilità d'accesso ai contributi** erogati da Fondimpresa.
Per il **settore ricettivo**, dove le risposte sono state più articolate, i risultati sono di seguito riportati.

Graf. 7 - Facilità di accesso a Fondimpresa Settore Ricettivo

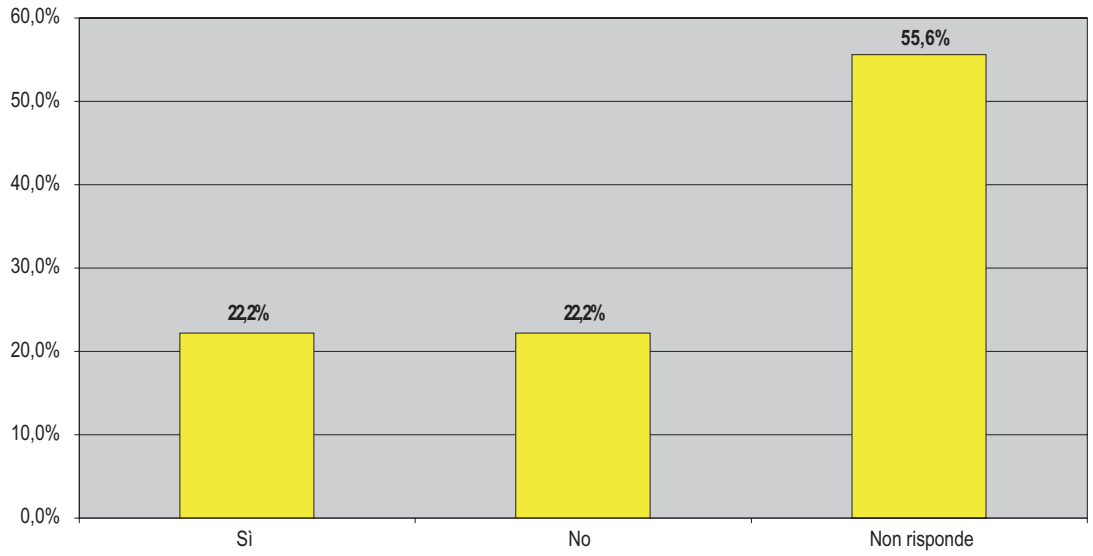


Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Si può notare che la maggior parte delle imprese del settore (54,2%) ritiene difficile l'accesso ai contributi del fondo, sia le strutture singole (50%) sia le catene alberghie-

re (57,3%) che mostrano, in questo caso, un valore negativo maggiore degli altri. Non è un caso, infatti, che la 'non risposta', segnale di 'scarsa conoscenza' e di 'non utilizzo' sia più bassa (7,1%) nelle catene che non nelle singole strutture (20%). Di contro, il 30% di queste ultime ed il 35,3% delle imprese facenti parte di catene alberghiere, giudica facile l'accesso ai contributi del fondo.
E' interessante notare come le stesse catene abbiano dato una risposta più netta e prevalente, in un caso e nell'altro rispetto alla tipologia delle singole strutture, sia verso la facilità d'accesso (il 35,7%) che la difficoltà (il 57,3%).
Per quanto riguarda **il settore intermediazione**, sono emersi, complessivamente, i seguenti risultati.

Graf. 8 - Facilità accesso a Fondimpresa settore Intermediazione



Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Dal grafico si riscontra un dato generale che segnala una prevalenza di "non risposte" (55,6%) che mette ancora una volta in risalto la mancanza di esperienza circa l'utilizzo del fondo, laddove il dato di dettaglio indica che solo circa 1 impresa su 5 (il 22,2%) ritiene facile l'accesso ai contributi.
Le imprese che hanno **difficoltà ad accedere ai finanziamenti** hanno fornito alcune indicazioni utili per migliorare le modalità di fruizione dei contributi.
Per il **settore ricettivo**, i suggerimenti principali riguardano:
1) l'accesso a maggiori informazioni;
2) il ricorso a minore burocrazia;
3) l'estensione ai lavoratori stagionali;
4) la possibilità di avere, presso Fondimpresa, referenti per le aziende - tutor aziendali - con i quali confrontarsi per ricevere informazioni ed assistenza;
5) la facilità di lettura del sito di Fondimpresa;
6) l'accesso diretto senza il coinvolgimento di organismi intermedi.
Per il **settore dell'intermediazione** i suggerimenti riguardano:
1) una maggiore semplificazione delle procedure e modalità d'accesso;
2) una minore burocrazia.
I **parchi**, invece, hanno indicato:
1) la necessità di dedicare più tempo per svolgere le attività formative;

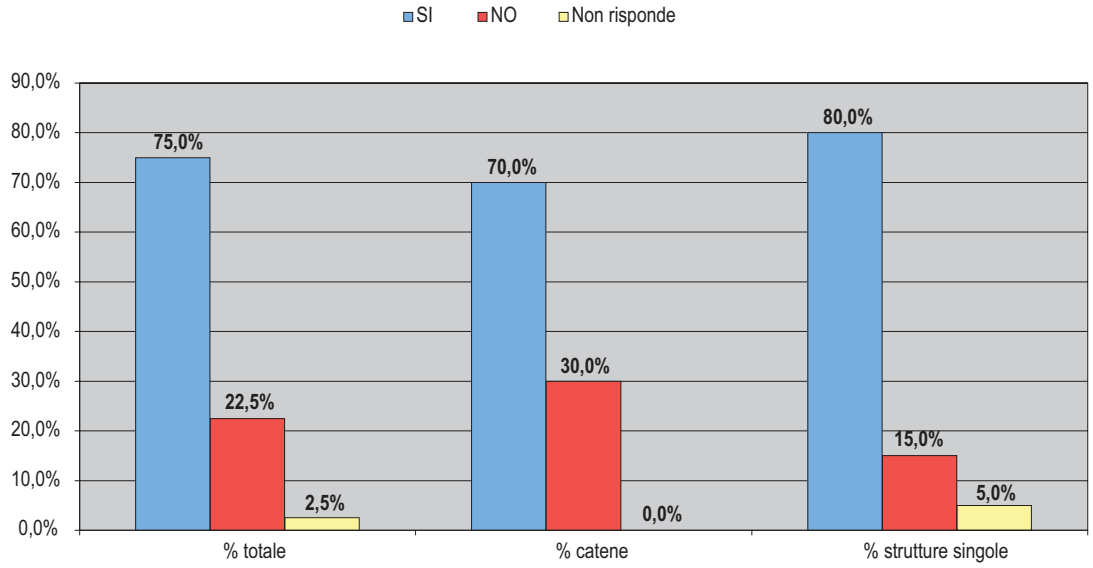
2) la maggiore flessibilità e semplificazione delle procedure;
3) l'estensione ai lavoratori stagionali.

Si manifesta una situazione a 'corrente alternata', quasi fossero presenti contemporaneamente in Italia 'due velocità' d'accesso ai contributi, condizionata da fattori quali l'esperienza maturata, la cultura e l'organizzazione aziendale, i contatti, le informazioni e l'assistenza tecnica ricevuta e il contesto territoriale di riferimento.

3.4. Il bisogno di maggiori (e migliori) informazioni

Un aspetto particolarmente significativo che è emerso dalle interviste effettuate è costituito dalla difficoltà per le imprese d''inquadrare' la provenienza del finanziamento dei corsi a cui partecipano i propri dipendenti.
Orientarsi nel panorama delle offerte formative non è certamente facile e il tutto è complicato dai vari 'passaggi' o filtri informativi che la procedura, anche involontariamente, comporta.
Ci sono, quindi, offerte formative che provengono da vari soggetti abilitati, sia a livello nazionale che a livello regionale (magari sono le stesse articolazioni territoriali degli organismi nazionali), che propongono alle imprese attività di formazione continua utilizzando differenti strumenti (dai fondi interprofessionali, al fondo sociale europeo, alla L. 236, etc.) e che le imprese stesse non conoscono nel loro funzionamento.
Per questo motivo, tranne che nel caso d'imprese particolarmente strutturate (che hanno risorse dedicate alla formazione) ed in genere di grandi dimensioni, la maggior parte delle aziende turistiche non conosce, non si occupa e non si preoccupa dell'architettura finanziaria a sostegno delle attività formative e non sa di conseguenza spiegare bene che tipo di strumento ha utilizzato.
Nel caso di fondi interprofessionali, attivi in Italia da meno di un decennio, la non conoscenza diventa una problematica importante e, potremmo dire, 'ingombrante'.
Il bisogno di maggiore conoscenza dei fondi interprofessionali emerge anche dalla nostra indagine che è stata effettuata su un campione d'imprese che per dimensione, componente associativa e tipologia dovrebbe essere mediamente più informato della media italiana delle aziende di settore.
Le risposte delle aziende del **settore ricettivo** sono riportate nel successivo grafico.

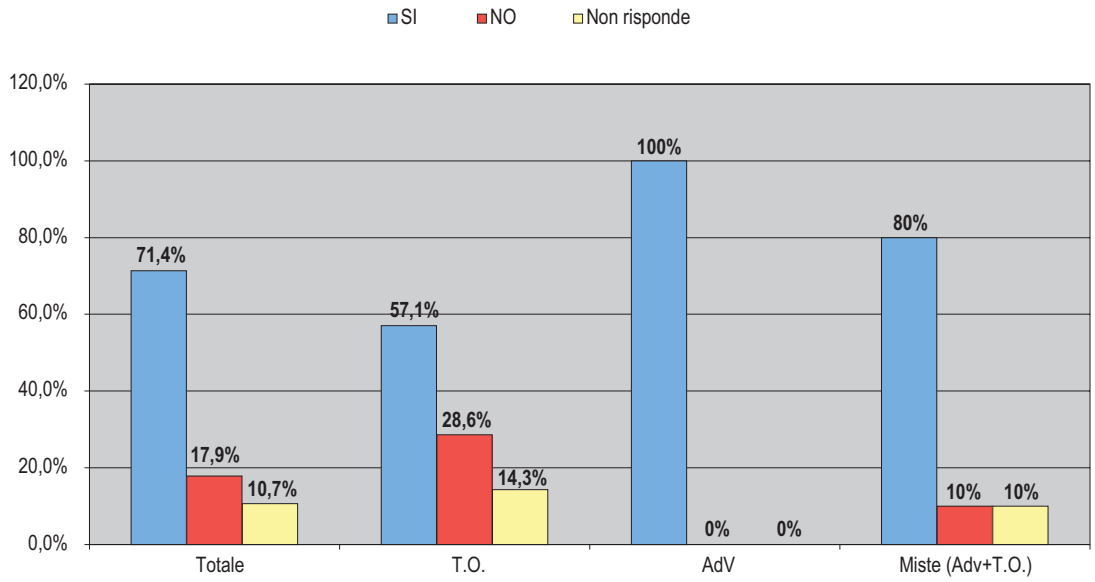
Graf. 9 - Necessità di più informazioni settore Ricettivo



Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Nell'ambito delle imprese ricettive, il 75% degli intervistati ha evidenziato la necessità di maggiori informazioni sul funzionamento e l'offerta dei fondi interprofessionali. Tale percentuale risulta superiore nel caso delle imprese indipendenti (80%) Per il **settore dell'intermediazione**, invece, le risposte sono riportate nel successivo grafico.

Graf. 10 - Necessità di più informazioni settore Intermediazione



Fonte: Elaborazione E.B.I.T.

Nel settore dell'intermediazione, coerentemente con le altre tipologie d'imprese turistiche, il bisogno di informazioni è complessivamente alto (71,4%); ciò è dovuto soprattutto alle agenzie di viaggio che manifestano una necessità assoluta (100%) e a quelle miste che anch'esse evidenziano un'elevatissima necessità (80% dei casi).

I **parchi ricreativi** sono in linea con gli altri due settori e manifestano una necessità di avere maggiori informazioni nel 75% delle imprese intervistate.

3.5. La semplificazione burocratica

Le imprese intervistate hanno sottolineato la presenza di un eccessivo iter burocratico per l'accesso ai finanziamenti, fermo restando le regole a cui devono attenersi i Fondi Interprofessionali nella corretta gestione delle risorse e dei finanziamenti.
Le imprese non comprendono perché l'iter di finanziamento dei piani formativi sia così macchinoso, pur essendo finanziato con risorse accantonate dall'impresa stessa.
In effetti, sotto un certo profilo, nel finanziamento delle attività di formazione continua vi è una certa differenza di origine delle risorse finanziarie a seconda che un'impresa attinga, per finanziare la propria attività di formazione continua, dal Fondo Sociale Europeo (le 'risorse di tutta la collettività') o dal proprio fondo interprofessionale (le 'risorse proprie', o meglio dei lavoratori, accantonate dall'impresa stessa).
Questa differente 'natura finanziaria' non sempre si traduce in un differente 'approccio procedurale e burocratico'.
Non è un caso, infatti, che fra le prospettive per il 'definitivo decollo di Fondimpresa', illustrate dallo stesso fondo lo scorso aprile, vi siano espressamente indicati ed auspicati:
- *'la possibilità di operare senza i vincoli tipici degli interventi pubblici';*
- *'il completamento del quadro normativo per attribuire ai Fondi Interprofessionali piena autonomia e sussidiarietà rispetto al sistema pubblico della formazione continua affinché le Parti Sociali possano assumersi appieno la responsabilità delle scelte e dei risultati raggiunti'.*

La richiesta, quindi, che il mondo delle imprese rivolge a Fondimpresa è di uno snellimento della procedura burocratica, a fronte di una maggiore 'insistenza' sui contenuti formativi, che potrebbe facilitare l'accesso ad un miglior utilizzo dei fondi ed ad una più efficace attività formativa.

3.6. L'estensione ai lavoratori stagionali

La richiesta di estendere i destinatari delle attività formative anche ai lavoratori stagionali, deriva da due considerazioni principali:
– la prima, di natura settoriale, in quanto una buona parte delle imprese ricettive del sistema è localizzata in destinazioni nelle quali le presenze turistiche e, di conseguenza, l'attività dell'impresa sono soggette ad un forte ciclo stagionale. Inoltre, vi sono attività, quali quelle dei parchi ricreativi, che per loro stessa natura hanno carattere stagionale. Ne deriva, quindi, nell'uno e nell'altro caso, una presenza significativa di personale che viene assunto a tempo determinato con contratto stagionale;
– la seconda, di natura sindacale, in quanto altri fondi, come il Fondo Forte, già prevedono questa opportunità registrando un 'vantaggio competitivo' nel settore.

Le implicazioni della stagionalità nel turismo sono state evidenziate più volte durante gli incontri realizzati, stimolando la sensibilità alla problematica di Fondimpresa che con l'ultimo avviso emesso sul Conto di Sistema (Avviso 02/09), ha previsto la possibilità di includere fra i destinatari *"i lavoratori a tempo determinato con ricorrenza stagionale anche nel periodo in cui non sono in servizio".*

3.7. La tempistica

Un'altra problematica segnalata da molte delle imprese intervistate è quella relativa alla tempistica, sia in termini di utilizzo dei fondi, che di presentazione e realizzazione dei Piani formativi.
Nel primo caso è stato evidenziato come l'aver portato da quattro a due anni il tempo limite di utilizzo delle risorse accantonate sul Conto Formazione da parte dell'azienda sia ritenuto un termine troppo ristretto, anche perché le piccole aziende ritengono di non poter accumulare sufficienti risorse per l'espletamento di una efficace attività formativa.
Nel secondo caso molti intervistati hanno sottolineato che la presentazione per avvisi con scadenze fisse dovrebbe essere sostituita da avvisi con un periodo determinato di vigenza per la presentazione dei PF a sportello (come avviene in altri fondi) in modo da rispondere con flessibilità alla stagionalità e alle diverse tempistiche delle aziende.
Tale dato è stato maggiormente sottolineato dalle aziende con apertura stagionale che preferirebbero svolgere i corsi durante il periodo di bassa attività.

3.8. Un help desk per le imprese

Rispetto ai problemi di informazione e comunicazione ricordati in precedenza, molti aderenti a Fondimpresa hanno segnalato una certa difficoltà ad ottenere informazioni dirette ed immediate dagli uffici del fondo e la mancanza di un 'help desk' dedicato al fine di risolvere nel più breve tempo possibile le problematiche che le aziende incontrano nella pianificazione e realizzazione degli interventi.

4 - Fondi professionali e Fondimpresa: la realtà evidenziata

Un dato emerge nella sua evidenza: fino ad oggi, le imprese del turismo – anche quelle che fanno parte del sistema confindustriale e della bilateralità promuovente il fondo - hanno utilizzato poco le opportunità messe a disposizione da Fondimpresa.
Pur se le ragioni indicate negli incontri effettuati sono diverse, un aspetto emerge in tutta la sua evidenza: molte imprese turistiche non conoscono adeguatamente lo strumento del fondo interprofessionale.
Le interviste hanno consentito di riscontrare una contenuta conoscenza di Fondimpresa, del suo funzionamento e dei finanziamenti; in molti casi è emersa la difficoltà di distinguere il ruolo degli enti bilaterali da quello dei fondi interprofessionali.
In tal senso, nell'ambito dello scenario italiano, il grado di conoscenza di Fondimpresa risulta differenziato sia a livello territoriale sia in funzione della dimensione delle imprese.
Un altro elemento che è emerso è la possibilità d'azione delle strutture associative confindustriali sul territorio.
Nelle territoriali, infatti, la cosiddetta sezione turismo non è sembrata essere la più 'privilegiata' e dove si concentrano maggiori sforzi e risorse organizzative.
Vi sono dei casi di buon funzionamento e di grande attività, anche nelle aree più distanti dai poli di Roma e Milano come quelle meridionali ed insulari, spesso dovuti all'impegno personale dei dirigenti, dei funzionari e dei componenti della 'nascen-

te' bilateralità turistica locale, che ha portato allo sviluppo di un maggior interesse ed attenzione sulle problematiche formative delle imprese turistiche.
Tranne Roma e Milano, le imprese delle altre aree hanno manifestato la necessità di avere momenti seminariali periodici (brevi, tecnici ed efficaci) sulle opportunità di Fondimpresa da svolgere sul proprio territorio.
Pur se risulta evidente che un'impresa (soprattutto di ridotte dimensioni e non strutturata) debba affidarsi ad 'organismi di supporto' per l'assistenza tecnica nella presentazione della domanda e nella gestione amministrativa delle attività, la scarsa conoscenza delle opportunità formative e dei meccanismi di funzionamento potrebbe inibire la sua adesione al fondo e il conseguente utilizzo.
Questa consapevolezza delle opportunità dovrebbe essere trasferita anche ai lavoratori delle imprese che hanno un ruolo attivo nei processi aziendali e che grazie ai propri rappresentanti (l'accordo sindacale al piano formativo) possono intervenire nelle scelte e nell'organizzazione delle attività e nell'utilizzo delle risorse.

5 - Conclusioni

Dall'indagine del sistema di imprese rappresentato dall'E.B.I.T. sono emerse due considerazioni importanti: le imprese intervistate attribuiscono estrema rilevanza alle competenze dei lavoratori, quale vettore di competitività delle imprese stesse e presupposto per l'occupabilità dei lavoratori ma, al contempo, le stesse imprese non hanno utilizzato a sufficienza le opportunità fornite da Fondimpresa per finanziare le attività formative rivolte ai propri dipendenti.
Le ragioni, molteplici ed evidenziate dall'indagine stessa, sono sintetizzabili nella considerazione che ben tre imprese su quattro richiedono maggiori informazioni in merito e che sono ancora molte le imprese del settore che non conoscono adeguatamente lo strumento dei Fondi Interprofessionali.
Appare, quindi, come la comunicazione e l'uso dei suoi molteplici canali sia un fattore strategico (in termini quantitativi che qualitativi) nella gestione dei fondi divenendo la leva fondamentale della 'sfida' futura dei e fra i Fondi Interprofessionali a supporto delle imprese turistiche.
Vi è ancora molto da lavorare, quindi, per 'avvicinare' Fondimpresa alle imprese turistiche italiane, come testimoniano anche le iscrizioni al fondo di alberghi e ristoranti, che rappresentano l'1,98% delle imprese aderenti, in confronto, per esempio, al 47,54% rappresentato dalle attività manifatturiere ed al 20,20% delle costruzioni.
Alberghi e ristoranti che, sotto il profilo dei dipendenti, rappresentano solo l'1,36% dei lavoratori del totale, contro, per esempio, il 64,94% di dipendenti delle imprese manifatturiere ed il 13,04% di quelli del settore trasporti.
La richiesta d'attenzione da parte di Fondimpresa verso il settore turistico è così sentita che, sotto un profilo più strategico, durante l'indagine la maggior parte degli intervistati ha segnalato con forza l'esigenza di emanare un avviso specifico (o una 'sezione specifica' dell'avviso) riservato alle imprese del turismo.
In conclusione, l'importanza di una visione complessiva, prospettica e super partes del sistema della formazione professionale candida l'E.B.I.T. a divenire un "facilitatore del processo" di acquisizione e sviluppo delle competenze professionali nell'ambito della programmazione complessiva dell'offerta di istruzione e di formazione del sistema dei Fondi Interprofessionali.

Un processo da realizzarsi anche attraverso l'organizzazione di un'azione informativa di sistema – con declinazione territoriale - che coinvolga tutte le componenti bilaterali, nella certezza che una migliore conoscenza, consapevolezza e condivisione possano agevolare un utilizzo maggiore e migliore dei fondi nel settore.

CONCLUSIONI

Tra i primi in Italia, abbiamo evidenziato nel 2008 che la *valorizzazione delle risorse umane*, a livello manageriale e professionale, è uno degli asset principali per avviare l'auspicato sviluppo dell'incoming italiano all'interno di una strategia politica di medio e lungo periodo.
La 'crisi globale' del biennio 2008-2009 ha ulteriormente rafforzato l'idea che l'industria dell'ospitalità – un amalgama di attività in cui i costi maggiori sostenuti dalle imprese riguardano il personale perché è labour intensive – non può affrontare la ripresa tagliando le risorse umane, accettando i costi del turnover, favorendo il deskilling, rinunciando alla progettazione e alla crescita di imprese attive tutto l'anno (de-stagionalizzazione).
E.B.I.T. ha optato a favore di un'impostazione macroeconomica, quella di Edmund S. Phelps, il neo-keynesiano premio Nobel per l'Economia nel 2006, che ha scritto un volume 'Premiare il lavoro. Come dare opportunità a chi rischia l'emarginazione', edito da Laterza e di grande attualità.
Il docente della Columbia University di New York ha dimostrato in modo convincente che, anche nella società del terziario avanzato e nella società della conoscenza, il lavoro e i suoi benefici effetti sono determinanti per dare un senso alla vita: guadagnarsi da vivere alimenta la fiducia in se stessi mentre impegnarsi insieme ad altri in attività produttive alimenta il senso di appartenenza alla società. In tale contesto, il contenuto del lavoro, comunque sia progettato e gestito, sostiene Phelps, deve essere un'espressione delle dinamiche del mercato e dell'economia formale nonché del sostegno dello Stato sociale quando le imprese private non riescono a dare lavoro al grosso della popolazione. In parallelo, Phelps ha dimostrato che il basso salario rappresenta un incentivo insufficiente a creare occupazione regolare se l'alternativa, la somma dei benefici assistenziali e dei redditi di attività 'irregolari' - lecite nel sommerso, illecite nella criminalità diffusa – offre salari molto più alti. Quando si verifica tale situazione – e in alcune regioni italiane ciò avviene anche per le imprese della ristorazione e del ricettivo alberghiero – ne deriva il degrado civile e, soprattutto, l'impossibilità di investire tempo e denaro nell'istruzione e nell'addestramento. Chi nasce nel ghetto del basso salario può restarci in modo definitivo. Il lavoro pagato in modo giusto e regolare genera la richiesta del miglioramento continuo e la crescita della produttività.
Pertanto, guidati da tali convinzioni generali, abbiamo dedicato già nel 2008 un paragrafo conclusivo alla formazione centrata sull'impresa, intesa come *learning organization.* Un approccio che la crisi globale conferma perché il contrasto ai lavori stagionali, al turn over e al lavoro nero possono avviare un'inversione di tendenza rispetto al declino dell'incoming, facendo guadagnare posizione negli Indici di Competitività elaborati dagli organismi internazionali, come si è evidenziato nel capitolo primo della presente ricerca.
L'abbinamento tra azioni di *sostegno pubblico* all'industria del turismo e dell'ospitalità e la *formazione* degli operatori per stabilizzare conoscenze e competenze, è stato un atto di chiarezza e di coraggio da parte della ricerca E.B.I.T. del 2008.
E.B.I.T. aveva già individuato nel 2008 l'importante criticità della *qualità* distinta in quattro aspetti:
- *ambientale*, con la conservazione e la salvaguardia del paesaggio e con l'implementazione concreta di azioni ispirati alla sostenibilità e orientate verso la green economy;
- *dei servizi,* perché l'organizzazione produttiva dell'offerta parte dalla soddisfazione dei turisti e allinea le prestazioni lavorative sull'immagine percepita dai clien-

ti, sia a livello di imprese private che di servizi pubblici (partnership collaborative per vendere la destinazione tramite network dell'offerta);
- *sociale,* perché l'impresa sia responsabile socialmente nei confronti della cultura locale e delle condizioni lavorative dei dipendenti, superando turn over e stagionalità, in modo che il lavoratore sicuro del posto possa migliorare le prestazioni ed essere soddisfatto di se stesso per poi soddisfare i clienti; e
- *culturale,* perché tutti gli operatori dell'incoming, nessuno escluso, siano guidati da valori estetici, perseguano la bellezza come parte integrante del continuo miglioramento, coltivino raffinatezza nei gusti ed eleganza nei modi, abbinando abilità pratiche e civiltà delle buone maniere.

Le quattro qualità diventano vantaggio competitivo se si agisce a livello globale, per cui gli attori dell'incoming sono *world oriented* e devono essere accompagnati nel creare nessi e reti tra locale e globale, anticipando tendenze e cogliendo tempestivamente le opportunità del mercato internazionale. Si tratta infatti di qualità tra di loro integrate: un lavoratore soddisfatto opera con più efficienza all'interno di un'azienda che, applicando la green economy, contribuisce a fidelizzare i lavoratori verso obiettivi ambientali che non solo intercettano gli stili di vita della nuova domanda di turisti ma sono anche finalizzati a migliorare la qualità della vita di tutti (responsabilità sociale), incoraggiando anche comportamenti raffinati ed eleganti, la ricerca della bellezza come modo d'essere.

Una conferma sul ruolo centrale delle partnership collaborative per il 'lavoro competente', come strumento politico da implementare, è venuto dall'Il0 (International Labour Organization). Nel 2009, l'IL0 ha pubblicato una guida sintetica per il 'dialogo sociale nell'industria dell'ospitalità', trasformando il working paper scritto da Dain Bolwell e Wolfang Weinz nell'ottobre del 2008 (dopo la presentazione del Rapporto E.B.I.T.) in una sorta di 'Raccomandazione', che ovviamente per sua natura non è vincolante. La guida esprime con lucidità i nuovi indirizzi di politica economica del turismo orientate verso il management delle risorse umane: passare da una visione conflittuale a buone pratiche partecipative. A tal fine, fornisce consigli e, più in generale, il know how, soprattutto ai paesi europei che da poco hanno aderito all'U.E. e alle 'tigri asiatiche' che tendono ad ignorare i diritti dei lavoratori sacrificati sull'altare della produttività a tutti i costi.

Le buone pratiche indicate dall'ILO per l'industria dell'ospitalità non hanno nulla in comune con la teoria lamentosa del *de-skilling*. Si collegano invece alla ricerca congiunta di una qualità diffusa in modo olistico dentro e fuori l'azienda, sia a livello manageriale che pratico, nonché al sostegno a nuove competenze per fronteggiare il turn over (re-skilling). In sintonia con L'IlO, occorre rifiutare la pessimistica visione del de-skilling, della presunta perdita di competenze indotti dalla standardizzazione dei servizi e dalla sostituzione delle persone con le tecnologie. C'è molto da fare per rinnovare i contenuti del lavoro.

La crisi globale ci spinge ad interrogarci su come evitare di retrocedere nel ranking turistico internazionale e su come valorizzare il lavoro, seguendo le impostazioni neo-keynesiane di Phelps.

Pertanto, le recenti indicazioni dell'ILO sono in sintonia con la ricerca E.B.I.T. del 2009 e devono soltanto essere adattate alla specificità nazionale. Vanno inserite all'interno di una strategia che privilegia la qualità del made in Italy turistico per accompagnare la ripresa turistica del paese.

Ciò che distingue la sempre più diffusa e crescente industria del turismo e dell'ospitalità dal tradizionale approccio commerciale e di rendita posizionale, è il modello di business. Esso è, caratterizzato dal modello network e dall'uso produttivo delle

informazioni, da staff e team che operano a livello orizzontale per raggiungere predefiniti obiettivi e traguardi, nonché da conoscenze internazionali collegate alla crescente mobilità del lavoro. Di qui la decisione dell'E.B.I.T. di descrivere i 'nuovi' corsi di formazione progettati all'estero per verificare con il benckmarking formativo quello che gli altri stanno realizzando per uscire fuori dalla crisi globale potenziando le risorse umane. L'analisi dei corsi di formazione che università, sindacati e imprenditori hanno programmato negli ultimi tre anni all'estero conferma che uno dei fattori della competitività sarà dato dal management delle risorse umane. La ricerca E.B.I.T. 2009 sulla formazione internazionale ha evidenziato una crescente domanda di re-skilling, di ricerca di miglioramenti e di flessibilità da parte dei lavoratori che vogliono restare stabilmente nel turismo evolvendo con il cambiamento. Perciò, in sintonia con il settore hotel e turismo dell'Ilo e con le politiche del lavoro dell'Unione Europea, la prospettiva per uscire dalla crisi globale non è quella di risparmiare sul costo del lavoro, sottovalutando i costi del turn over, così ben evidenziati dagli studi della Cornell University nella sua rivista Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly.
Essere a favore del potenziale umano, del *manpower,* significa essere convinti che le relazioni umane tra chi eroga e chi riceve i servizi turistici sono sempre più ricche di contenuti professionali: le competenze nell'uso delle ICT (information & communication technologies) moltiplicano i rapporti interpersonali, sia a livello di comunità virtuali che di conoscenza faccia-a-faccia, mentre la diminuzione dei costi del trasporto, soprattutto aereo, mette in movimento quote crescenti di viaggiatori e di lavoratori che sono pressocché inarrestabili. Pertanto, il cambiamento fa invecchiare, da un lato, alcune competenze meramente esecutive e di routine, che vengono affidate a lavoratori con modeste qualifiche, ma, dall'altro lato, crescono le competenze managerali collegate all'uso delle ICT, all'organizzazione aziendale e agli apprendimenti inter-culturali.
In questo contesto, i codici professionali individuati dall'Istat, da Isfol e da Excelsior-Unioncamere sono corretti nel fotografare la realtà delle professioni e delle competenze attualmente richieste dal mercato del lavoro in Italia. E dimostrano che le imprese richiedono soprattutto competenze medie o basse. Sono però statici perché descrivono ciò che succede, e cioè che il turismo è immobile e le nuove professioni tardano ad affermarsi proprio perché le rendite posizionali e il sommerso incidono pesantemente come fattori che inibiscono l'avvento di un lavoro qualificato, inserito nelle nuove tendenze verso il knowledge worker.
La ricerca di E.B.I.T. 2009, basata su interviste a imprenditori e lavoratori, conferma che anche gran parte dei lavoratori e degli imprenditori delineano profili statici. La 'paura' della crisi globale può avere effetti negativi sulla percezione del lavoro come leva di sviluppo. Tuttavia, parecchie interviste lasciano intravedere richieste più adatte alle sfide dei tempi e indicano una crescente consapevolezza verso il 'lavoro competente'.
Il nostro modello di analisi è *proattivo*, volto a integrare le percezioni del presente da parte degli intervistati con la previsione consapevole su come sarà il lavoro nel prossimo futuro, E.B.I.T. vuol essere in sintonia con le imprese che vogliono costruire il futuro, inserendosi nelle tendenze in atto e vuole sostenere le minoranze attive che già desso stanno guidando il cambiamento. Pertanto, la ricerca 2009 ha dedicato un capitolo al 'futuro', cercando di comprendere come fronteggiare le sfide della disintermediazione e dell'imprevedibilità dei mercati, per uscire da un 'confuso presente' con idee-guida generali ma anche utili, pratiche, in grado di orientare le scelte degli imprenditori e dei lavoratori.

A tal fine, E.B.I.T. ha alcune idee 'chiare': vuol accompagnare con la *formazione produttiva le aziende, grandi e piccole, che, nella 'crisi globale 2008-2009, non tagliano i costi, non limitano i viaggi dei dipendenti, non precarizzano il mercato del lavoro, non commettono l'errore del de-skilling e puntano sulle risorse umane con la sostituzione di lavoratori meno istruiti con lavoratori più istruiti per svolgere le attuali mansioni in modo innovativo e per progettare nuovi ruoli professionali.*
La ricerca E.B.I.T. del 2008 evidenziava la crescita di *nuove competenze all'interno dei ruoli professionali tradizionali* e la *lenta diffusione di nuove professioni*. Individuava le novità indotte dalla globalizzazione sul mercato del lavoro e, senza averne paura, cercava di indicare le opportunità da cogliere per essere protagonisti nella competizione internazionale che ha accelerato le *mobilità umane* sia sul lato della produzione e del lavoro (flussi migratori) sia sul lato della domanda crescente di servizi turistici da parte di viaggiatori con capacità di spesa rilevante (nuovo ceto medio internazionale, professionalizzato, intellettualizzato e cosmopolita). Invitava a cogliere il nuovo che emerge in direzione della professionalizzazione dei lavori. Anche la ricerca 2009 ribadisce l'importanza della *formazione continua per il lavoro competente* perché le conoscenze tacite acquisite in azienda possano essere messe in circolazione, diventando buone pratiche esplicite, e possano incrociarci con le conoscenze formali delle scuole superiori e dell'università.
L'indagine sul campo, che E.B.I.T. ha svolto nel 2009 con interviste tra datori di lavoro e lavoratori, è stato il modo migliore per capire la reale esigenza di formazione all'interno del trend che abbina valorizzazione delle risorse umane e lavoro competente, per poi far adeguare l'offerta formativa dei fondi interprofessionali.
L'immagine che scaturisce dalla ricerca è quella di un settore estremamente dinamico e in forte cambiamento in cui gli operatori a qualsiasi livello si rendono perfettamente conto della centralità del lavoro da essi svolto, sia individualmente che in maniera organizzata rispetto agli obiettivi produttivi dell'azienda.
Per comprendere al meglio questa visione la ricerca riesce a dare un quadro mediato delle necessità di conoscenza espresse contemporaneamente dai datori di lavoro e dai lavoratori inquadrati nelle funzioni tipiche delle aziende dei tre comparti indagati. Il *matching* fra i valori di fabbisogno espressi dal sistema delle imprese e dai singoli lavoratori rappresenta una forte innovazione che l'analisi E.B.I.T. introduce nelle metodologie di analisi dei fabbisogni professionali e formativi realizzate a livello geografico/settoriale.
Questo confronto ha dato quindi la possibilità di spingere l'analisi fino alla definizione dei contenuti didattici che il sistema formativo dovrebbe mettere a disposizione dei potenziali utenti per raggiungere il complesso sistema di obiettivi che stanno alla base di qualsiasi iniziativa di formazione.
Fermi restando, dunque, gli specifici contenuti formativi individuati per ogni area funzionale, appare evidente come la formazione per il settore debba dare risposte relativamente a:

- innovazione di processo e di prodotto, ritenuto l'elemento chiave per competere con più efficacia nei confronti delle destinazioni turistiche *emergenti*. Per far questo una risposta adeguata risiede nel potenziamento delle competenze di marketing e di analisi delle determinanti della domanda combinate con la capacità di valutare il posizionamento dell'impresa e dei *competitor*. Tuttavia, innovazione significa principalmente "tecnologia" e, nel nostro settore, "internet", che nel prossimo futuro rappresenta uno dei principali terreni di scontro per la competizione sul mercato. Parte essenziale dell'innovazione di processo e di prodotto è la capacità di comunicare e di creare immagine qualitativa dei prodotti immessi nel mercato;

- politiche di marca, che rappresentano la capacità di evocare sensazioni positive nella clientela facendo perno fondamentalmente su due aspetti: da un lato la capacità di comunicare, dall'altro la capacità di mantenere quello che si è comunicato e promesso. Competenze tecniche da un lato, conoscenze e comprensione del ruolo che l'impresa vuole svolgere sul mercato dall'altro. A supporto delle politiche di marca sono quindi certamente tutte le conoscenze di marketing, sostenute, tuttavia, dall'indispensabile supporto delle risorse umane, per cui la formazione dovrà essere in grado di fornire da un lato gli strumenti tecnici necessari per una corretta gestione delle risorse umane; dall'altro, dovrà essere essa stessa, i suoi contenuti, le modalità di erogazione fortemente motivanti rispetto ai soggetti fruitori della formazione. Le politiche di marca non riguardano solo l'impresa ma anche i territori su cui le aziende operano;
- accelerazione dei processi di rete e di creazione di sistemi turistici, che richiedono lo sviluppo di tutte quelle conoscenze in grado di trasformare il territorio in un prodotto turistico. Le conoscenze quindi relative alla capacità di attrarre e di unire i produttori territoriali, anche e soprattutto al di fuori dei comparti tradizionalmente intesi come turistici, e che conducano ad una comune visione del territorio e del suo sviluppo. Conoscenze dunque di carattere giuridico, per la costruzione degli strumenti che dovranno regolare le relazioni produttive; conoscenze relative alla modalità e alle tecniche di confezionamento dei prodotti turistici; conoscenze di management necessarie per governare le relazioni formali ma, ancor più, quelle informali fra produttori diversi e con obiettivi di mercato differenti e fra loro non sempre così facilmente conciliabili rispetto ad una produzione turistica;
- controllo di gestione e monitoraggio sulle dinamiche economiche aziendali; l'aumento delle complessità porta, di conseguenza, la necessità di un maggiore controllo delle dinamiche aziendali e delle modalità di creazione dei flussi di costo e di ricavo. Le conoscenze di economia aziendale si fondono e si integrano con conoscenze di carattere statistico, di marketing, conoscenze tecniche sulle modalità di realizzazione dei prodotti per dare vita a sistemi in cui è possibile la personalizzazione del prezzo/prodotto. Il *revenue management* non è soltanto una forma di ottimizzazione dei rendimenti ma, in realtà, un modo di controllo della capacità delle imprese di essere reddituali.

La formazione deve migliorare la propria capacità di intervento e trasformarsi da sistema chiuso, in parte scollegato dalle dinamiche sociali e dei mercati, a sistema il più possibile aperto, pronto a recepire e, nei limiti del possibile, ad anticipare i bisogni delle aziende e delle persone. Assumere un ruolo propulsivo è quindi uno degli elementi che più dovranno caratterizzare gli interventi formativi del prossimo futuro. Naturalmente, la capacità di essere costantemente in linea con le necessità espresse e prevedibili per i sistemi produttivi incontra dei limiti che dovranno essere il più possibile superati. Condizione necessaria e non sufficiente sarà quindi la capacità di colloquiare fra gli attori che potranno condizionare il sistema e farne contemporaneamente parte. È altrettanto vero che non sempre e non necessariamente la formazione dovrà e potrà essere in grado di assumere questo compito di anticipazione, in parte perché esistono degli ambiti di conoscenza che rimarranno importanti e costanti a prescindere dall'evoluzione dei sistemi, in parte perché non sempre sarà possibile anticipare le evoluzioni di un mercato mutevole e complesso come quello del turismo. A monte delle proposte formative deve essere quindi costituito un ambito di ricerca e di colloquio fra i due mondi, della formazione e dei mercati, in grado di fornire tutte le indicazioni necessarie a mantenere costante questo ruolo di futura centralità nei processi produttivi delle attività formative.

Il luogo naturalmente deputato a svolgere questo ruolo di raccordo e di propulsione dello sviluppo del sistema della formazione professionale è proprio l'E.B.I.T., che potrà organizzare dei sistemi, anche locali, di monitoraggio delle necessità formative e di assistenza alle imprese e alle persone per lo sviluppo di piani di formazione che abbiano quelle caratteristiche di interesse e motivazione tali da rendere le singole iniziative efficienti ed efficaci sia in termini economici che di risultati conoscitivi conseguiti. E.B.I.T. infatti dispone di tutte le caratteristiche necessarie per assumere questo ruolo in quanto è il luogo istituzionalmente deputato alla concertazione e dispone di una diffusa rete territoriale.
E.B.I.T., quindi, dovrebbe essere titolato alla presentazione di proprie proposte formative, come sintesi dei fabbisogni territoriali e settoriali. Esso deve quindi essere l'organismo in grado di monitorare costantemente l'andamento dei fabbisogni formativi e di professionalità attraverso la costituzione di un sistema nazionale di rilevazione in grado di recepire le istanze territoriali e, quindi, di fornire il supporto necessario allo sviluppo dei bandi e alla comunicazione delle possibilità che i Fondi Interprofessionali mettono a disposizione dei sistemi produttivi.
Anche il sondaggio su Fondimpresa conferma che c'è molto da fare per accompagnare il cambiamento verso il 'lavoro competente'. La scarsa conoscenza di Fondimpresa come tale e la debole fiducia sulla possibilità di accedere ai fondi per la formazione evidenzia che la partnership collaborativa con enti come Fondimpresa deve essere migliorata. Del resto, proprio i teorici della 'società della conoscenza' ci ricordano che uno dei problemi da affrontare è quello di superare l'auto-sufficienza, di riconoscere i propri limiti relazionali e che nessuno da solo va da nessuna parte. Perciò, E.B.I.T. propone il *metodo dei focus group territoriali* per supportare i nostri iscritti e i funzionari di Fondimpresa nella conoscenza reciproca e nel miglioramento della comunicazione, affinché cresca l'indice di adesione dei lavoratori del turismo, attestandosi su quello medio delle imprese operanti nei servizi e avvicinandosi a quelle delle imprese manifatturiere. Con reciproca soddisfazione, di Fondimpresa e di E.B.I.T.
Con queste procedure E.B.I.T. vuol attuare le linee di politica economica del turismo ispirata alla teoria dei neo-keynesiani come Phelps. Le partnership collaborative a livello di trilateralità (sindacato, impresa e stato) dovranno oggi più di ieri convergere verso scambi operosi orientati all'innovazione. Nel futuro auspicato da E.B.I.T. c'è la re-ingegnerizzare dell'offerta turistica nazionale in cui il *lavoro competente* e la *formazione produttiva* siano il motore dello sviluppo.

Finito di stampare nel mese di febbraio 2010
dallo Stabilimento Tipolitografico Ugo Quintily S.p.A.
Via Enrico Ortolani, 149/155 - 00125 Roma