Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 1

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 2

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 3

Prefazione

A distanza di due anni dall'elaborazione della prima ricerca su "Occupazione e fabbisogni formativi nel settore del turismo", l'Ente Bilaterale Territoriale del Turismo di La Spezia presenta questa nuova ricerca relativa al biennio 2003-2004 in continuità con gli intenti e le valutazioni che ci hanno portato ad intraprendere questo percorso.

L'Ente con questo secondo appuntamento completamente autofinanziato, in linea con le finalità che da sempre si è dato, si propone di contribuire alla conoscenza del settore fornendo un utile strumento agli operatori, alle istituzioni Provinciali e a tutti i soggetti interessati e vuole promuovere un momento di discussione attenta e approfondita su una parte tanto rilevante dell'economia del nostro territorio.

Abbiamo ritenuto necessario proseguire nell'analisi dei fabbisogni formativi considerandola un momento propedeutico alla conoscenza della realtà del settore non soltanto nei suoi aspetti occupazionali, ma soprattutto in relazione alla qualità dell'offerta turistica e alla cultura dell'accoglienza che ne è alla base.

La realtà che emerge dallo studio effettuato evidenzia l'importanza sempre maggiore del settore del turismo nella nostra Provincia e fornisce importanti elementi di valutazione sulle potenzialità espresse dalle attività legate al turismo e sugli spazi di crescita e competitività ancora da conoscere e sviluppare. Auspichiamo che tali valutazioni consentano di formulare concrete proposte di miglioramento e sviluppo e di coinvolgere nel percorso di crescita tutti gli attori del sistema Turismo.

Ringraziamo tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione e alla pubblicazione di questa ricerca

La Spezia, Maggio 2005.

Il Presidente
Luciana Perioli

Il Vice Presidente
Cav. Abramo Prandi

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 4

INDICE

Cap. 1 Esigenze formative e competenze nelle imprese turistiche
1.1 Lo stato dell'arte
1.2 Il modello delle competenze
1.3 Il sistema dei crediti formativi (proposta Isfol)

Cap. 2 Imprese turistiche ed occupazione nella provincia della Spezia
2.1 La nuova indagine realizzata
2.2 La dinamica imprenditoriale
2.2.1 – Il numero
2.2.2 – La forma giuridica
2.2.3 – L'attività
2.2.4 – La componente familiare
2.2.5 – Il management
2.2.6 – Il fatturato
2.2.7 – L'innovazione
2.3 La dinamica occupazionale
2.3.1 – Lo stock degli occupati
2.3.2 – Gli indicatori occupazionali
2.3.3 – L'occupazione per area
2.3.4 – Gli occupati indipendenti
2.3.5 – Gli occupati dipendenti
2.3.6 – L'occupazione femminile
2.4 I flussi occupazionali

Cap. 3 Formazione, competenze e fabbisogno formativo
3.1 La formazione del personale
3.2 Le competenze possedute
3.3 Fabbisogni professionali delle imprese ed adeguatezza delle competenze offerte dai lavoratori

Considerazioni conclusive

Bibliografia

Cap. 1 Esigenze formative e competenze nelle imprese turistiche

1.1 Lo stato dell'arte

Il settore del turismo ha vissuto negli ultimi vent'anni forti cambiamenti e notevoli modifiche sono tuttora in corso, cambiamenti che hanno coinvolto il mercato, i canali di distribuzione del prodotto turistico, l'organizzazione del processo produttivo del servizio, le esigenze del cliente, ecc.

I cambiamenti hanno modificato le funzioni e i compiti che competono alle figure professionali che operano nel settore, si è passati da un approccio "artigianale", con la presenza di profili a bassa conoscenza teorica e livello di ricerca, ad una realtà attuale che richiede, al contrario, profili evoluti soprattutto in termini di professionalità e managerialità.

La realtà è però in continua evoluzione e si intravedono scenari diversi e più complessi dove l'evoluzione tecnologica e la globalizzazione dei mercati turistici richiedono nuovi profili e competenze che sappiano gestire le variabili descritte.

L'offerta turistica presenta un'ampia e complessa gamma di attività produttive che vanno a formare il ciclo dell'offerta turistica, che deve soddisfare le eterogenee e complesse esigenze della domanda. E' evidente che nel processo vengono impiegate una pluralità di figure professionali con diverse tipologie di competenze richieste (dagli esperti di marketing ai commessi di negozio, dai redattori di giornali ai fattorini, dai cuochi ai controllori ferroviari); milioni di persone lavorano quotidianamente in Italia per i turisti, considerate le attività dirette e indirette.

Non tutte le figure sono da considerarsi attinenti al processo turistico in senso stretto. Per individuare le figure caratteristiche del turismo occorre innanzitutto definire dei criteri di scelta, focalizzando l'attenzione sulle attività produttive nelle quali l'orientamento al turista rappresenta un fattore decisivo.

Occorre cioè far riferimento a quelle attività in cui la rilevanza del contenuto turistico è esclusiva o comunque prevalente per individuare quelle figure specificatamente rivolte al turismo ed, in particolare, a quelle attività che utilizzano soltanto "le figure professionali più tipiche e consolidate o, in altri termini, caratteristiche".

Da un'analisi del contesto socio-economico attuale emerge un nuovo elemento che regola i rapporti tra la società e l'economia: si tratta sostanzialmente dell'apprendimento che ha come prodotto fondamentale le competenze.

Nel nostro studio facciamo riferimento ad una mappatura delle figure professionali che fanno in primo luogo riferimento alle attività "dirette" di produzione del servizio turistico, ovvero alla commercializzazione dell'offerta turistica, alla ricettività, alla ristorazione e ai servizi al turista.

Nell'ambito delle singole realtà produttive si è prevista una struttura organizzativa semplice che comprenda il livello dirigenziale (spesso riconducibile alla figura dell'imprenditore), una figura intermedia che opera sulle direttive dirigenziali, figure di livello tecnico con competenze tecnico-professionali, e un livello esecutivo con competenza tecnico-professionale di livello inferiore.

Consci che, in particolare nelle piccole imprese, vi sono realtà in cui più competenze fanno riferimento a poche persone e che vi possono essere denominazioni diverse che designano sostanzialmente lo stesso profilo, si è comunque cercato di fornire una "quadro di riferimento che rispecchiasse la ricchezza, anche lessicale, delle professioni dell'area".

Con profilo professionale si intende far riferimento ai contenuti posseduti dalla figura professionale, categoria che identifica un insieme coerente di contenuti e competenze necessari nell'ambito dei diversi processi lavorativi.

Nella letteratura più diffusa troviamo molteplici definizioni e contenuti terminologici nell'ambito di una pluralità di strumenti teorici e metodologici e di analisi empiriche, che tendono, in particolare, negli studi più recenti, a porre in subordine la definizione dei ruoli e dei profili per focalizzare l'attenzione sul concetto di competenza, attese in tutte le strutture del turismo a prescindere dai singoli ambiti lavorativi.

Con il termine "competenze" si definisce, convenzionalmente, l'insieme delle caratteristiche individuali che concorro-

no all'efficace presidio di una situazione lavorativa, di un'attività, di un compito o di una prestazione, caratteristiche che dipendono dal soggetto e dalla sua capacità di utilizzare e di padroneggiare una conoscenza, fino a farne anche il punto di partenza e di generazione di una spirale virtuosa di altre conoscenze e competenze.

Competenza perciò come insieme di conoscenze, apprendimenti e capacità di utilizzare metodi, strumenti e risorse per realizzare gli obiettivi prefissati, ovvero competenza come capacità necessaria a ridurre l'incertezza che separa l'uomo o le organizzazioni dal raggiungimento di un obiettivo in un ambiente che contiene, per sua natura, diversi gradi di complessità.

Così definita, la competenza, appare adattabile ad ogni segmento formativo e ad ogni ambito disciplinare (per la matematica come per l'economia aziendale, per la formazione – scolastica o professionale - come per il lavoro) infatti, ogni esperienza teorica ha implicazioni pratiche e ogni abilità pratica ha un suo riscontro teorico.
Il carattere flessibile e sistemico è insisto nel concetto stesso di competenze. La flessibilità ne identifica la necessaria capacità di trasmissione e circolazione in tutto il sistema formativo: la competenza, infatti, consente di superare la tradizionale dicotomia tra "sapere" e "saper fare" e, conseguentemente, anche il diffuso pregiudizio che la competenza riguardi solo il mondo del lavoro e della formazione professionale.
La competenza esprime l'insieme delle risorse utilizzate e variamente combinate da un soggetto che agisce per raggiungere i risultati di volta in volta richiesti.
Le competenze quali espressione di una relazione tra soggetto e specifica situazione lavorativa, vanno ricondotte alla dinamicità del processo e al suo carattere sistemico, ovvero non semplice somma delle conoscenze possedute ma dal mix combinato delle stesse utilizzato da un soggetto "in azione".

La centralità della categoria delle competenze, rispetto a quelle più tradizionali di figura professionale, di mansione, appare coerente con il nuovo paradigma del lavoro che individua nei processi lavorativi la centralità di una strategia che pone il cliente al centro al centro del processo produttivo di un servizio, che si realizza ormai in mercati saturi, competitivi e complessi.
In tale contesto produttivo, diventa fondamentale poter valutare l'effettiva capacità di ogni singolo individuo a produrre valore aggiunto e possedere un'adeguata capacità di adattarsi al mercato e ai suoi rapidi cambiamenti.
Le capacità di adattamento e di apprendimento diventano requisiti fondamentali necessari per l'occupabilità delle persone. In tale ottica è necessario:
- possedere la capacità di poter svolgere un determinato lavoro indipendentemente dal contesto in cui è collocato, in tal senso, la competenza assume una dimensione soggettiva della persona dipendente dalle potenzialità conoscitive e operative possedute e dalla capacità di accrescerle e adattarle all'organizzazione lavorativa dei singoli contesti.
- possedere un insieme di caratteristiche collegate alle caratteristiche del lavoro, in tal senso la competenza si lega alla capacità di ottenere una certa performance nell'ambito delle attività lavorative richieste dal ruolo.
- possedere la capacità di sviluppare un processo di interazione tra esperienza personale del soggetto e il contesto della situazione lavorativa in cui è inserito, in tale ottica la competenza si collega al frutto del processo di interscambio tra esperienza lavorativa e caratteristiche soggettive.

1.2 Il modello delle competenze

Il modello delle competenze più conosciuto e diffuso a livello nazionale è quello ISFOL.
Il modello elaborato dall'ISFOL si propone di:
- promuovere la definizione di un sistema di riconoscimento/certificazione delle competenze, allo scopo di garantire una maggiore trasparenza ai lavoratori e alle imprese in contesto non solo nazionale, ma europeo, finalizzato in particolare a promuovere idonei sistemi di formazione professionale;
- creare i presupposti per la capitalizzazione, da parte degli individui, delle competenze acquisite nel proprio percorso formativo e professionale, in una logica di crediti assimilabili a tasselli che concorrono a comporre la competenza complessiva di una persona;
- creare i presupposti per un reciproco riconoscimento (tra sistema di formazione professionale e sistema scolastico; e successivamente tra questi e il sistema dell'impiego) di crediti formativi e delle corrispondenti competenze acquisite, al fine di favorire l'integrazione dei percorsi;
- favorire la trasparenza e la comparabilità dei percorsi formativi delle diverse Regioni e degli Enti, in tal senso è necessario rendere omogenei contenuti e modalità di formazione che oggi si presentano spesso con la solita denominazione, ma con contenuti e modalità didattiche tra loro non comparabili;

- promuovere e favorire la flessibilità, modularizzazione e personalizzazione dei percorsi formativi individuali in un sistema di crediti formativi, affiancando l'offerta di corsi lunghi sequenziali con un'offerta parallela di UFC tendenzialmente brevi.

Per raggiungere gli obiettivi descritti, l'ISFOL sposta l'attenzione dalla centralità della professione, alla centralità delle competenze con lo scopo di definire un repertorio di competenze che copra l'insieme delle attività su cui si fondano le professioni, distinguendo tra:
- Le competenze di base, (lingue, informatica, economia, sicurezza, organizzazione, norme giuridiche) sono ritenute conoscenze diffuse e indispensabili per il cittadino lavoratore e, ormai, consensualmente riconosciute come prerequisiti per l'accesso alla formazione e per una migliore possibilità di occupazione o sviluppo professionale.
- Le competenze tecnico-professionali, (conoscenze dichiarative generali e specifiche, nonché conoscenze procedurali) sono riconducibili ai contenuti specifici dei "saperi" e delle tecniche tipiche delle attività relative a determinate funzioni o processi lavorativi.
- Le competenze trasversali, (risorse psico-sociali, ma anche abilità di diagnosi, comunicazione, decisione, "problem solving") possono ricondursi all'insieme delle caratteristiche e delle modalità di funzionamento individuale, che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte della richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono essenziali al fine di produrre un comportamento professionale in grado di trasformare un sapere in una prestazione lavorativa efficace.

In una visione maggiormente orientata alle esigenze di sviluppo economico e dell'azienda, vine proposta anche una suddivisione delle competenze in competenze di soglia desettoriali, competenze di sogli di settore e competenze distintive.

Le competenze di soglia desettoriali, si riferiscono a quel mix di saperi, tecniche operative e comportamenti che, trasversalmente alle diverse figure /qualifiche, costituiscono requisito essenziale di occupabilità, in rapporto alle caratteristiche generali del contesto lavorativo (per esempio saper gestire un rapporto di comunicazione con un cliente, ecc.).
Le competenze di soglia di settore sono date dal mix di saperi, tecniche operative e comportamenti che, trasversalmente alle differenti figure /qualifiche, costituiscono requisito di occupabilità in rapporto alle specificità del settore. Sono totalmente standardizzabili in unità formative capitalizzabili.

Le competenze distintive, a livello di singola impresa e/o di contesto territoriale, rappresentano i fattori distintivi e di competitività propri, riferimento per lo sviluppo delle risorse umane. Costituiscono requisiti di occupazione (oltre che di occupabilità) (come ad esempio la capacità, per un cuoco di saper cucinare un piatto tipico locale). Sono solo parzialmente standardizzabili in unità formative, proprio perché strettamente connesse alle specificità competitiva e al know how dell'impresa o del territorio.

Come analisi più analitica sarebbe possibile individuare e descrivere con maggiore precisione i singoli contenuti delle varie categorie di competenze ed applicarle ai processi del settore turistico. Nel nostro lavoro non intendiamo presentare un'analisi dettagliata di tutte le competenze ma come esempio analizzeremo le competenze di base, alcuni aspetti della stessa (le competenze linguistiche) e presenteremo solo un esempio di applicazione di figura professionale nell'ambito dei processi di produzione del servizio turistico.

Ad esempio le competenze di base esprimono i requisiti per l'occupabilità, essenziali per favorire l'accesso alla formazione ed al lavoro. Tali competenze permettono di fronteggiare i processi di cambiamento lavorativo, sia all'interno del settore, sia in altri campi operativi e sono il presupposto per l'esercizio di altri tipi di competenze. Costituiscono quindi un sapere minimo indipendente dai processi operativi in cui si troverà inserito il lavoratore.

Le competenze di base analizzate sono divise in tre grandi categorie:

1) COMPETENZE LINGUISTICHE

Si possono considerare sei classi di conoscenza e organizzazione produttiva padronanza collocate in tre livelli di riferimento:
1. livello base, che può distinguersi in: livello iniziale e livello elementare;

2. livello autonomo, che può distinguersi in: livello semplice e bassa complessità;
3. livello padronanza, che può distinguersi in: media complessità e complessità alta.

2) COMPETENZE DI NATURA ORGANIZZATIVA

Livelli di conoscenza e organizzazione produttiva e una corretta conoscenza della sua struttura, del suo funzionamento e dei flussi informativi sia interni che esterni, e la possibilità, con il soggetto, d'interpretare meglio l'organizzazione in termini di sviluppo e crescita professionale.

3) COMPETENZE DI TIPO INFORMATICO

Livelli di conoscenza e di utilizzo del computer.

1.3 Il sistema dei crediti formativi (proposta Isfol)

Sulla spinta del Ministero del Lavoro e dell'Unione Europea, in Italia, come in altri paesi europei progettate le strutture di un sistema di standard formativi da applicare ai processi di formazione con lo scopo di sviluppare un sistema nazionale di certificazione delle competenze acquisite che consenta il reciproco riconoscimento, fra sistema educativo/formativo e mondo del lavoro, di crediti formativi capitalizzabili.

Sviluppare un sistema tecnico e metodologico incentrato sulle competenze e sviluppato su unità capitalizzabili e crediti, significa generare un processo di profonda trasformazione, soprattutto culturale, del modello formativo-educativo in cui sono coinvolti tutti gli attori sociali: istituzioni, parti sociali, organismi di formazione, istituzioni educative e loro operatori.

"La certificazione delle competenze diventa uno dei punti nevralgici di tale processo e non si esaurisce nell'individuazione di dispositivi e strumenti di natura metodologica: presuppone un sistema di relazioni, accordi, protocolli d'intesa finalizzati alla costruzione di un linguaggio e di un sistema di riferimento e di misura condiviso; in altri termini, la certificazione così come altre tematiche trasversali (es. la qualità) rappresenta sostanzialmente un processo sociale: se c'è accordo, intesa e soprattutto una metrica comune, condivisa tra i diversi attori sociali ed istituzionali, è possibile:
- costruire un processo di riconoscimento/certificazione delle competenze;
- identificare i dispositivi necessari;
- implementare un sistema coerente di riconoscimento/certificazione di crediti."

Gli altri paesi europei hanno affrontato e sviluppato ognuno soluzioni diverse, dimostrando che non esiste una soluzione univoca, ma ogni stato, in relazione anche ai singoli contesti, svilupperà soluzioni differenziate. Rispetto all'implementazione di un sistema di crediti, l'Italia, è in linea con ciò che avviene nel resto d'Europa, ove allo stato attuale non esistono modelli consolidati e operativi, ma esperienze interessanti rispetto alle quali si può trarre ispirazione e stimolo per l'approfondimento prima di tutto dell'impianto concettuale e quindi della sistematizzazione delle "buone pratiche".

Le classificazioni adottate sono quelle utilizzate dall'Isfol per le "unità formative capitalizzabili e i crediti formativi".

Il presidio o l'esercizio efficace di un'area di attività è sempre funzione dell'integrazione di questi diversi tipi di competenze, che danno luogo a prestazioni lavorative professionalmente valide e quindi certificabili come adeguate.

Centrare l'attenzione sulle competenze invece che su profili e qualifiche, ci consente di flessibilizzare il processo di descrizione delle professionalità, adeguandole in maniera più veloce ai mutamenti che la realtà del mondo del lavoro richiede.

La stessa Comunità ha abbandonato il lavoro sulla corrispondenza delle qualifiche fra gli stati membri, i quali hanno sottolineato l'esigenza di:

- un'accezione più ampia del concetto di qualifica (intesa come risultante di formazione, esperienza professionale, situazione lavorativa di un soggetto);
- una maggiore trasparenza delle informazioni su sistemi di formazione professionale, contenuti, procedure di certificazione;
- per dar modo ai titolari di denominazioni di qualifica di sapere se e come concretamente realizzare le loro potenzialità;
- per impostare un sistema concertato di certificazioni ai fini di agevolare il riconoscimento e la validazione reciproca;
- per valorizzare le capacità maturate al di fuori dei sistemi formativo educativi.

Nel modello Isfol le competenze sono articolate in Unità Capitalizzabili, il cui processo di costruzione comporta una preliminare attività di analisi relativa a tre ambiti diversi tra loro per natura e contenuti per giungere alla produzione di tre diversi risultati (outout di primo livello) che costituiscono il materiale di ingresso per l'attività di progettazione delle unità capitalizzabili.

L'unità capitalizzabile:
- è uno standard, nel senso che costituisce un modello di riferimento per il raggiungimento di competenze professionali;
- è uno standard minimo, nel senso che può essere personalizzata attraverso l'arricchimento dei suoi contenuti, della durata e dei requisiti metodogici, a seconda dei contesti in cui è utilizzata;
- è aggregabile ad altre unità in funzione di percorsi formativi mirati a profili/figure professionali o a esigenze di aggiornamento, alternanza, formazione continua;
- è componibile, nel senso che deve essere progettata in modo tale che risulti possibile collegarla ad altre unità o a crediti acquisiti in forma diversa dal percorso formativo;
- è autonoma, nel senso che deve avere per obiettivo (risultato atteso) una competenza in grado di costituire un valore riconoscibile sul mercato del lavoro;
- è pluridisciplinare, nel senso che l'attuazione e il presidio delle aree di attività in essa previste richiedono la "padronanza" di conoscenze e abilità riguardanti diverse discipline e la capacità di porre in atto "piani di comportamento professionale" in cui esse convergono in modo sinergico;
- è descritta secondo modalità standardizzabili, riporta i riferimenti essenziali per lo sviluppo o il riconoscimento delle competenze; ciò vale anche per le modalità e lo stile redazionale con cui ciascun riferimento è descritto.

In sintesi, il modello Isfol presuppone lo sviluppo di un nuovo approccio, fondato su:

- Centralità delle competenze;

- Sistema di standard minimi (unità capitalizzabili);

- Riconoscimento/certificazione dei crediti formativi individuali.

Si tratta di un processo di portata innovativa, la cui dimensione può essere associata all'evoluzione normativa a livello nazionale, che ha permesso di ridisegnare un'offerta integrata di molteplici opportunità che le persone possono cogliere per formare o arricchire il proprio patrimonio di competenze, acquisibile in contesti diversi, ma certificabile in uno dei tre sistemi: istruzione, formazione e lavoro.

Essi pertanto sono chiamati a interagire non solo in forma di collaborazione, ma debbono esercitare in modo complementare le proprie specificità di contesto, di valori e di obiettivi.

La gestione dei percorsi possibili e le modalità per il loro riconoscimento devono essere tali da consentire ai partecipanti risultati:
- misurabili;
- capitalizzabili;
- spendibili in uno qualunque dei subsistemi per:
1 integrare il proprio patrimonio tecnico e culturale, senza dover ripercorrere tappe già fatte;
2 utilizzare le proprie competenze in termini di inserimento lavorativo e crescita professionale.

L'integrazione c'è, se si riescono a individuare competenze che possano essere spese in contesti diversi da quelli in cui si sono formate, rendendo fruibili le passerelle da un sistema all'altro e spendibili i crediti acquisiti.
L'integrazione deve fare riferimento ad un sistema che si costituisce come tale mediante tre passaggi culturali, politici e tecnici:
- una riflessione teorica comune;
- una forte relazione tra istituzioni (condivisione del processo);
- un insieme di dispositivi condivisi (condivisione del prodotto).

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 11

Cap. 2 Imprese turistiche ed occupazione nella provincia della Spezia

2.1 La nuova indagine realizzata

Nel 2002 l'Ente Bilaterale del Turismo di La Spezia aveva realizzato, per la prima volta, una ricerca sull'occupazione e la formazione nel settore turistico sul territorio provinciale.

A distanza di due anni si è riscontrata la necessità di provvedere un aggiornamento della ricerca stessa, sia per verificare l'andamento delle dinamiche imprenditoriali ed occupazionali, che per approfondire maggiormente la parte riguardante l'analisi dei fabbisogni formativi e delle competenze.

Nel 2004 è stato, quindi, realizzato questo aggiornamento che riesce a darci alcuni parametri di confronto evolutivo ed introduce nuovi campi d'indagine e di analisi.

Per quanto riguarda la metodologia, come la prima edizione, vengono tenuti fermi i seguenti tre approcci principali:

1) Il campione
La nostra ricerca si concentra ed analizza, nello spirito della Legge 135/2001 e di quanto ormai comunemente accertato a livello di studi turistici, le imprese del core business turistico composto da: strutture ricettive, bar e ristoranti, stabilimenti balneari ed attività di servizio direttamente connesse (es. agenzie di viaggio, navigazione turistica, diving center, guide ed accompagnatori turistici, servizi nautici da diporto). Il tutto esercitato sotto forma d'impresa.

2) Le aree tipologiche omogenee
I dati sono elaborati non soltanto a livello provinciale, ma anche per area turistica omogenea ed in particolare: Golfo dei Poeti, Riviera-Cinque Terre, Val di Magra e Val di Vara.

3) Il metodo d'indagine
Alla ricerca ed elaborazione dei dati quantitativi recuperati da più fonti competenti (CCIAA, APT, Provincia, INPS, ISTAT, etc.) si aggiunge e si interfaccia un'indagine sul campo realizzata attraverso un questionario somministrato da operatori di ricerca ad un campione significativo delle imprese turistiche.

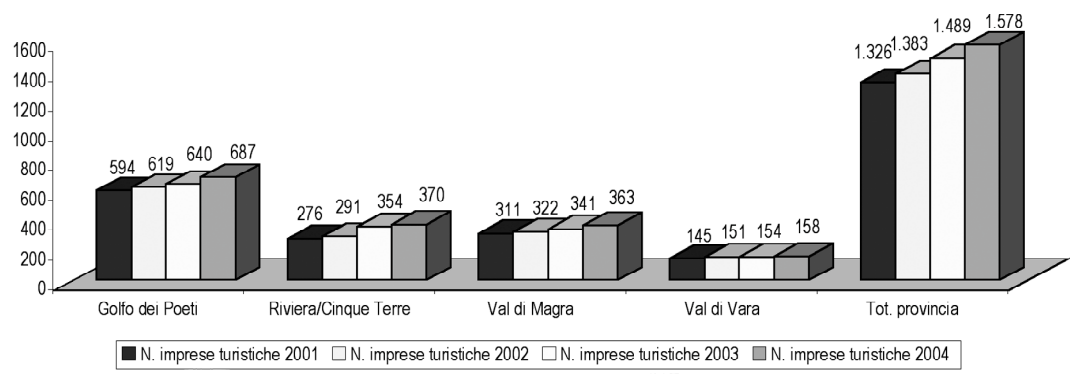
2.2 La dinamica imprenditoriale

L'analisi delle imprese è sviluppata focalizzando alcuni scenari: le imprese per area, per forma giuridica, per tipologia d'attività, per fatturato.
Inoltre, si indagano (raffrontandoli ove possibile con i dati della precedente ricerca) alcuni aspetti relativi al profilo dell'imprenditore (età, livello d'istruzione) e di alcune componenti dell'impresa come quella familiare e quella femminile.

2.2.1 Il numero

L'aggiornamento dei dati ci consente di visualizzare il trend di crescita del numero delle imprese turistiche in provincia dal 2001 al 2004 (Graf. 2.1).

Graf. 2.1 - Imprese turistiche (core business) per aree omogenee - anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004

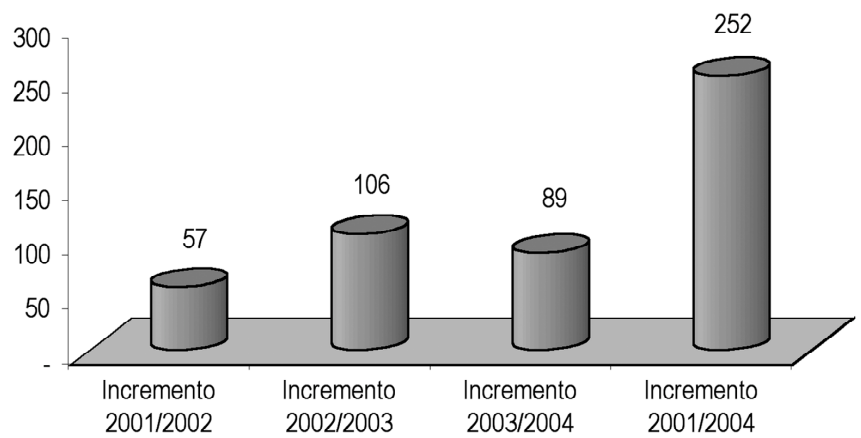


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

In quest'ultimo anno, infatti, registriamo un numero di 1.578 imprese, con un incremento netto assoluto di 252 unità rispetto al 2001.

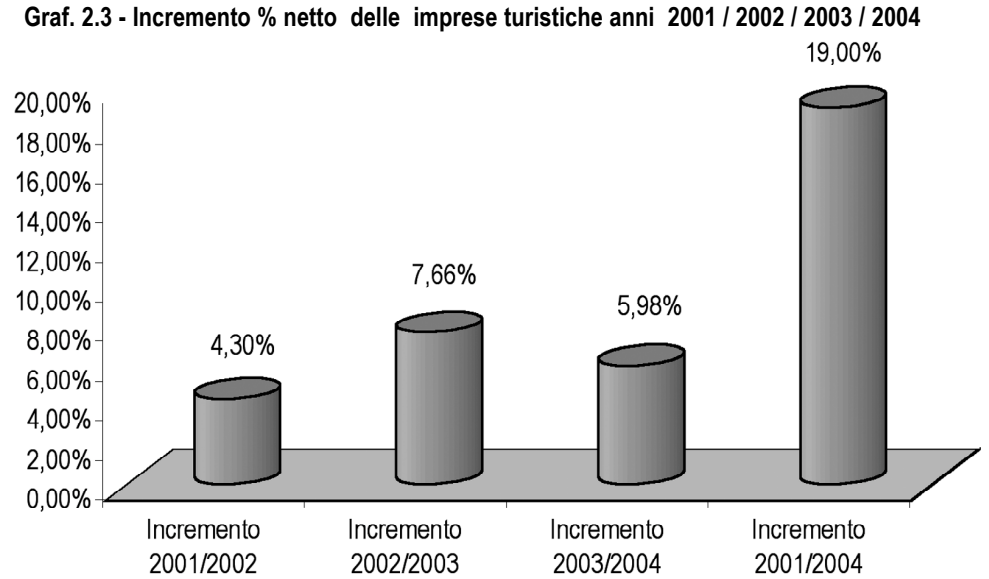
L'incremento netto delle imprese è stato costante nel corso degli anni, sia in termini assoluti che in valore percentuale con un totale di + 19% d'imprese negli ultimi tre anni (Graf. 2.2 e Graf. 2.3).

Graf. 2.2 - Incremento netto assoluto delle imprese turistiche anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

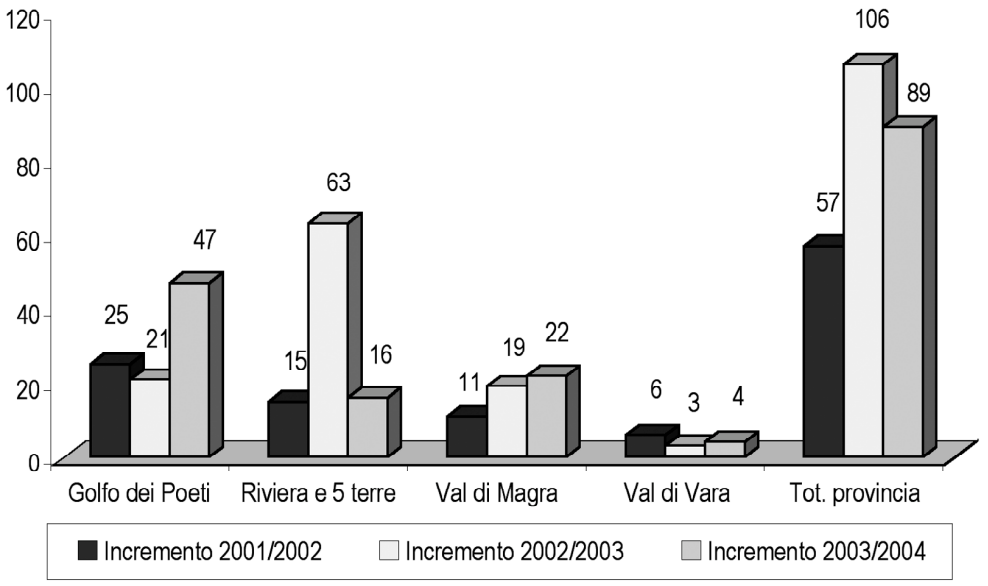
Graf. 2.3 - Incremento % netto delle imprese turistiche anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Inoltre, questo trend si registra generalizzato su tutte le aree provinciali, con punte significative (in valore assoluto) nel Golfo dei Poeti (+93 imprese) e nella Riviera-Cinque Terre (+94 imprese) (Graf. 2.4).

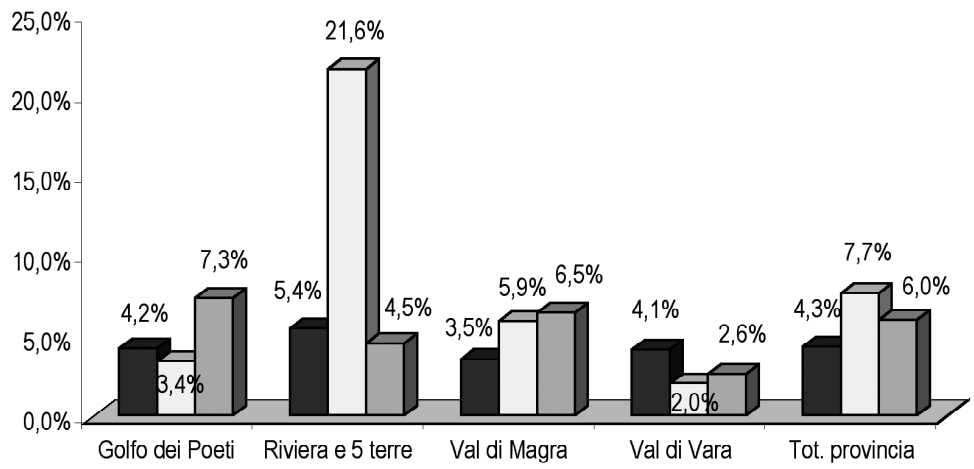
Graf. 2.4 - Incremento % netto assoluto per area delle imprese turistiche anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Tra l'altro si può notare, visualizzando l'incremento per anno, che il 2003 è l'anno di maggior crescita con 106 nuove imprese rispetto all'anno precedente.

Graf. 2.5 - Incremento % netto delle imprese turistiche anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004

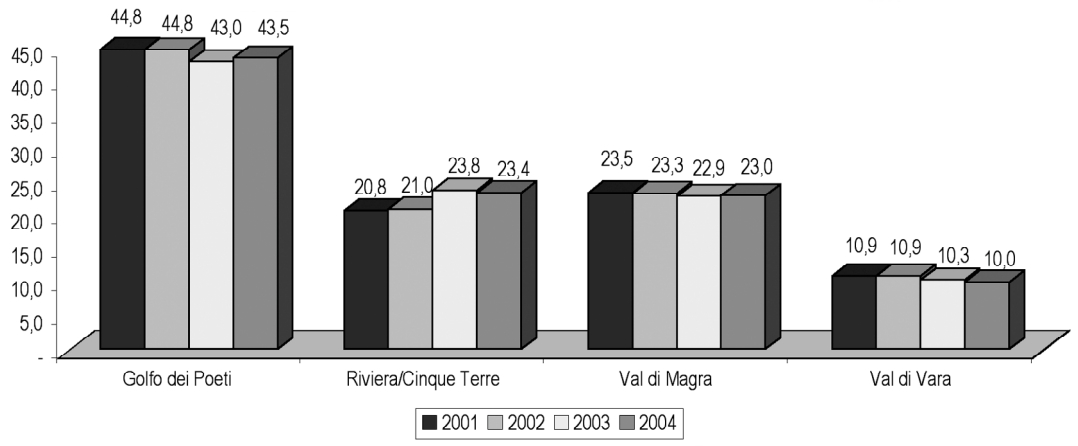


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Ragionamento analogo anche per i valori percentuali, con un 2003 positivo ed una punta massima del + 21,6% in quell'anno nell'area Riviera-Cinque Terre (Graf. 2.5).

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 14

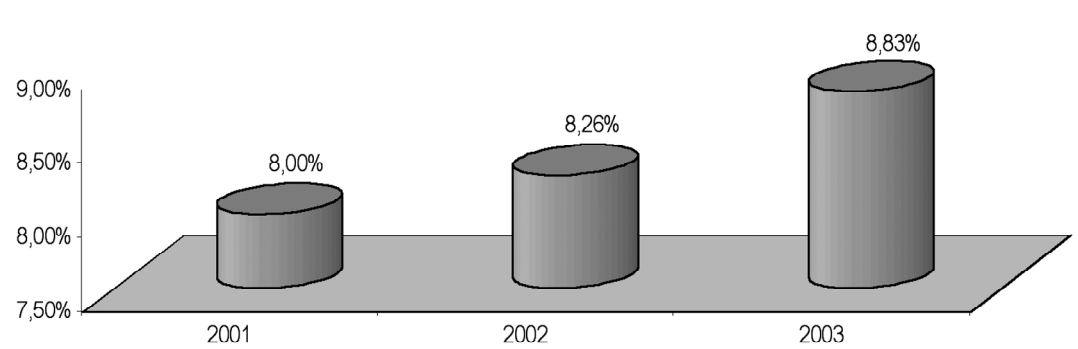
Graf. 2.6 - Distribuzione percentuale delle imprese turistiche (core business) per aree omogenee anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Per quanto riguarda, invece, la distribuzione percentuale delle imprese per area si nota come il grosso di queste sia concentrato nell'area del golfo (43,5%) e, comunque, attualmente la riviera-cinque terre rappresenta quasi un quinto (23,4%) di tutte le imprese(Graf. 2.6).

Graf. 2.7 - Incidenza delle imprese turistiche sul totale delle imprese provinciali anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004

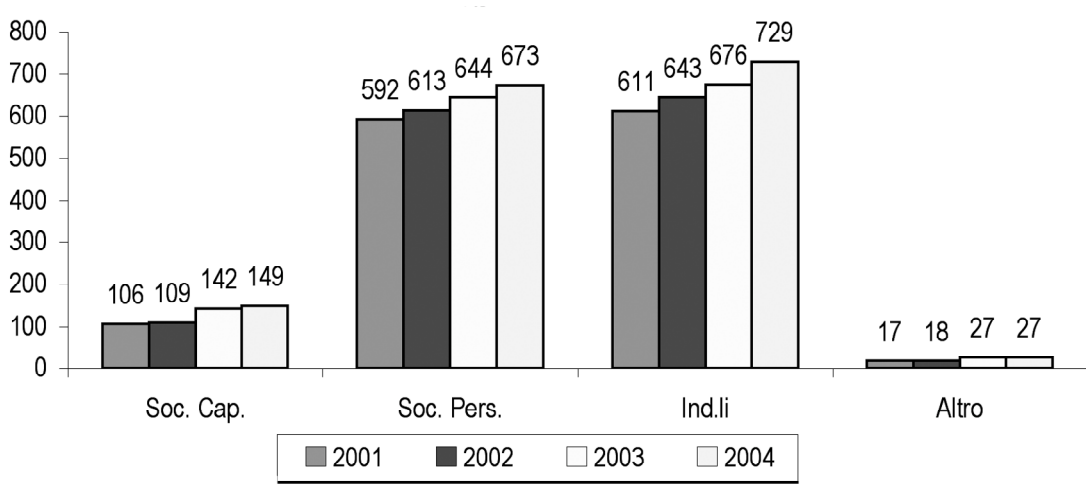


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Nel corso degli anni l'incidenza delle imprese turistiche sulle imprese totali della provincia registra un incremento passando da un 8% nel 2001 (valore già elevato) ad un 8,83% nel 2003 (Graf. 2.7)

2.2.2 La forma giuridica

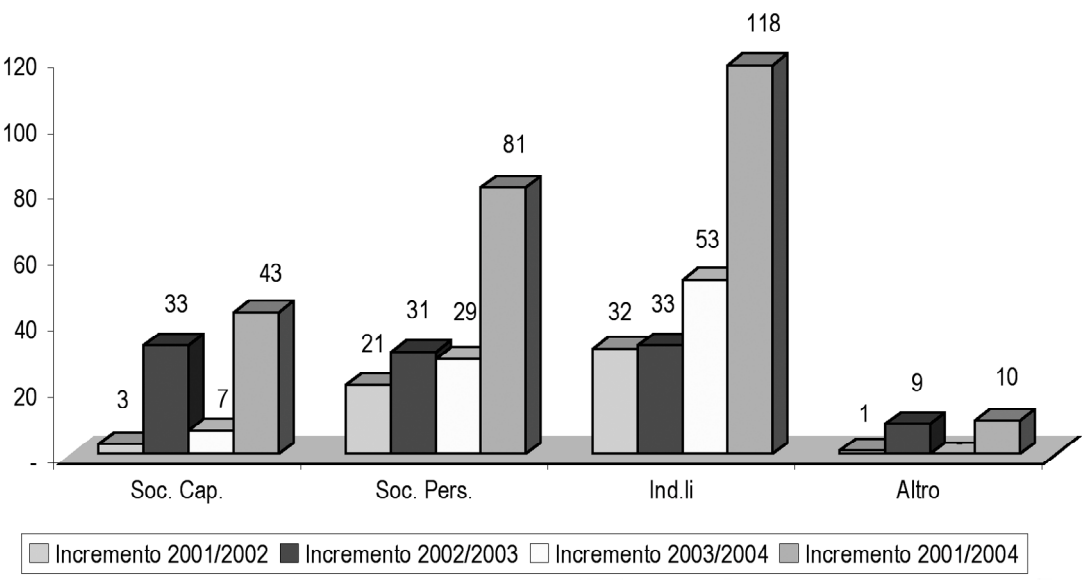
Graf. 2.8 - Composizione delle imprese per forma giuridica anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Se analizziamo la dinamica imprenditoriale anche dal punto di vista della forma giuridica dell'impresa abbiamo un incremento netto in tutte le tipologie dal 2001 al 2004 (Graf. 2.8).

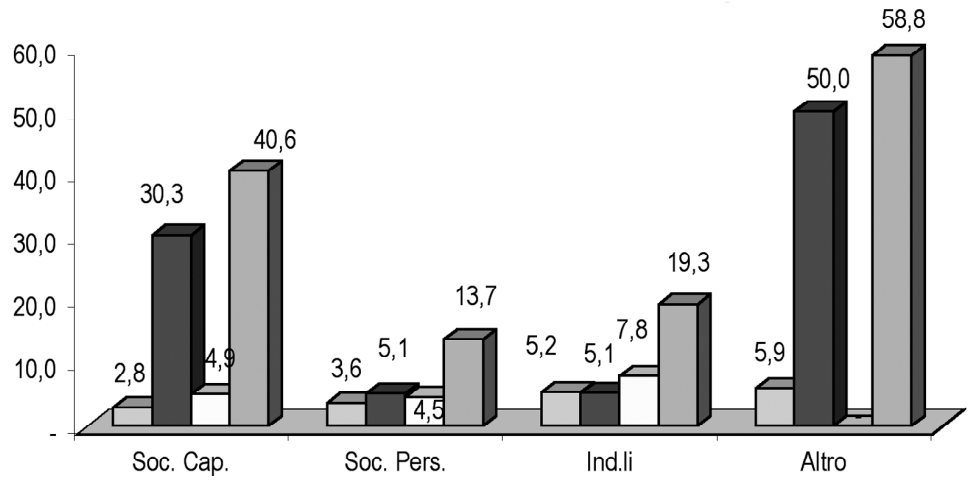
Graf. 2.9 - Incremento assoluto netto delle imprese per forma giuridica anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Le società di capitale aumentano di 43 unità e del 40,6%, quelle di persone di 81 unità e del 13,7%, le imprese individuali di 118 unità e del 19,3%, le altre forme (es. cooperative) di 10 unità e del 58,8% (Graf. 2.9 e Graf. 2.10).

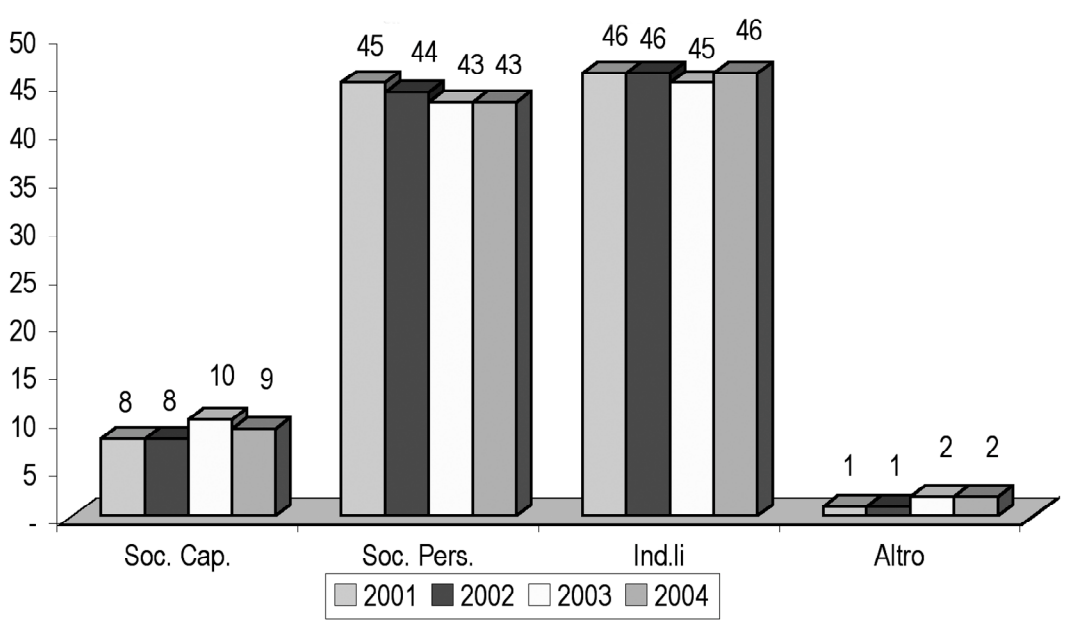
Graf. 2.10 - Incremento % netto delle imprese per forma giuridica anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Per quanto riguarda la composizione percentuale, le forme giuridiche più utilizzate nel corso degli anni sono quelle della società di persone (43-45%) e delle imprese individuali (un 46% di media). Le società di capitale rappresentano oggi un 9% e sono cresciute rispetto al 2001, come così sono cresciute le altre forme di aggregazione societaria, anche se rappresentano pur sempre una quota estremamente minoritaria (2%) (Graf. 2.11).

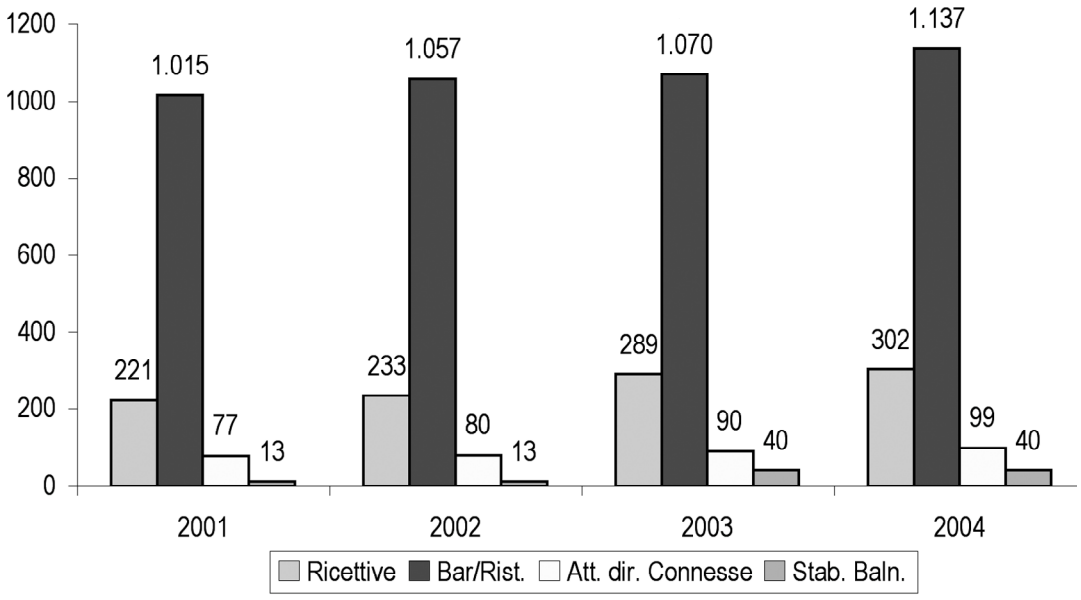
Graf. 2.11 - Composizione % delle imprese per forma giuridica anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

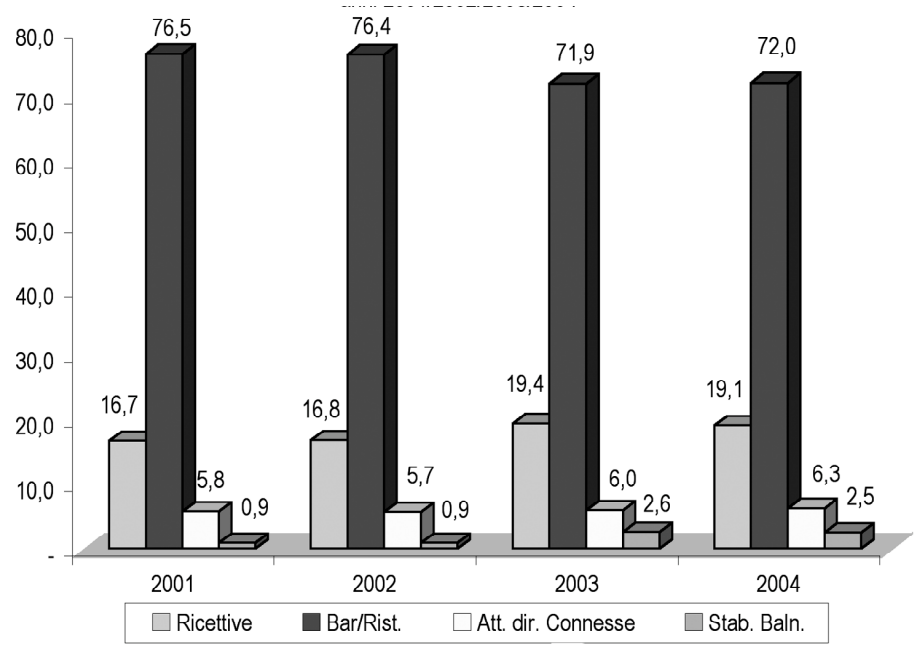
2.2.3 L'attività

Graf. 2.12 - Composizione % delle imprese turistiche per tipo di attività anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

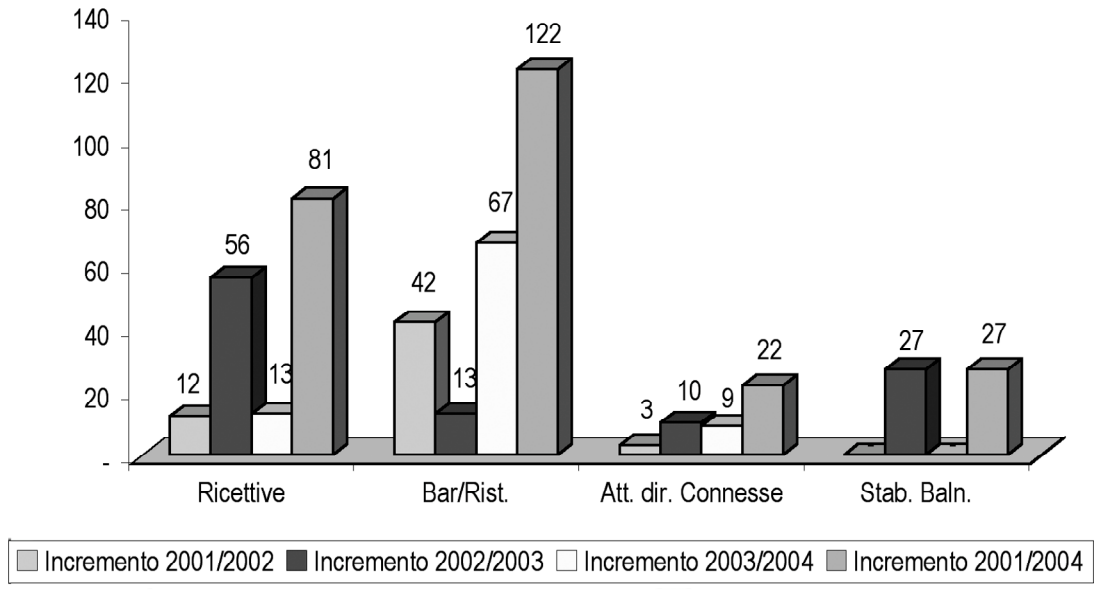
Graf. 2.13 - Composizione % delle imprese turistiche per tipo di attività anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Se analizziamo le imprese per tipo di attività vediamo che, sia in valore assoluto che sotto il profilo percentuale, la componente maggioritaria è quella dei bar e ristoranti (1.137 unità ed il 72% del totale nel 2004). Seguono poi le strutture ricettive (302 per un 19,1% nel 2004), le attività direttamente connesse (99 per un 6,3% nel 2004) ed infine gli stabilimenti balneari (40 per un 2,5% sul totale) (Graf. 2.12 e Graf. 2.13).

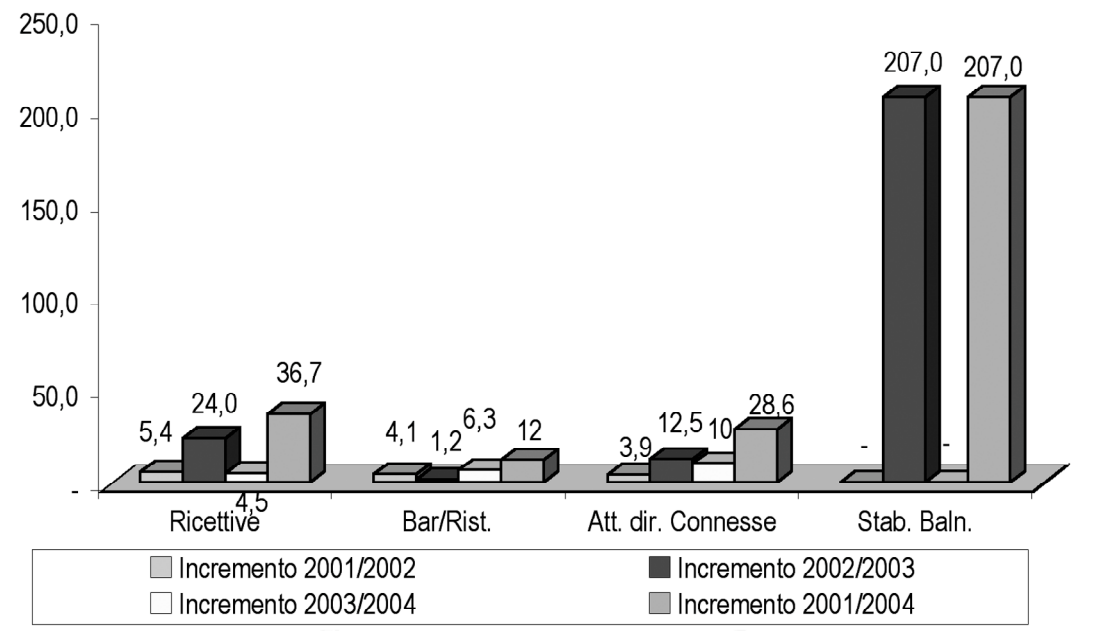
Graf. 2.14 - Incremento netto assoluto delle imprese turistiche per tipo di attività anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

Osservando, poi, il trend degli ultimi quattro anni si nota che tutte le componenti fanno registrare un saldo di crescita positivo. In valore assoluto è significativo il dato della presenza sul territorio di 81 strutture ricettive in più rispetto al 2001 (Graf. 2.14).

Graf. 2.15 - Incremento netto % delle imprese turistiche per tipo di attività anni 2001 / 2002 / 2003 / 2004

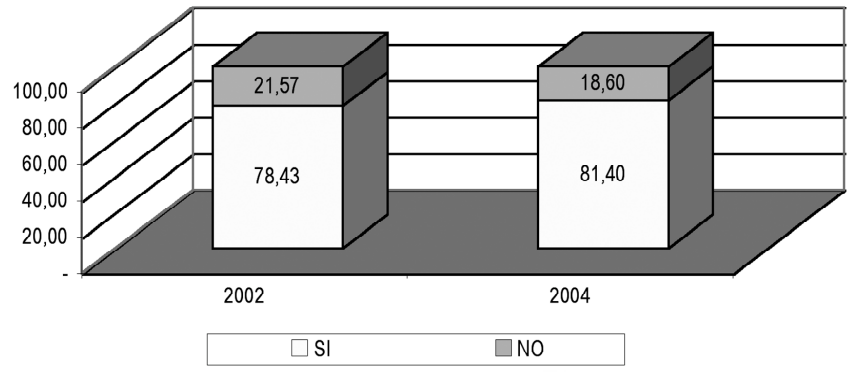


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati C.C.I.A.A. La Spezia

L'incremento percentuale (2001-2004) è di conseguenza positivo e per il già ricordato segmento ricettivo si attesta su un +36,7%. A questo dato si affianca un +28,6% delle attività direttamente connesse ed un +12% dei bar e ristoranti. Non è significato l'aumento degli stabilimenti balneari in questi termini (+207%), poiché è dovuto prevalentemente ad una diversa (e più corretta) registrazione nell'apposito codice principale di attività di una serie di esercizi che erano registrati fino al 2002 come bar (Graf. 2.15).

2.2.4 La componente familiare

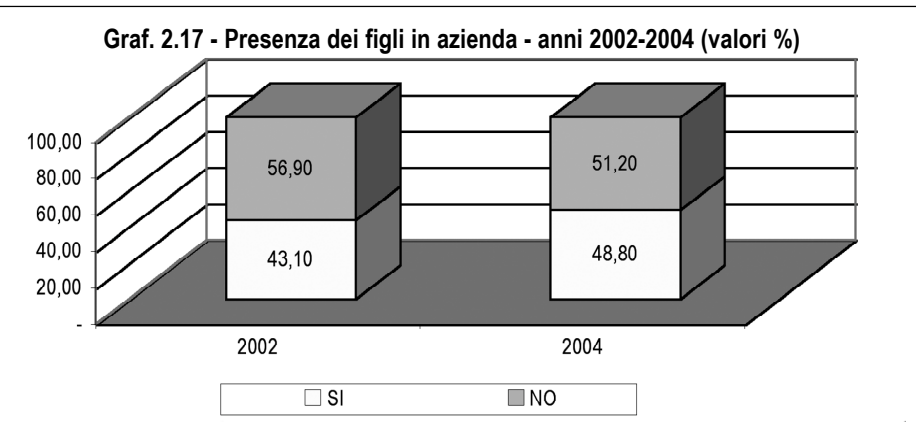
Graf. 2.16 - Componente familiare nei processi decisionali (valori%)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

L'analisi ed il raffronto con l'indagine precedente (dato 2002) ci fa vedere nel 2004 un incremento di circa 3 punti percentuali della componente familiare nei processi decisionali dell'impresa presente oggi ben nel 81,40% delle imprese turistiche della provincia (Graf. 2.16).

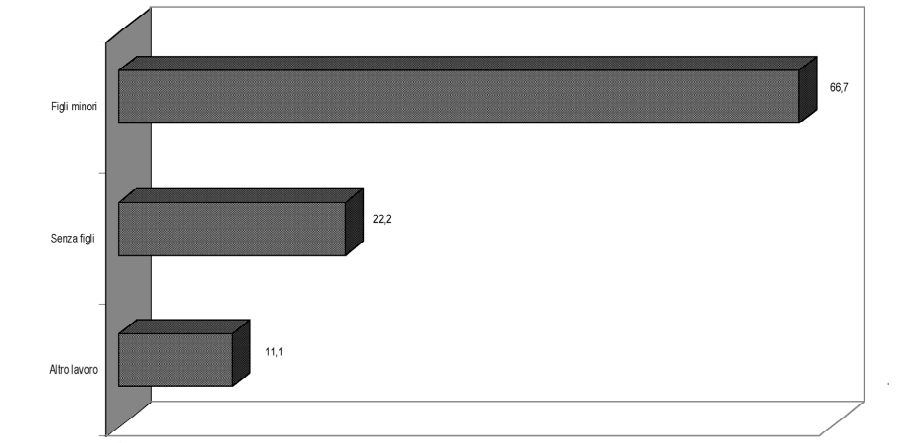
Graf. 2.17 - Presenza dei figli in azienda - anni 2002-2004 (valori %)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Se poi andiamo a raffrontare la presenza dei figli in azienda vediamo che il 43,1% del 2002 è incrementato fino ad un 48,8% nel 2004. In pratica, nella metà delle imprese turistiche vi è una continuità generazionale imprenditoriale data dalla presenza dei figli (Graf. 2.17).

Graf. 2.18 - Ragioni relative all'assenza dei figli in azienda (valori %)

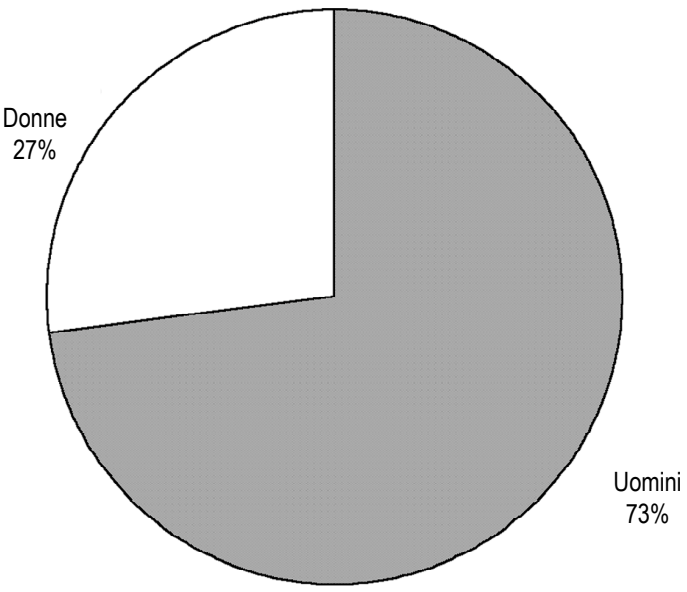


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Siamo andati ad indagare le ragioni del perché il 51,2% degli imprenditori non ha i propri figli in azienda e, come si può notare, solo nell'11,1% dei casi è perché questi hanno scelto un altro lavoro. Il 66,7% degli imprenditori ha figli minorenni ed il 22,2% è senza figli (Graf. 2.18).

2.2.5 Il management

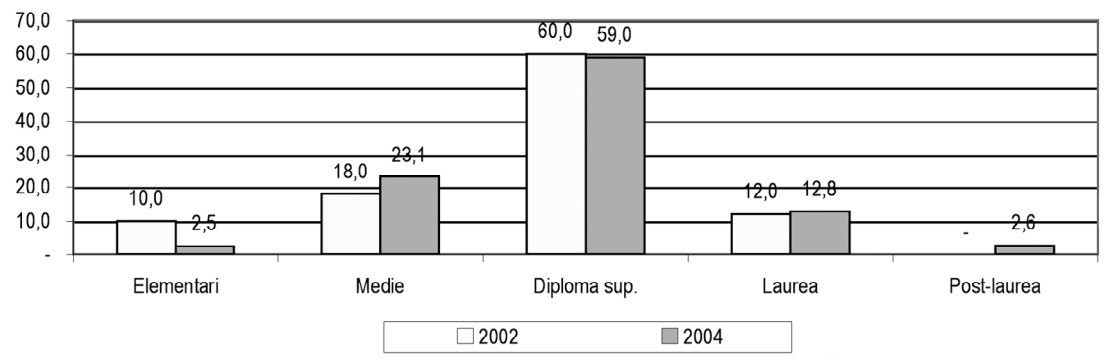
Graf. 2.19 - Incidenza feminile sul management - anno 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto riguarda l'incidenza della componente femminile nel management dell'impresa (titolari o dirigenti) questa si attesta nel 2004 al 27%. In pratica su quattro imprenditori turistici solo uno è donna. Come vedremo più avanti questo dato sul management femminile si discosta notevolmente da quello sul lavoro dipendente femminile (Graf. 2.19).

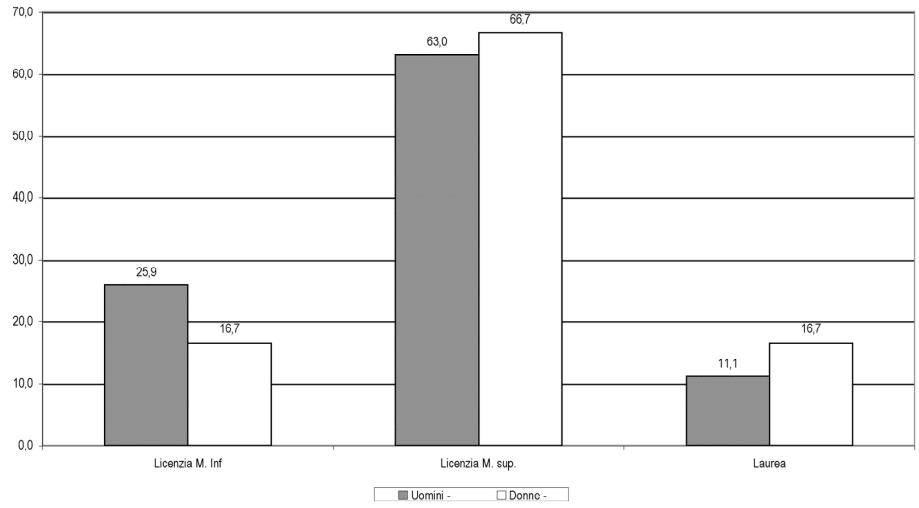
Graf. 2.20 - Grado di scolarizzazione del management (titolari o dirigenti) - (valori %)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Raffrontiamo anche il titolo di studio dei nostri imprenditori turistici. Come si vede la maggior parte di essi possiede un diploma di scuola media superiore (circa il 60% dei casi) e nel 12,8% di essi ci troviamo di fronte a laureati. Il trend 2002-2004 registra anche un aumento del livello di scolarizzazione (Graf. 2.20).

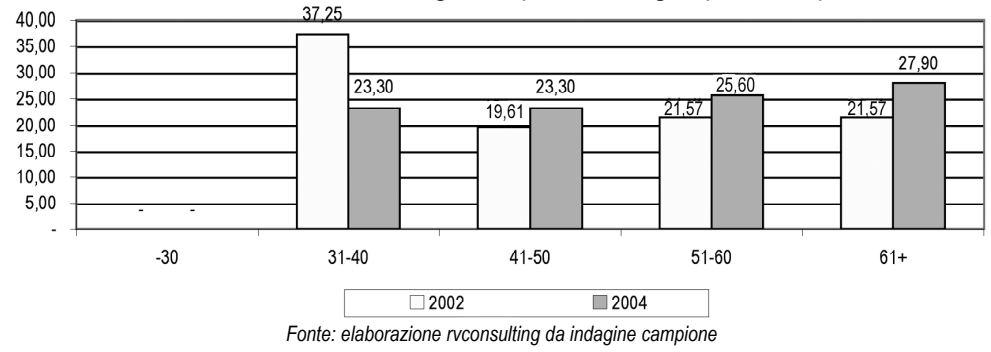
Graf. 2.21 - Distribuzione % titolo di studio del management - anno 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Se poi andiamo a vedere la distribuzione per principale titolo di studio fra uomini e donne imprenditori nel 2004, vediamo che la componente femminile ha un livello d'istruzione più elevato: il 16,7% delle donne sono laureate contro l'11,1% degli uomini, il 66,7% sono diplomate contro il 63% degli uomini ed, infine, il 16,7% hanno la licenza media inferiore contro il 25,9% degli uomini (Graf. 2.21).

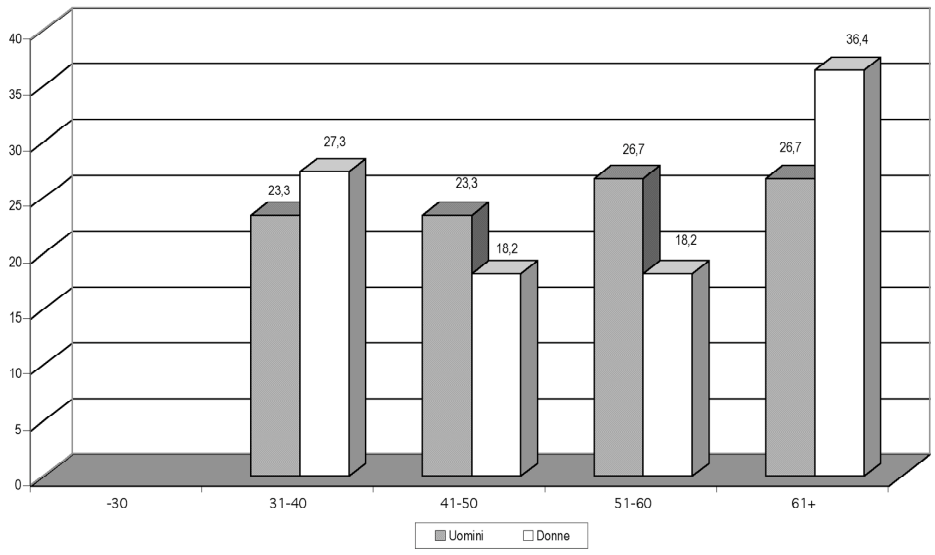
Graf. 2.22 - Età del management (titolari o dirigenti) - valori %)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto riguarda la componente generazionale dell'imprenditore vediamo che nel 2004 la maggior parte (il 27,9% dei casi) ha più di 61 anni, il 25,6% ha un'età compresa fra i 51 ed i 60 anni, il 23,3% fra i 41 ed i 50 ed, infine, il 23,3% fra i 31 ed i 40.
Se raffrontiamo la situazione del 2004 al 2002 possiamo registrare un progressivo invecchiamento del management (graf. 2.22).

Graf. 2.23 - Distribuzione % per classi di età secondo il sesso del management - anno 2004



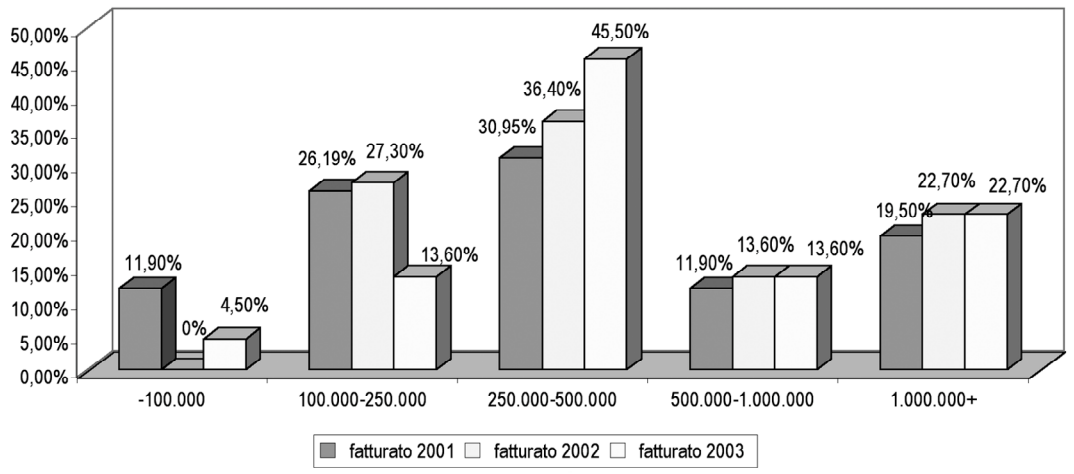
Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Andando a vedere come queste classi d'età si distribuiscono fra uomini e donne vediamo che queste ultime prevalgono percentualmente oltre i 61 anni (il 36,4% contro il 26,7%) e fra i 31 e 40 anni (il 27,3% contro il 23,3%). Gli uomini, invece, sono percentualmente più significativi nella classi intermedie.

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 23

2.2.6 Il fatturato

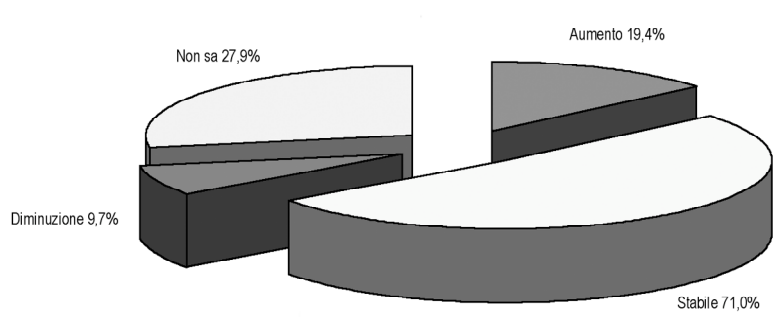
Graf. 2.24 - Distribuzione % del fatturato imprese turistiche- anni 2001-2002-2003



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Osservando lo sviluppo del fatturato delle imprese turistiche dal 2001 al 2003 (dato dell'ultimo bilancio ufficiale) si nota un incremento percentuale delle imprese che registrano un fatturato nelle classe intermedia (250-500 mila euro) e nelle classi più alte (oltre i 500 mila euro), mentre la percentuale delle imprese che fattura meno di 250 mila euro diminuisce. In particolare nella classe intermedia (250-500 mila euro di fatturato) si collocano nel 2003 il 45,5% delle imprese turistiche della provincia rispetto al 30,95% del 2001. Da notare anche che, sempre nel 2003, più di un quinto delle imprese (il 22,7%) ha un livello di fatturato che supera il milione di euro. E', quindi, indiscutibile un maggior livello di fatturato dell'impresa turistica del comprensorio, che non può essere solo imputabile all'effetto euro, ma ad una crescita meritoria effettiva (Graf. 2.24).

Graf. 2.25 - Previsione sull'andamento del fatturato nei prossimi 5 anni - rif. 2004



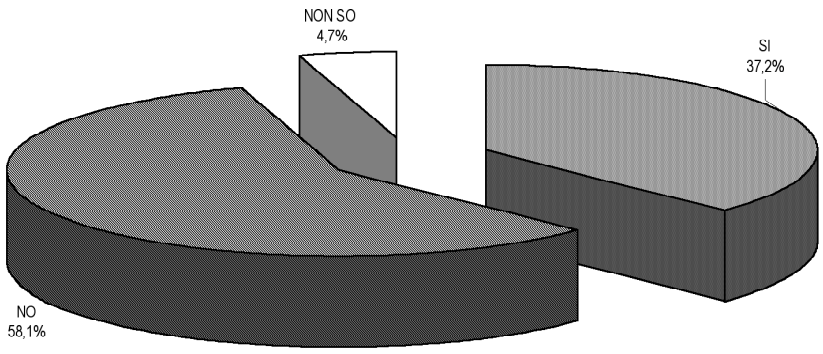
Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Abbiamo anche chiesto ai nostri imprenditori una loro previsione sull'andamento futuro del fatturato (prossimi 5 anni) ed il 19,4% ci ha risposto che lo prevede in aumento, il 71% stabile, il 9,7% in diminuzione ed il 27,9% che non sa prevederlo. Emerge dalle risposte una valutazione positiva del volume di attività futura, poiché in pratica circa il 90% delle imprese prevedono di mantenere come minimo gli attuali livelli ed, in 1 caso su 5 di aumentarli. Da notare che poco più di 1 imprenditore su 4 non è in grado di fare previsioni in merito (Graf. 2.25).

2.2.7 L'innovazione

L'innovazione nelle imprese è un fattore strategico, di cui forse non si comprende ancora bene l'importanza.
Nella ricerca siamo andati ad indagare, attraverso l'indagine campione, se le imprese turistiche hanno operato innovazione di prodotto e di processo negli ultimi 5 anni (a partire dal 2004).

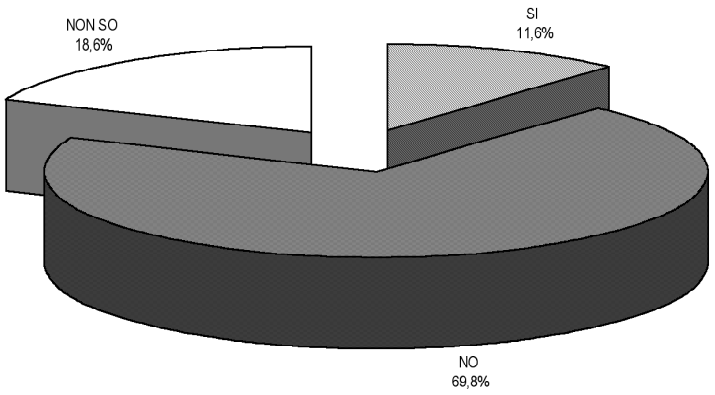
Graf. 2.26 - Introduzione in azienda di innovazione di prodotto negli ultimi 5 anni (rif. 2004)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto il 37,2% delle imprese ha risposto affermativamente, cioè di averla operata, il 58,1% di no ed il 4,7% non sa rispondere (Graf. 2.26).

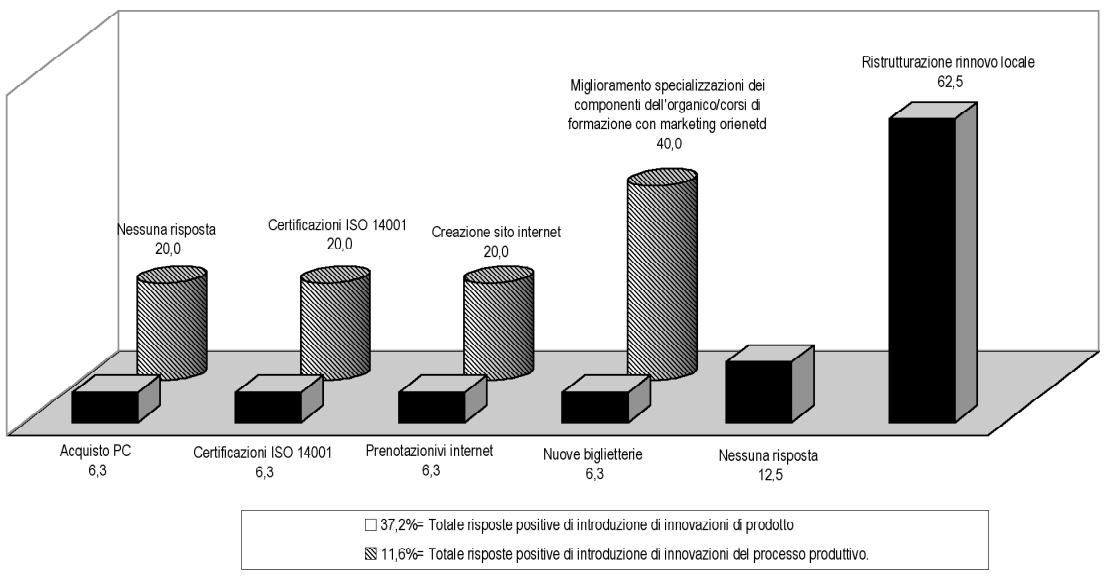
Graf. 2.27 - Introduzione in azienda di innovazione del processo produttivo negli ultimi 5 anni (rif. 2004)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto riguarda, invece, l'innovazione di processo produttivo le imprese che hanno risposto di averla introdotta negli ultimi 5 anni sono solo l'11,6% del totale, ben il 69,8% risponde negativamente ed una discreta fetta (il 18,6%) non sa rispondere (Graf. 2.27).

Graf. 2.28 - Incidenza % delle innovazioni di prodotto e del processo produttivo adottate dall'azienda negli ultimi anni (rif. 2004)



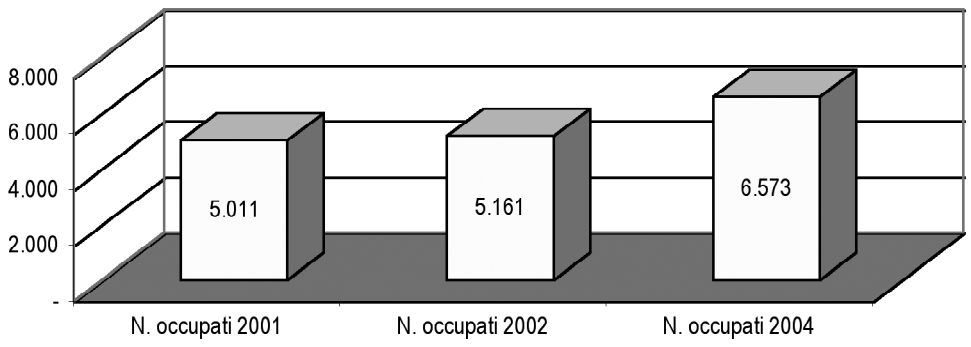
Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Abbiamo chiesto a coloro che hanno risposto affermativamente riguardo l'innovazione di prodotto e di processo, di indicarci la principale innovazione effettuata. Come si può notare in entrambi i casi la quota di coloro che, pur rispondendo affermativamente, non riesce a dare una risposta è piuttosto significativa (12,5% per i prodotti e 20% per i processi). Inoltre, per i prodotti l'innovazione più dichiarata riguarda la ristrutturazione o rinnovo dei locali dell'esercizio, mentre ben meno indicate risultano essere adeguamenti informatici, certificazioni ambientali (richieste da molte normative e bandi di accesso a contributi) e sistemi di prenotazioni. Per quanto riguarda, invece, le innovazioni di processo indicate la più gettonata è quella dei corsi di formazione all'organico aziendale, vengono poi segnalati interventi informatici (sito internet) e di nuovo le certificazioni. Come si può notare le imprese hanno una certa difficoltà ad identificare ed ad introdurre l'innovazione nel loro processo produttivo (Graf. 2.28).

2.3 La dinamica occupazionale

2.3.1 Lo stock degli occupati

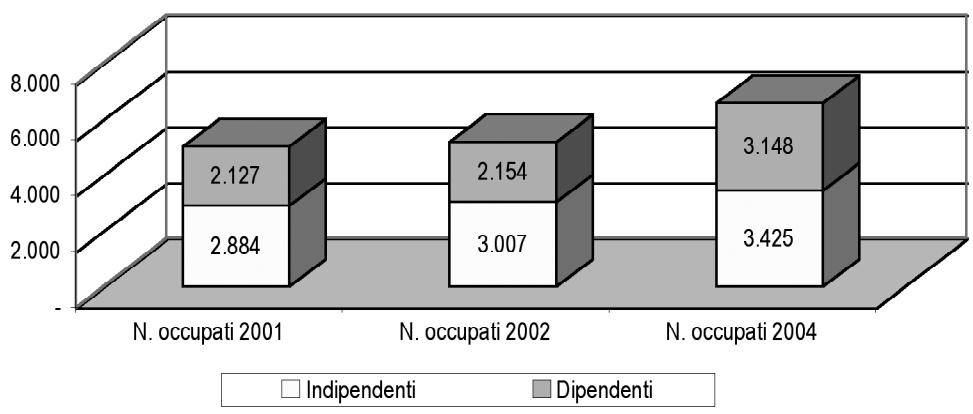
Graf. 2.29 - Totale attività turistiche (core)



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A.

Lo stock degli occupati nelle attività turistiche di core business (in buona sostanza l'occupazione diretta) è aumentato negli ultimi anni e si colloca nel 2004 a 6.573 addetti (Graf. 2.29).

Graf. 2.30 - Occupati indipendenti e dipendenti nelle attività turistiche (core business)



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A.

L'aumento progressivo si è verificato sia per gli occupati indipendenti (3.425 nel 2004), che per i dipendenti (3.148 nel 2004), i quali rappresentano circa un 48% del totale della forza lavoro (Graf. 2.30).

Questo trend positivo dell'occupazione turistica viene ancor meglio visualizzato in termini di incremento percentuale se raffrontiamo il 2004 al 2002 (Graf. 2.31).

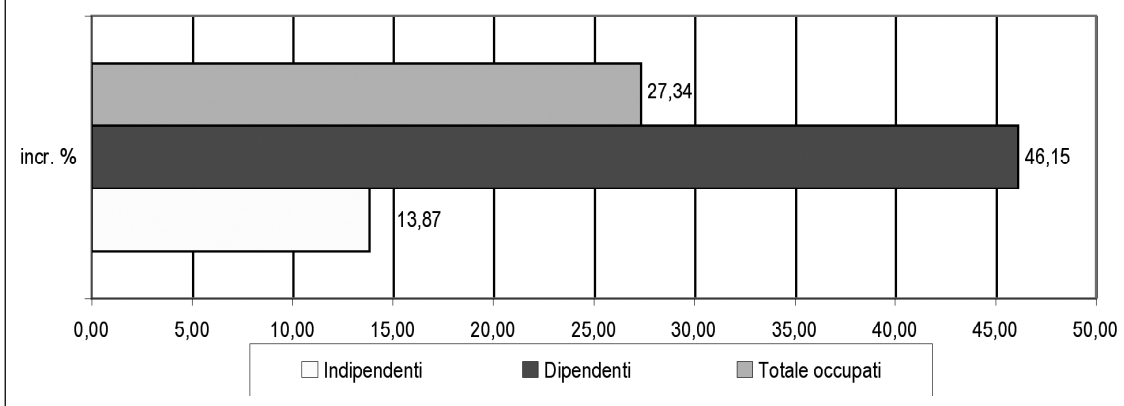
L'occupazione totale registra un +27,34% in questo biennio e se scomponiamo il dato per tipologia di occupati abbiamo che gli indipendenti crescono di un 13,87% ed i dipendenti addirittura aumentano di un 46,15%.
Sono dati impressionanti, soprattutto quello dell'incremento dei dipendenti che è un dato non di stima, ma quantitativo.
Alcuni fattori possono aver giocato ad elevare questo dato quali:
La registrazione del dato dei dipendenti nel 2002 è a giugno ed invece quella del 2004 ad agosto e quindi una parte di assunzioni stagionali che vengono effettuate a luglio non sono comprese. Questo, però, non incide molto percentualmente in quanto gli stagionali rappresentano circa un 26% della forza lavoro e gli incrementi registrati sono soprattutto fra i lavoratori a tempo indeterminato.

Vi è una maggiore accuratezza nella registrazione del dato dei dipendenti da parte dell'istituto preposto.

E' probabile che vi sia stato un fenomeno di emersione del lavoro nero.

Comunque sia, siamo di fronte ad una forte crescita generalizzata dell'occupazione nel turismo in provincia della Spezia, che potrebbe anche significare una "migrazione" ed una "riconversione" della forza lavoro verso quest'attività (nei dipendenti) ed un'occupazione di "rassegnazione" (per gli indipendenti) .

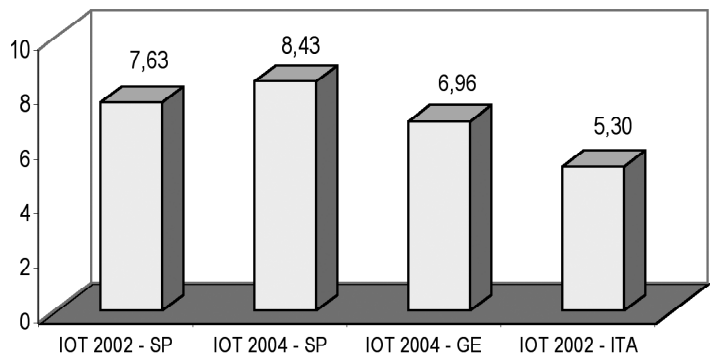
Graf. 2.31 - Incremento % occupati attività turistiche (core business) - anni 2002-2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A.

2.3.2 Gli indicatori occupazionali

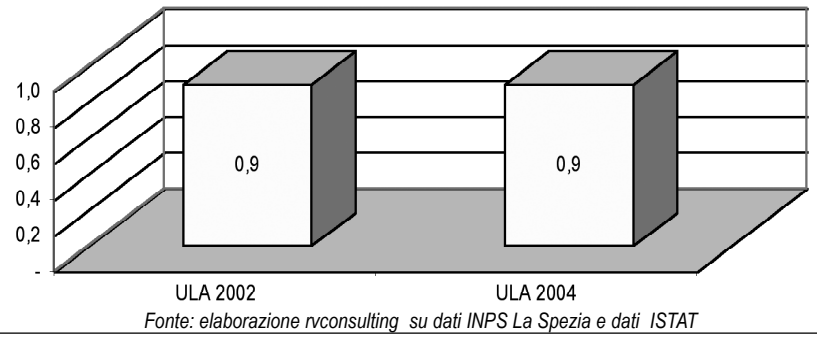
Graf. 2.32 - Indice di occupazione Turistiche (valori %)



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati ISTAT

Il valore dell'indice di occupazione turistica ci da la misura dell'incidenza percentuale dell'occupazione del settore sugli occupati totali. Come si vede questo è passato dal 7,63% nel 2002 all'8,43% nel 2004. Un valore piuttosto alto se lo raffrontiamo, per esempio, al dato sullo IOT 2004 registrato in provincia di Genova pari a 6,96%. Il raffronto con il dato italiano è, invece, parziale, poiché quest'ultimo non è aggiornato e l'ultimo IOT nazionale utile è quello del 2002 pari al 5,3% (Graf. 2.32).

Graf. 2.33 - Unità lavorativa annuale nelle attività turistiche (core business) - anni 2002-2004

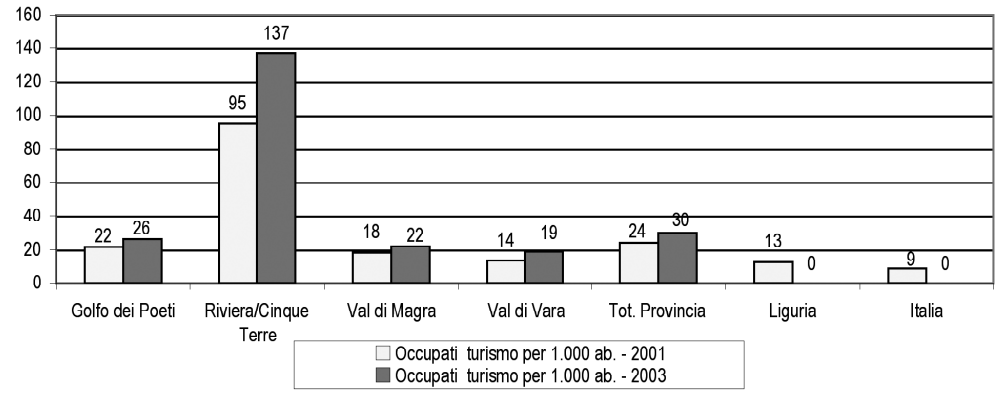


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati ISTAT

Molto interessante è notare che l'unità lavorativa annua (ULA) nelle attività turistiche dirette nel 2004 è pari a 0,9 e rimane invariata rispetto al dato 2002. Ciò significa che ad 1 occupato nel turismo corrisponde 0,9 ULA. Questo dato riafferma che in provincia della Spezia il turismo genera un'occupazione stabile (Graf. 2.33).

Vediamo ora il rapporto fra occupazione turistica e popolazione residente. Come si può notare dal 2001 al 2003 (ultimo dato disponibile per la popolazione) vi è stato un incremento da 24 a 30 occupati nel turismo su 1.000 abitanti nel comprensorio provinciale. L'incremento è su tutte le aree e spicca, fra tutti, il dato della Riviera-Cinque Terre dove nel 2003 registriamo ben 137 occupati nel turismo su 1.000 abitanti (Graf. 2.34).

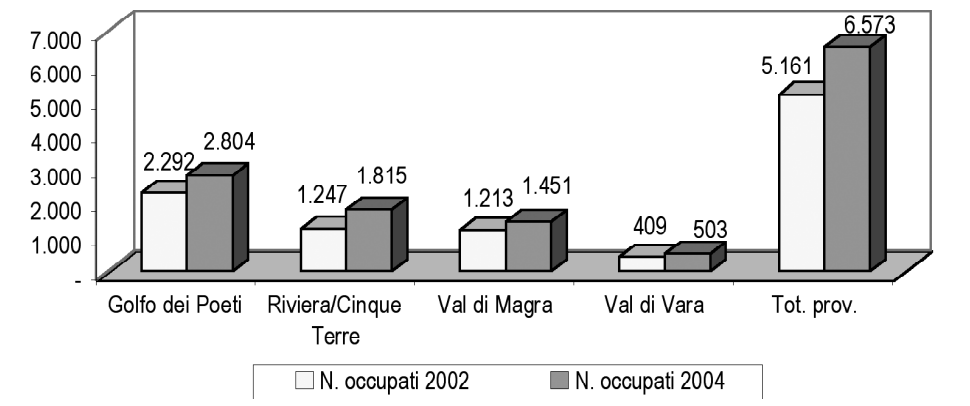
Graf. 2.34 - Occupati turismo/popolazione residente



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati ISTAT

2.3.3 L'occupazione per area

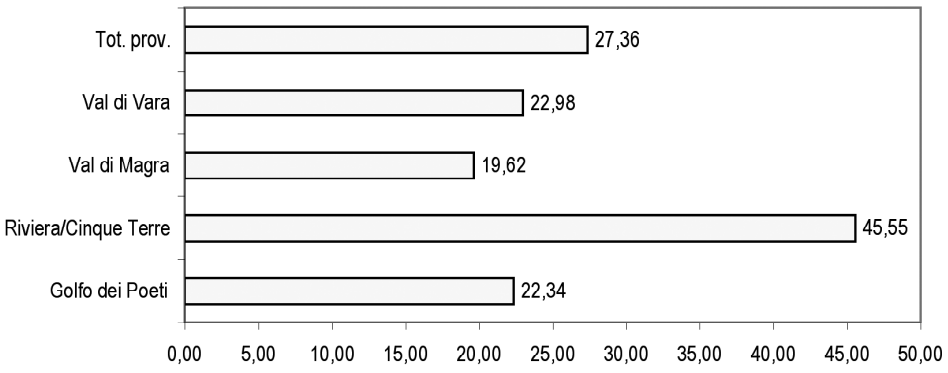
Graf. 2.35 - Occupati attività turistiche (core business) per area



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

L'aumento degli occupati totali nel turismo, registrato a livello provinciale, sia indistintamente che per indipendenti e dipendenti, si registra in valore assoluto su tutte le aree. Il grafico evidenzia questo fotografando lo stato dei valori nei due anni di uscita della ricerca e del suo aggiornamento (2002 e 2004) (Graf. 2.35).

Graf. 2.36 - Incremento % occupati attività turistiche (core business) per area anni 2002-2004

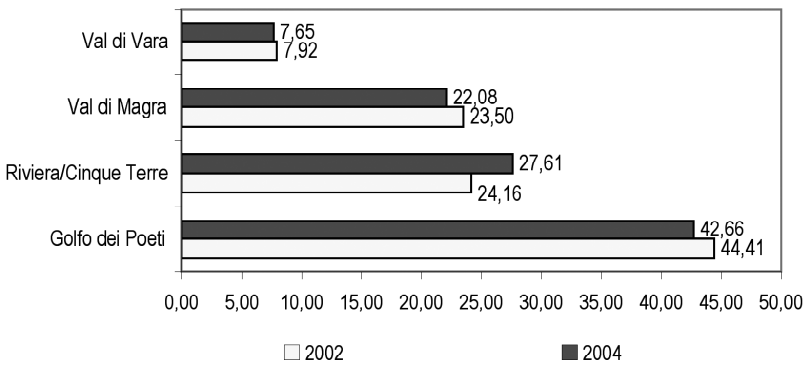


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

Stessa cosa anche per gli incrementi percentuali degli occupati con la punta massima del +45,55% che fa registrare l'area Riviera-Cinque Terre (Graf. 2.36).

Se andiamo a vedere la distribuzione percentuale degli occupati per area vediamo che la maggior parte (il 42,66% nel 2004) è concentrata nell'area del Golfo, ma la Riviera-Cinque Terre ne comprende ben un 27,61% nel 2004 ed è l'unica area che incrementa questo valore rispetto al 2002.
Seguono poi la Val di Magra con un 22,08% di occupati e la Val di Vara con il 7,65% di questi (Graf. 2.37).

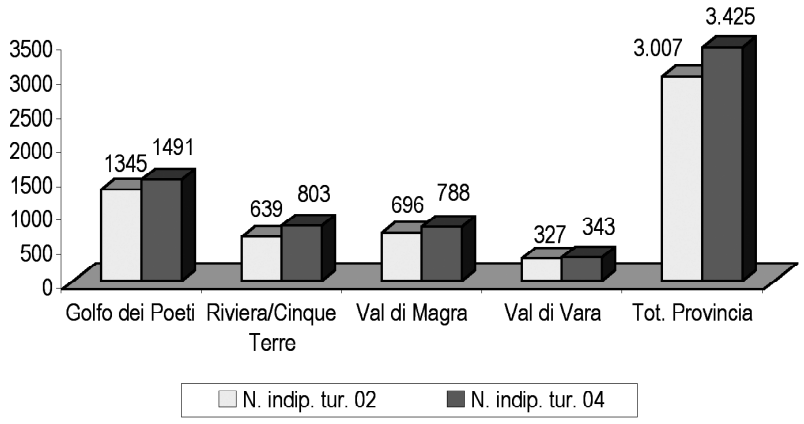
Graf. 2.37 - Distribuzione % occupati attività turistiche (core business) per area



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

2.3.4 Gli occupati indipendenti

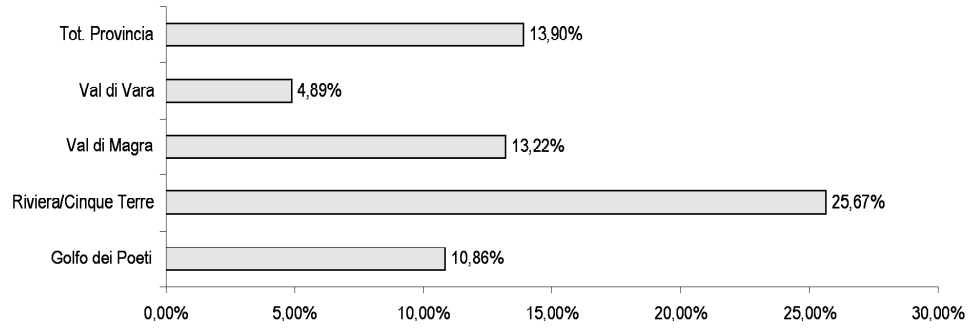
Graf. 2.38 - Occupati indipendenti attività turistiche (core business) per area



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

Anche per gli occupati indipendenti si registra un aumento generalizzato in tutte le aree (Graf. 2.38).

Graf. 2.39 - Incremento % occupati indipendenti - anni 2002-2004

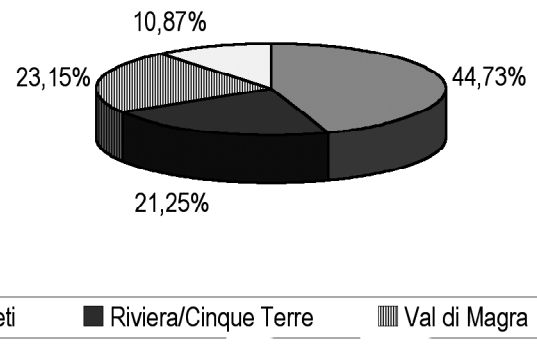


Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

Questo incremento degli indipendenti negli anni 2002-2004, pari al 13,90% totale, è particolarmente significativo nell'area Riviera-Cinque Terre dove abbiamo nel 2004 un +25,67% in più di occupati rispetto al 2002. Segue la Val di Magra con un +13,22%, il Golfo con un +10,86% e chiude la Val di Vara con un +4,89% (Graf. 2.39).

Nel 2004 la distribuzione degli occupati indipendenti vede il grosso di questi (44,73%) nell'area del Golfo, il 21,25% nella Riviera-Cinque Terre, il 23,15% in Val di Magra ed il 10,87% in Val di Vara (Graf. 2.40).

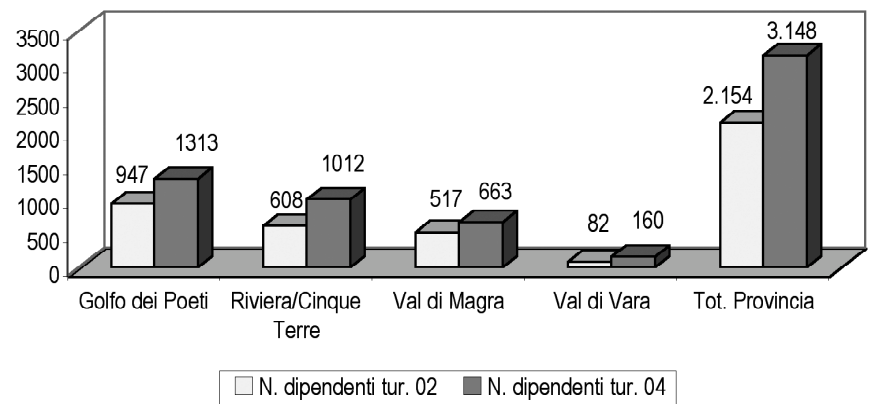
Graf. 2.40 - Distribuzione % occupati indipendenti per area - anno 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

2.3.5 Gli occupati dipendenti

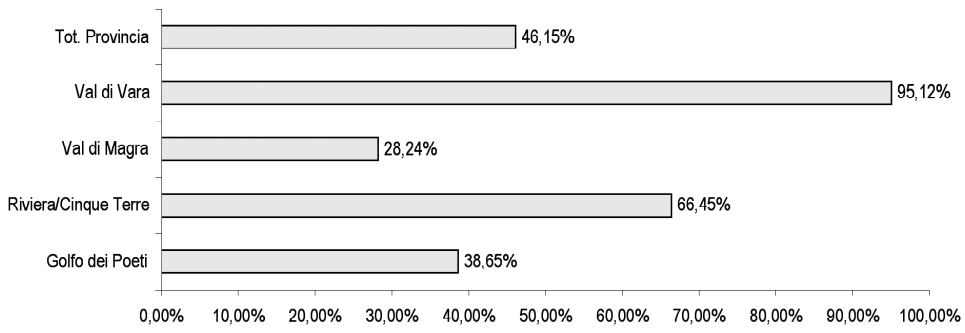
Graf. 2.41 - Occupati dipendenti attività turistiche (core business) per area



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

Anche per gli occupati dipendenti si registra un aumento generalizzato in tutte le aree e maggiore, in valore assoluto e percentuale a quello degli indipendenti (Graf.2.41).

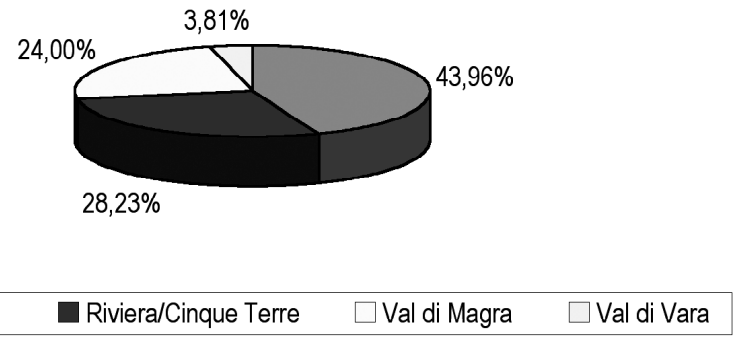
Graf. 2.42 - Incremento % occupati dipendenti - anni 2002-2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

Questo notevole incremento dei dipendenti negli anni 2002-2004, pari al 46,15% totale, è particolarmente significativo – in termini percentuali - nell'area Val di Vara dove abbiamo nel 2004 un +95,12% in più di occupati rispetto al 2002 e nell'area Riviera-Cinque Terre dove il dato registra un +66,45%. Segue il Golfo con un significativo +38,65% e chiude la Val di Magra con un +28,24% (Graf. 2.42).

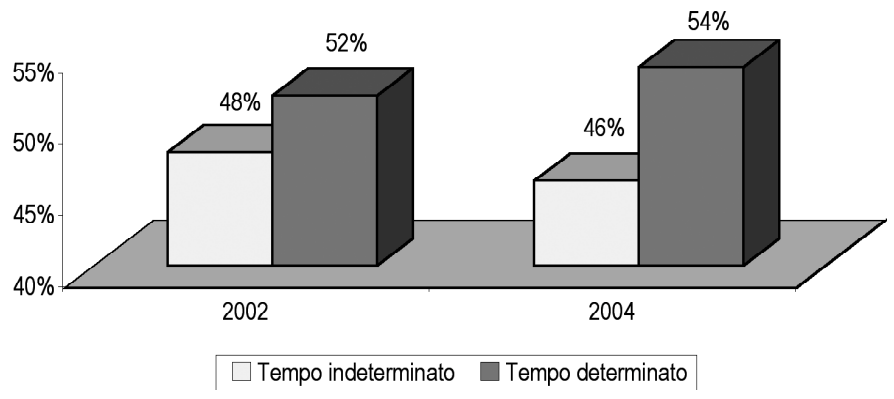
Graf. 2.43 - Incremento % occupati dipendenti - anni 2002-2004



Fonte: elaborazione rvconsulting su dati INPS La Spezia e dati C.C.I.A.A. La Spezia

Nel 2004 la distribuzione degli occupati dipendenti vede il grosso di questi (43,96%) nell'area del Golfo, il 28,23% nella Riviera-Cinque Terre, il 24% in Val di Magra ed il 3,81% in Val di Vara (Graf. 2.43).

Graf. 2.44 - Dipendenti a tempo indeterminato e determinato attività turistiche (core business) - anni 2002-2004



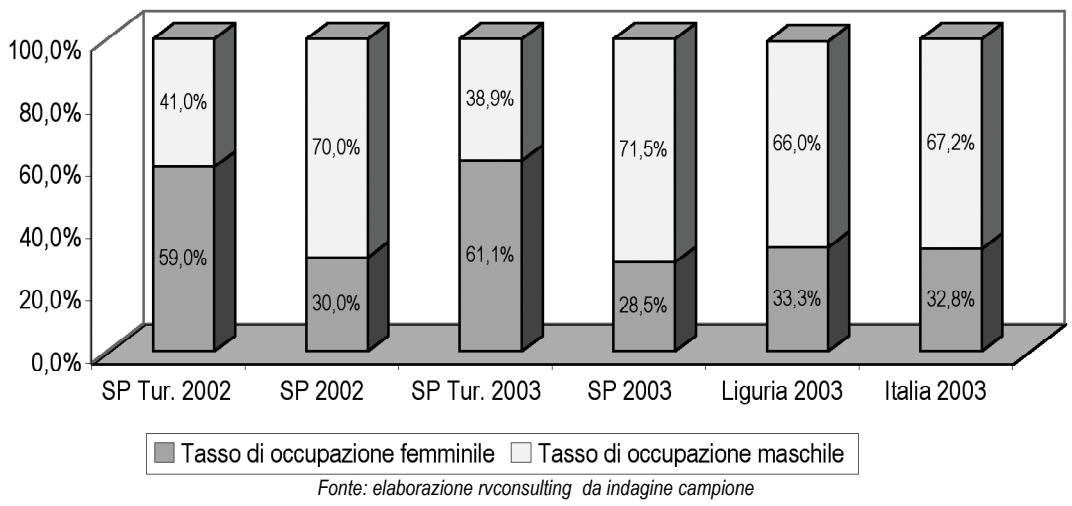
Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

L'evoluzione dei dipendenti per tipologia di contratto principale (indeterminato e determinato) mostra che la quota degli assunti a tempo determinato è cresciuta di 2 punti percentuali dal 2002 al 2004 attestandosi oggi al 54%, mentre, di converso, è diminuita quella del tempo indeterminato che risulta come dato finale al 46% (Graf. 2.44).

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 32

2.3.6 L'occupazione femminile

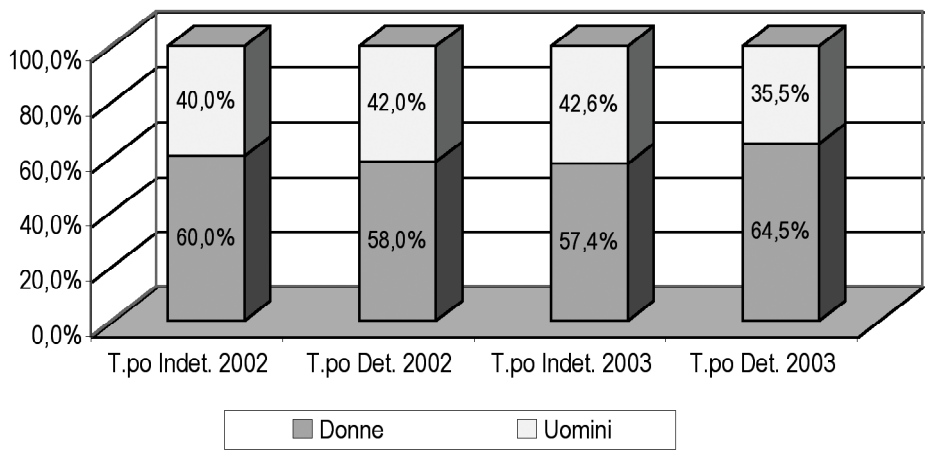
Graf. 2.45 - Occupazione feminile nei dipendenti



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Una componente fondamentale del lavoro nelle attività turistiche risulta essere quella femminile. Se il dato sul management riportava solo un 27% di donne, il dato sui dipendenti dimostra come sia alta l'incidenza del lavoro femminile ed, anzi, di come questo sia incrementato negli anni. Il grafico fotografa, infatti, la situazione al 2002 e 2003 per l'occupazione turistica della provincia della Spezia in rapporto all'occupazione totale della stessa provincia, della Liguria e dell'Italia.
Si può notare che nel 2003 (ultimo dato utile confrontabile) il tasso di occupazione turistica femminile nel lavoro dipendente è cresciuto rispetto al 2002 e si attesta al 61,1% contro il tasso di occupazione femminile totale che è diminuito e risulta essere del 28,5%, così come quello regionale è al 33,3% e quello nazionale al 32,8%.
E' questa la conferma che, più che nel passato, il turismo è un settore ad alta occupazione femminile (la maggioranza degli addetti) (Graf. 2.45).

Graf. 2.46 - Occupazione feminile nei dipendenti per tipo di contratto

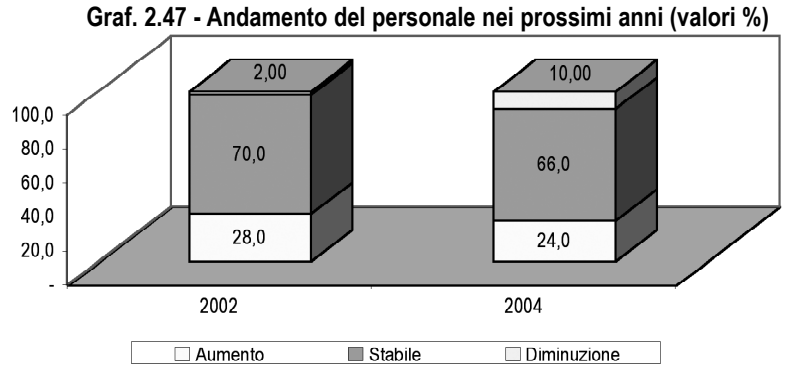


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Se l'ultima affermazione è vera, è pur vero che l'occupazione femminile è prevalente nei contratti a tempo determinato, anzi è in crescita (64,5% nel 2003 rispetto al 57,4% nell'anno precedente). Nel lavoro a tempo indeterminato, invece, descresce (dal 60% al 58% nel 2003) (Graf. 2.46).

2.4 I flussi occupazionali

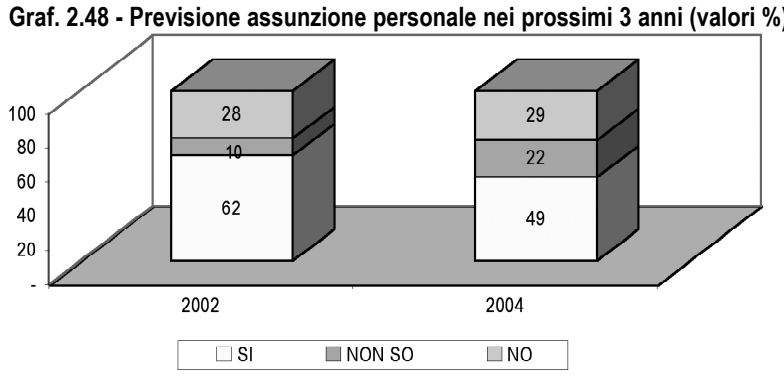
Graf. 2.47 - Andamento del personale nei prossimi anni (valori %)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Abbiamo chiesto alle nostre imprese turistiche come prevedono l'andamento del personale di settore nei prossimi anni. Come si può notare l'ottimismo del 2002 (che però si è tradotto in un'effettiva crescita dell'occupazione turistica) è un po' sfumato poiché nel 2004 sono il 24% (erano il 28% nel 2002) le imprese che ritengono vi sia un aumento delle assunzioni anche nei prossimi anni. Il 66% lo ritiene stabile ed il 10% in diminuzione (Graf. 2.47).

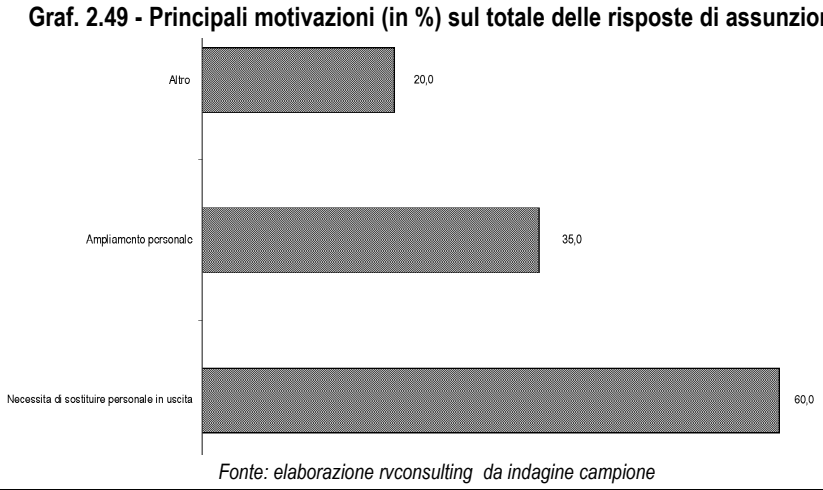
Graf. 2.48 - Previsione assunzione personale nei prossimi 3 anni (valori %)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Interessante è vedere se le imprese turistiche, oltre a prevedere un aumento o meno di personale nel settore, prevedono di assumere addetti nei prossimi tre anni. Nel 2004 il 49% ha risposto positivamente (erano il 62% nel 2002, ma in effetti poi hanno assunto). Rimane invariata sostanzialmente la quota delle risposte negative (29% contro un 28%) e si registra la variazione maggiore nei non so (22% nel 2004 contro un 10% nel 2002), segnale questo di una maggiore incertezza aziendale (Graf. 2.48).

Graf. 2.49 - Principali motivazioni (in %) sul totale delle risposte di assunzione

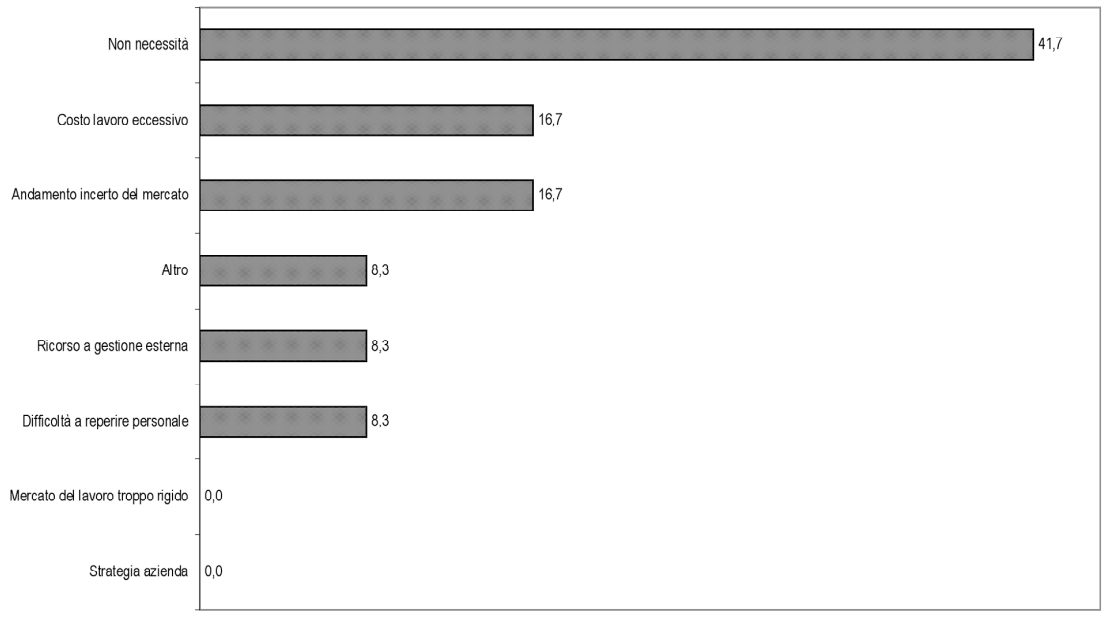


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Fra le principali motivazioni di assunzione spicca, come prima, la necessità di sostituire personale in uscita e, come seconda, l'ampliamento della forza lavoro dell'azienda (Graf. 2.49).

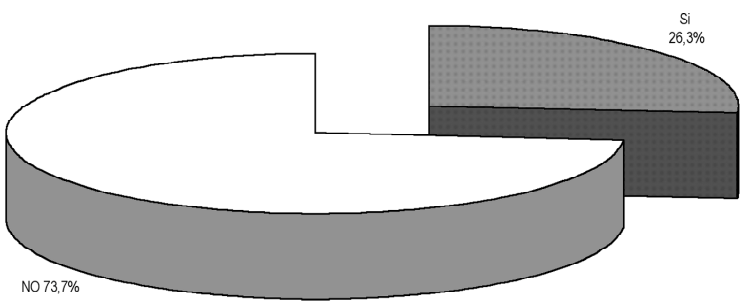
Invece, la principale motivazione di non assunzione è, ovviamente, quello che l'impresa non ne ha la necessità (41,7% dei casi). A ruota seguono il costo del lavoro eccessivo e l'andamento incerto del mercato (entrambi nel 16.7% dei casi) ed è anche indicata fra le cause la difficoltà a reperire personale. Si può, infine, notare che la paventata rigidezza del mercato del lavoro non è considerata come eventuale causa ostativa all'assunzione di personale (Graf. 2.50).

Graf. 2.50 - Incidenza (%) delle motivazioni sul totale delle risposte negative



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Graf. 2.51 - Quota di utilizzo di collaborazioni esterni



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

L'indagine mostra anche che la quota delle imprese turistiche provinciali che utilizzano collaboratori esterni è pari al 26,3% nel 2004 (Graf. 2.51).

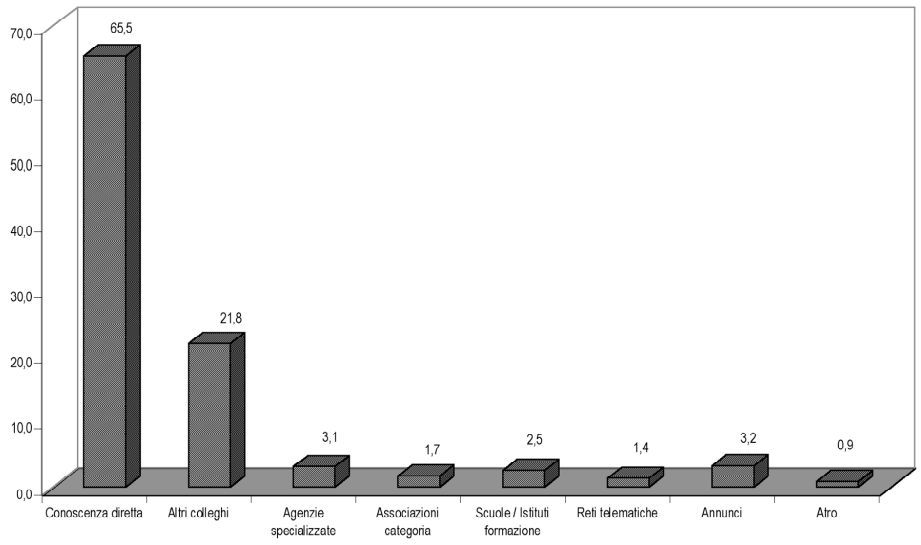
Per quanto riguarda la modalità con cui le aziende ricercano personale nel 2004, si vede che la principale utilizzata è ancora il "passa parola". Nel 65,5% dei casi, infatti, le imprese turistiche della provincia della Spezia ricercano personale attraverso la conoscenza diretta e nel 21,8% dei casi da altri colleghi, spesso nell'ambito delle associazioni di categoria (per cui il dato dell'1,7% dovrebbe essere sommato a quello del 21,8%).

Un dato rilevante, che non passa inosservato, è che solo nel 2,5% dei casi le aziende si rivolgono alle scuole ed agli istituti di formazione.

Vi è, quindi, un'evidente problema fra scuola ed impresa turistica, dovuto a molteplici fattori fra i quali un difetto di

comunicazione, una certa sfiducia (alcune volte quasi un pregiudizio) da parte dell'imprenditore rispetto alla preparazione professionale dello studente, un'offerta formativa forse non sempre adeguata ai bisogni reali del mercato del lavoro (nei tempi e nei contenuti), un'eccessiva esigenza dell'impresa sulle competenze del nuovo assunto.

Graf. 2.52 - Quota di utilizzo di collaborazioni esterni



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Comunque sia, appare in tutta la sua evidenza la necessità di implementare politiche ed azioni di avvicinamento fra mondo della scuola e mondo del lavoro (Graf. 2.52).

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 36

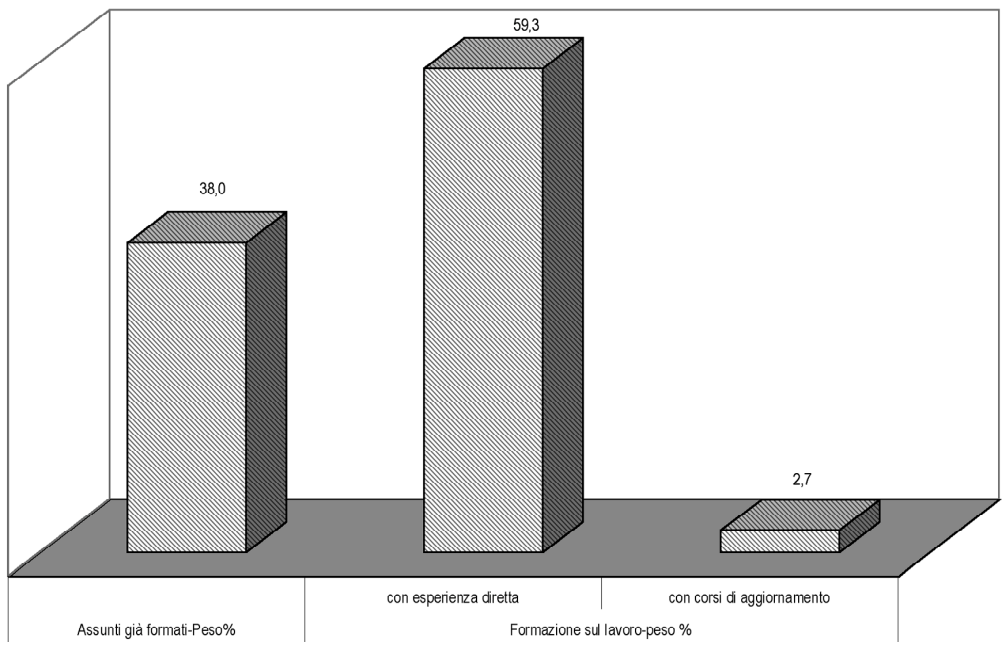
Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 37

Cap. 3 Formazione, competenze e fabbisogno formativo

Scopo dell'indagine è quello di indagare, nel settore turistico della provincia della Spezia, l'esigenza di formazione[1] espressa dal settore in relazione all'emergere di richieste di nuove competenze e come tale fabbisogno di formazione venga soddisfatto dalle aziende.
L'indagine riprende un filone già trattato nell'indagine precedente ed approfondisce in particolare gli aspetti relativi alle competenze possedute ed attese.
Nella nostra indagine, come nella precedente, emerge come nell'ambito del settore sia percepita la necessità di attivare processi di accrescimento della propria conoscenza e della professionalità necessaria a migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, mentre appare abbastanza scarsa la percezione sia dell'attività di formazione professionale sinora realizzata, sia della formazione scolastica preposta alla preparazione di figure professionali del settore.

3.1 La formazione del personale

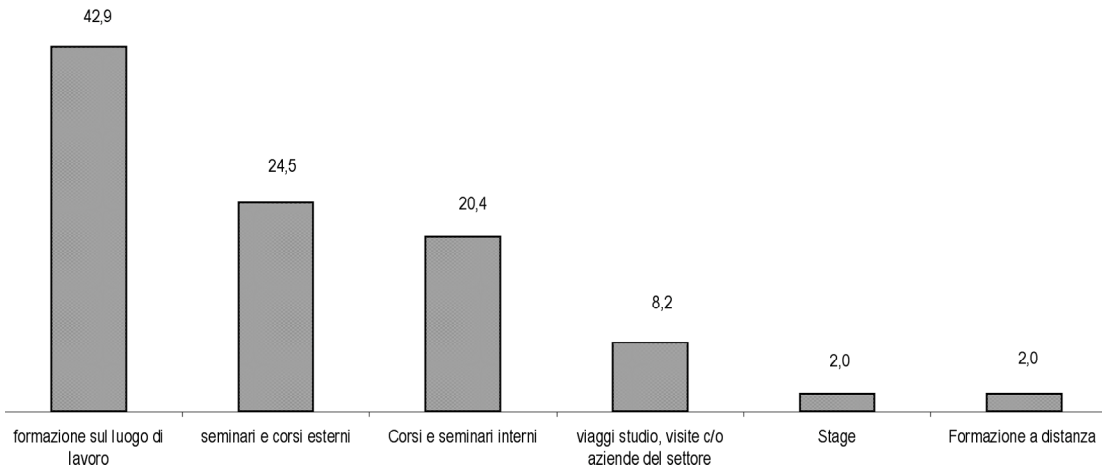
Graf. 3.1 - Formazione del personale



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto riguarda la formazione del personale la maggioranza delle imprese (il 62%) la opera sul posto di lavoro, attraverso sostanzialmente l'esperienza diretta (il 59,3%) ed una minoranza (il 2,7%) con corsi di aggiornamento. Il restante delle imprese (il 38%) assume lavoratori già formati (Graf. 3,1).

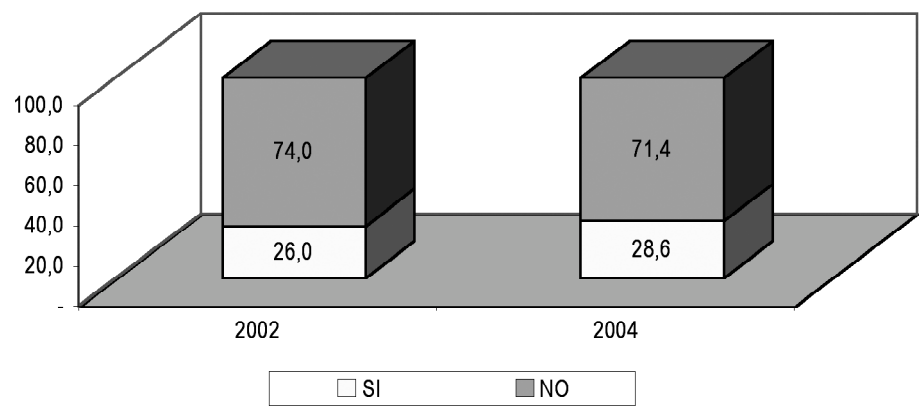
Graf. 3.2 - Provvedimenti formativi adottati delle imprese per accrescere le competenze del personale (in %) - anno 2004



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Se poi andiamo a vedere, nello specifico, quali sono i provvedimenti formativi adottati dalle imprese per accrescere la competenza del proprio personale abbiamo che il metodo più utilizzato è quello dell'esperienza diretta (42,9%) seguito da seminari e corsi sia esterni (24,5%) che interni (20,4%). Seguono i viaggi e visite c/o aziende del settore (8,2%) e chiudono gli stage (2%) e la formazione a distanza (2%). Si tratta, quindi, di un accrescimento professionale prevalentemente "di tradizione" che, pur utilizzando la competenza esperenziale dell'imprenditore non tiene molto conto di nuove tecniche formative (Graf. 3.2).

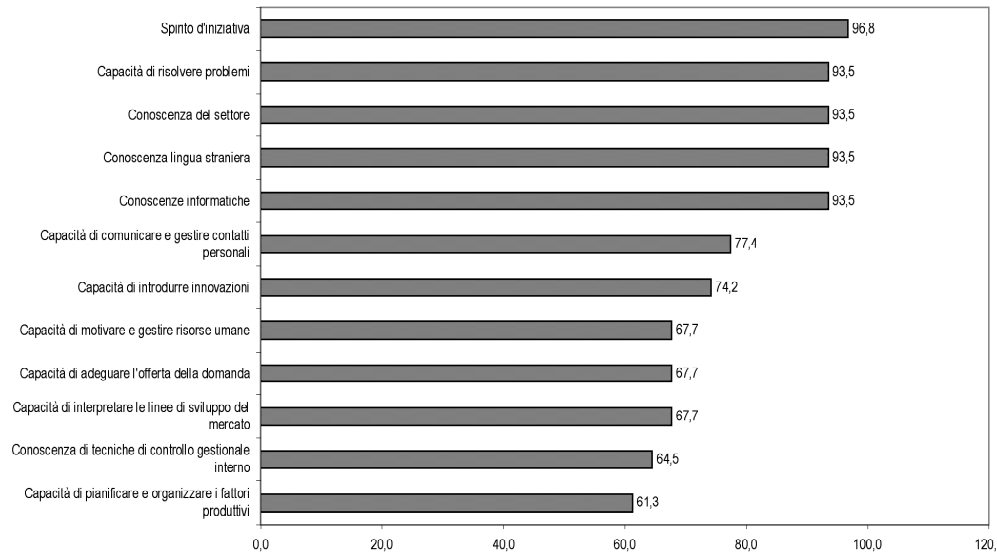
Graf. 3.3 - Investimenti delle imprese in formazione (valori in %)



Le imprese, però, rispetto al passato ci dicono di investire di più in formazione (+2,6% nel 2004 rispetto al 2002), ma la quota di coloro che investono, considerato il valore strategico della formazione, è ancora piuttosto bassa (il 28,6% nel 2004) (Graf. 3.3).

3.2 le competenze possedute

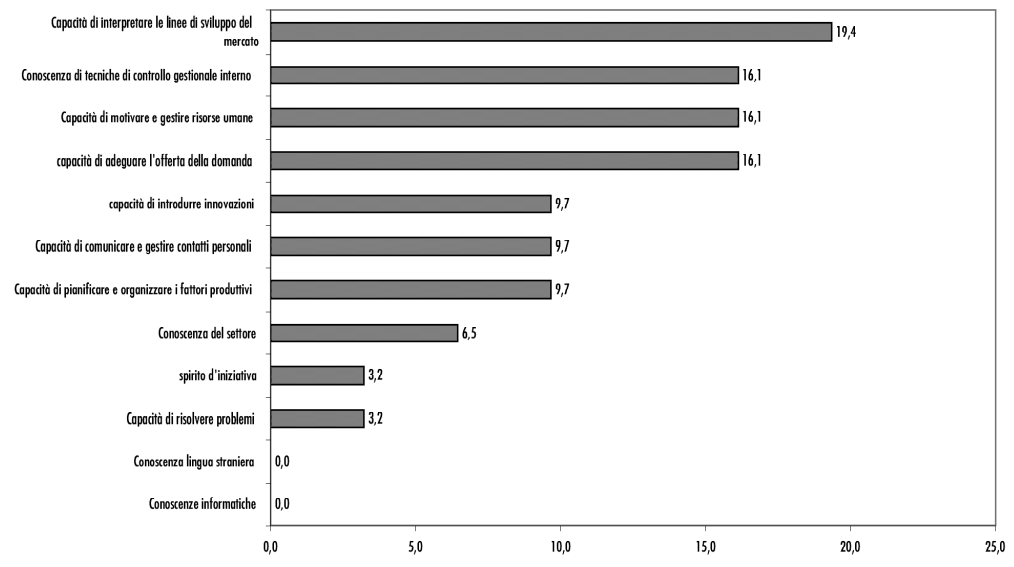
Graf. 3.4 - Graduatoria delle competenze possedute dal management (%)



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Con riferimento alle competenze possedute, è emerso che il 96,8% del personale direttivo intervistato ritiene che il management dell'azienda abbia spirito di iniziativa. Il 93,5% abbia capacità nel risolvere i problemi, possiede conoscenze del settore in cui opera ed inoltre ha dimestichezza con le lingue straniere e con gli strumenti informatici. Il 77,4% abbia capacità nel comunicare e gestire contatti personali ed il 74,2% sappia introdurre innovazioni.
Il 67,7% abbia capacità di motivare e gestire le risorse umane, di adeguare l'offerta alla domanda e di interpretare le linee di sviluppo del mercato. Infine il 64,5% del personale direttivo intervistato conosca le tecniche di controllo gestionale interno ed il 61,3% sappia pianificare ed organizzare i fattori produttivi.
Considerando che la domanda è rivolta proprio a coloro che in genere gestiscono l'impresa appare dall'indagine che il management delle aziende abbia una buona considerazione di se stesso e delle proprie capacità a gestire l'azienda, con conseguente scarsa attenzione a sviluppare processi di apprendimento necessari a governare anche le piccole dimensioni (Graf. 3.4).

Graf. 3.5 - Graduatoria delle competenze non possedute ma ritenute del management (%)

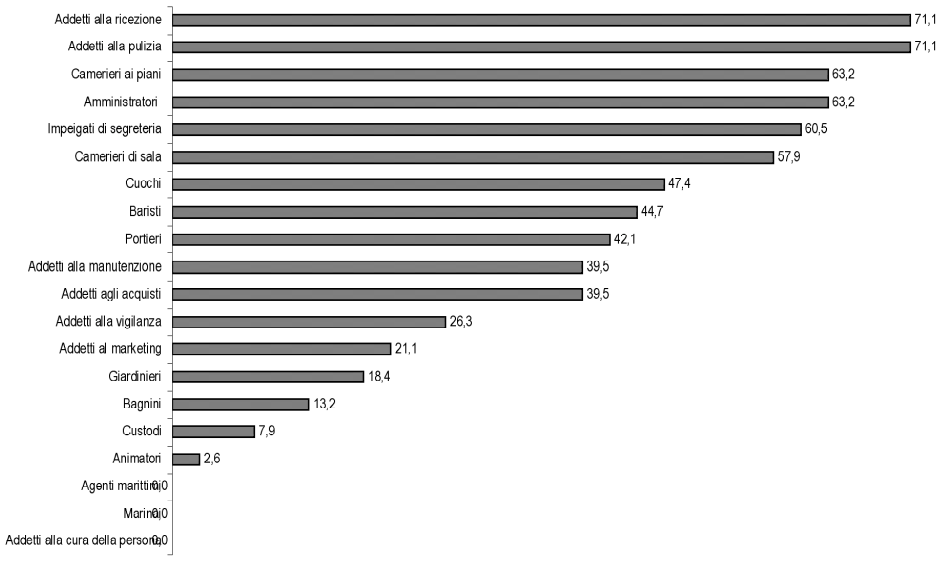


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Il 19,4% del personale direttivo intervistato ritiene importante possedere capacità nell'interpretare le linee di sviluppo del mercato, il 16,1% conoscere le tecniche di controllo gestionale interno, essere in grado di motivare e gestire le risorse umane ed avere capacità nell'adeguare l'offerta alla domanda. Il 9,7% considera necessario saper introdurre

innovazioni, comunicare e gestire contatti personali, pianificare e organizzare i fattori produttivi.
Infine, il 6,5% ritiene importante la conoscenza del settore, mentre il 3,2% l'avere spirito di iniziativa e capacità nel risolvere i problemi.
Nessun intervistato indica le conoscenze informatiche e le lingue straniere come necessarie anche se non possedute.
In coerenza alla risposte della precedente domanda il management delle aziende intervistate non indica una carenza particolare o fondamentale (Graf. 3.5).

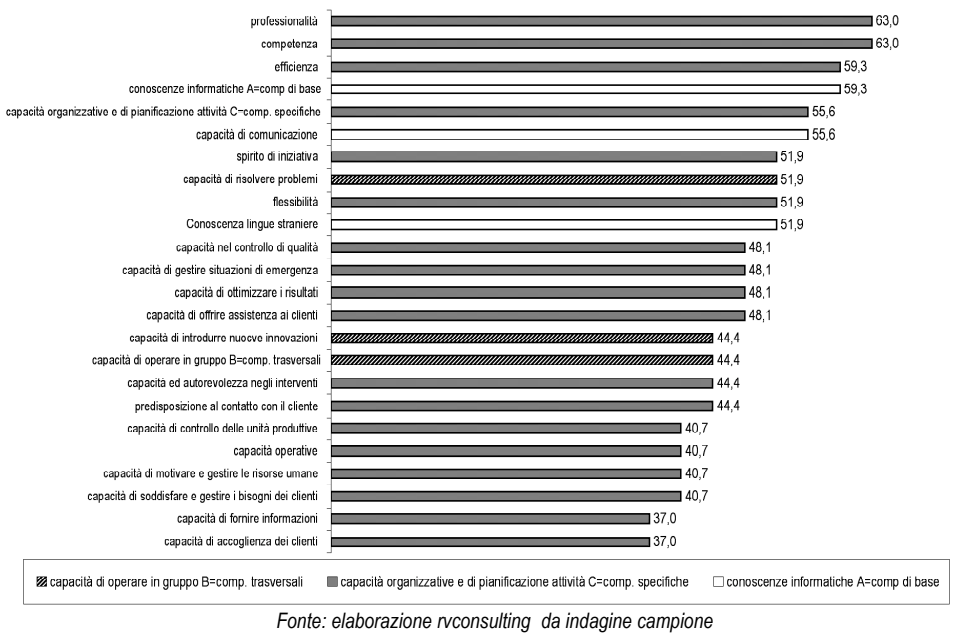
Graf. 3.6 - Classifica delle figure professionali più utilizzate



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Dalla classifica delle figure professionali maggiormente usate nel settore turistico dell'area presa in esame, emerge la prevalenza delle strutture alberghiere e di quelle fondamentalmente legate alla ristorazione. Il 71,1% delle strutture utilizza addetti alla ricezione e addetti alla pulizia, il 63,2% camerieri ai piani e amministratori, il 60,5% impiegati di segreteria, il 57,9% camerieri di sala. Al di sotto del 50% l'utilizzo di cuochi (47,4%), baristi (44,7%), portieri (42,1%), addetti alla manutenzione e agli acquisti (39,5%), addetti alla vigilanza (26,3%), addetti al marketing (21,1%).
Al di sotto dei 20 punti percentuali l'utilizzo di giardinieri (18,4%), bagnini (13,2%), custodi (7,9%), animatori (2,6%).
Non risultano utilizzati agenti marittimi, marinai e addetti alla cura della persona (Graf. 3,6).

Graf. 3.7 - Classifica delle competenze possedute dagli addetti alla ricezione



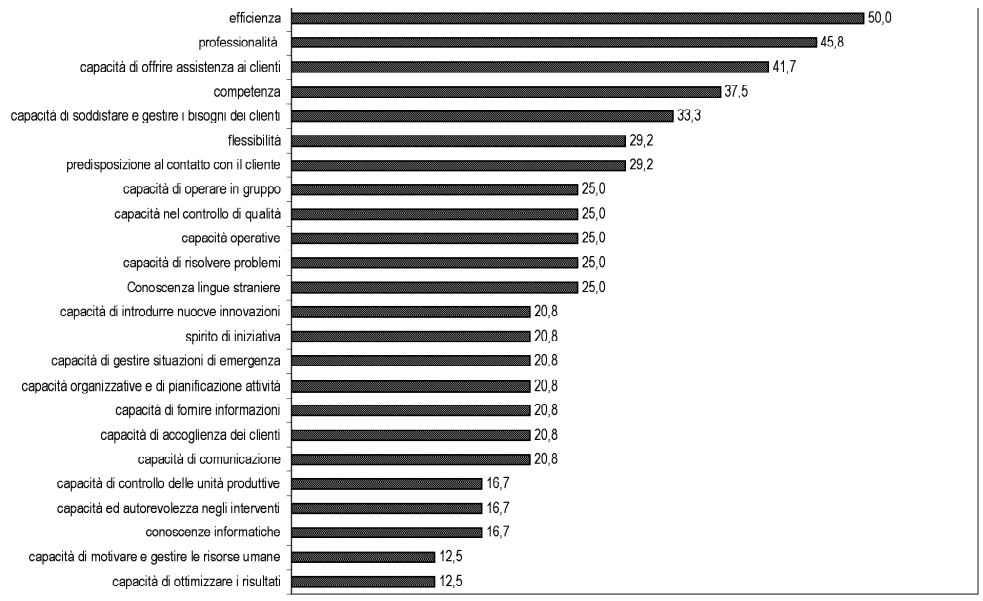
Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Tra le competenze possedute dagli addetti alla ricezione prevalgono quelle specifiche come la professionalità (63%), la competenza (63%), l'efficienza (59,3%), l'essere in grado di organizzare e pianificare le attività (55,6%), lo spirito d'iniziativa e la flessibilità (51,9%).
Seguono le competenze di base: conoscenze informatiche (59,3%), capacità di comunicazione (55,6%) e conoscenza delle lingue straniere (51,9%). Tra le competenze cosiddette trasversali prevale la capacità di risolvere problemi (51,9%) rispetto alla capacità di introdurre nuove innovazioni e di operare in gruppo (44,4%).

Al di sotto dei 50 punti percentuali si rilevano altre competenze specifiche come: la capacità nel controllo della qualità, nel gestire situazioni di emergenza, di ottimizzare i risultati e di offrire assistenza ai clienti (48,1%); capacità di autorevolezza negli interventi e di predisposizione al contatto con il cliente (44,4%); capacità operative, di controllo delle unità produttive, di motivazione e gestione delle risorse umane, soddisfazione e gestione dei bisogni dei clienti (40,7%).

La capacità di fornire informazioni e di accogliere i clienti (37%) sono indicate come le competenze percentualmente meno possedute, sebbene venga spontaneo osservare, che per una figura professionale come l'addetto alla ricezione, dovrebbero risultare tra le prime competenze possedute (Graf. 3.7).

Graf. 3.8 - Competenze possedute dai camerieri ai piani



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

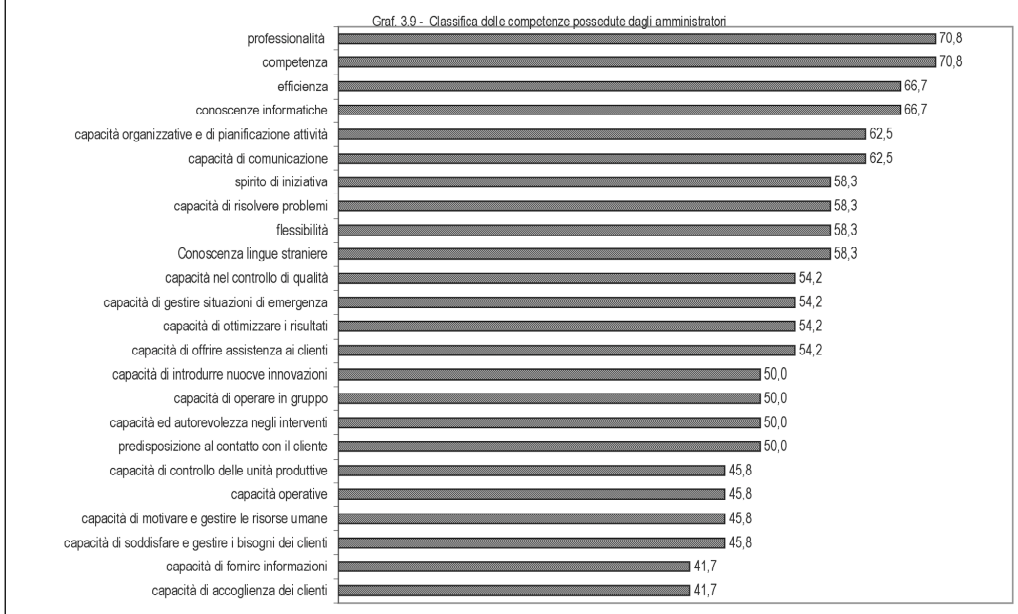
Tra le competenze possedute dai camerieri ai piani prevalgono in ordine: efficienza (50%), professionalità (45,8%), capacità di offrire assistenza ai clienti (41,7%), competenza (37,5%), capacità di soddisfare e gestire i bisogni dei clienti (33,3%) flessibilità e predisposizione al contatto con il cliente (29,2%).

Scende a 25 punti percentuali la conoscenza delle lingue straniere, insieme alle capacità operative e nel controllo della qualità, alla capacità di operare in gruppo e di risolvere problemi.

La capacità di comunicazione, di fornire informazioni, ed accogliere i clienti, seppur importanti sono possedute nel 20,8% dei casi, così come lo spirito di iniziativa, il saper gestire situazioni di emergenza e l'essere in grado di introdurre nuove innovazioni, organizzare e pianificare le attività.

Le conoscenze informatiche e le capacità di controllo delle unità produttive e l'autorevolezza negli interventi riguardano il 16,7% dei casi, mentre solo il 12,5% è in grado di ottimizzare i risultati e di motivare e gestire le risorse umane (Graf. 3.8).

Graf. 3.9 - Competenze possedute dagli amministratori



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto concerne gli amministratori, professionalità e competenza prevalgono con un 70,8% su efficienza e conoscenze informatiche che, a loro volta, con un 66,7% contro un 62,5%, superano capacità di comunicare e di organizzare e pianificare le attività.

Flessibilità, spirito di iniziativa, capacità nel risolvere i problemi e conoscenza delle lingue straniere sono le competenze possedute dal 58,3% degli amministratori intervistati, mentre scendono di quattro punti percentuali (54,2%) la capacità nel controllo di qualità e l'essere in grado di gestire situazioni di emergenza, di ottimizzare i risultati e di offrire assistenza ai clienti.

La metà degli intervistati (50%) ha predisposizione al contatto con il cliente, capacità ed autorevolezza negli interventi, competenze nell'introdurre nuove innovazioni, nell'operare in gruppo e nel controllo delle unità produttive.

Solo il 45,8% degli intervistati di tale categoria professionale ha capacità operative, è in grado di motivare e gestire le risorse umane, nonché di soddisfare i bisogni dei clienti.

La capacità di fornire informazioni e di accogliere i clienti raccolgono un 41,7% (Graf. 3.9).

Conoscenze informatiche e capacità di fornire informazioni risultano essere le competenze maggiormente possedute (69,6%) dagli impiegati di segreteria, così come la professionalità e la capacità di offrire assistenza ai clienti (65,2%). Seguono con la stessa percentuale (60,9%) efficienza, conoscenza delle lingue straniere e predisposizione al contatto con i clienti, nonché la capacità di accoglierli e di soddisfare e gestire i loro bisogni.

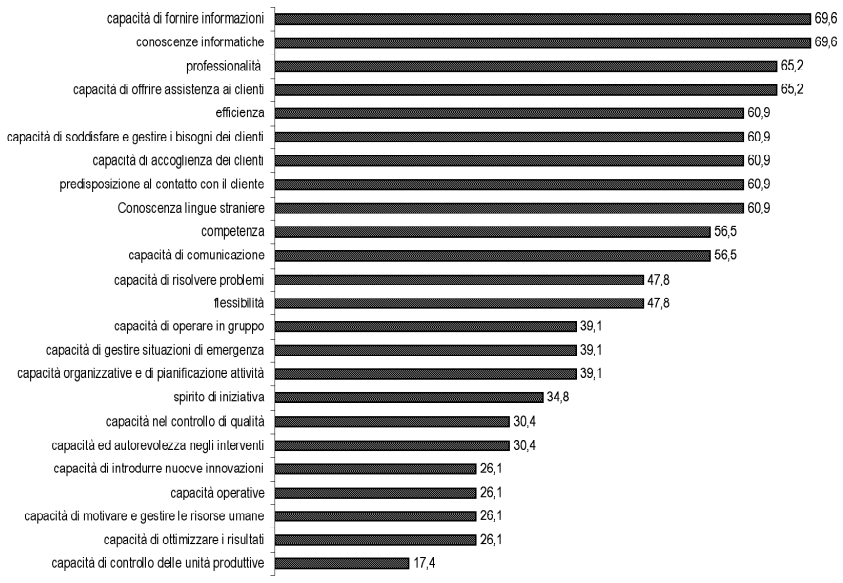
Competenza e capacità di comunicazione (56,5%) superano di quasi nove punti percentuali flessibilità e capacità di risolvere i problemi (47,8%).

Più di un terzo degli impiegati di segreteria ha spirito di iniziativa (34,8%) ed è in grado di operare in gruppo, di gestire situazioni di emergenza, di organizzare e pianificare attività (39,1%).

Capacità ed autorevolezza negli interventi e capacità nel controllo di qualità si registrano nel 30,4% dei casi, mentre solo il 26,1% dichiara di avere capacità operative, di essere in grado di ottimizzare i risultati, di introdurre nuove innovazioni e di motivare e gestire le risorse umane.

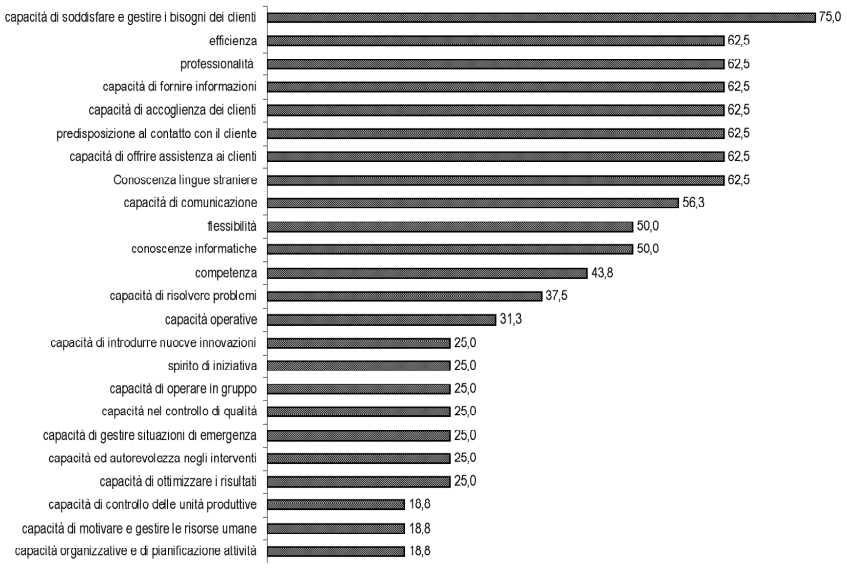
In coda un 17,4% con capacità di controllo delle unità produttive (Graf. 3.10).

Graf. 3.10 - Competenze possedute da impiegati di segreteria



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Graf. 3.11 - Classifica delle competenze dei portieri

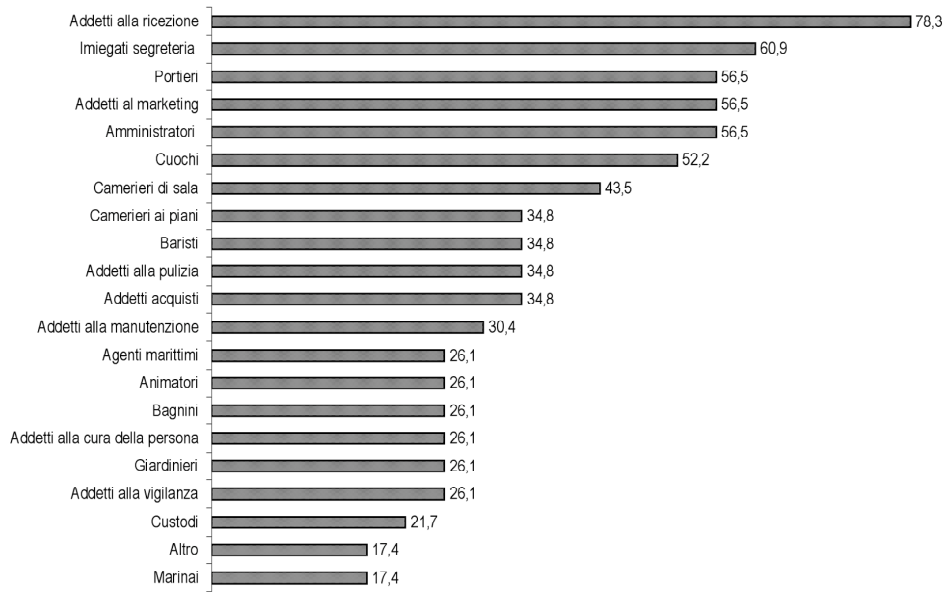


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Dall'analisi delle competenze detenute dai portieri emerge come prevalente, con un 75%, la capacità di soddisfare e gestire i bisogni dei clienti. Seguono con una percentuale altrettanto elevata, il 62,5%, efficienza, professionalità, conoscenza delle lingue straniere, predisposizione al contatto con il cliente, nonché la capacità di fornire informazioni, di accogliere i clienti e di offrire loro assistenza.
La capacità di comunicazione (56,3%) supera di sei punti percentuali flessibilità e conoscenze informatiche possedute nel 50% dei casi esaminati; seguono: competenza (43,8%), capacità di risolvere i problemi (37,5%) e capacità operative (31,3%).
L'introdurre nuove innovazioni, lo spirito di iniziativa, la capacità di operare in gruppo, di gestire situazioni di emergenza, di ottimizzare i risultati, così come la capacità ed autorevolezza negli interventi e le competenze nel controllo di qualità, sono dichiarate possedute dal 25% degli intervistati.
Capacità di controllo delle unità produttive, motivazione e gestione delle risorse umane, organizzazione e pianificazione delle attività investono solo il 18,8% dei casi (Graf. 3.11).

3.3 I fabbisogni professionali delle imprese

Graf. 3.12 - Classifica delle figure professionali che necessitano di provvedimenti formativi



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Le figure professionali che risultano maggiormente carenti di formazione professionale sono quelle più strettamente a contatto con i clienti. Al primo posto, nel 78,3% dei casi considerati, vengono indicati gli addetti alla ricezione. Seguono gli impiegati di segreteria (60,9%), i portieri, gli addetti al marketing e gli amministratori (56,5%), i cuochi (52,2%) ed i camerieri di sala (43,5%).
Nel 34,8% dei casi sono considerati bisognosi di formazione i camerieri ai piani,i baristi, gli addetti al pulizia e gli addetti agli acquisti, seguono, con il 30,4%, gli addetti alla manutenzione e con il 26,1% gli agenti marittimi, gli animatori, i bagnini, gli addetti alla cura della persona, i giardinieri, e gli addetti alla vigilanza.
In coda i custodi con il 21,7% , marinai ed altri con il 17,4% (Graf. 3.12).

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 45

Conclusioni

L'aggiornamento della ricerca ha evidenziato una serie di significativi fenomeni evolutivi delle dinamiche del tessuto imprenditoriale e del mercato del lavoro in provincia della Spezia negli ultimi quattro anni, che di seguito possiamo sintetizzare.

Per quanto riguarda la dinamica imprenditoriale registriamo:

- Incremento del numero d'imprese in tutte le aree provinciali, con punte nel Golfo dei Poeti e nella Riviera-Cinque Terre.
- Forte incremento delle strutture ricettive
- Invecchiamento del management
- Aumento del livello di fatturato
- Alto grado di scolarizzazione, più elevato nelle donne
- Imprenditori piuttosto ottimisti sullo sviluppo dell'attività aziendale
- Imprenditoria familiare caratterizzante (la componente familiare nei processi decisionali è forte ed in crescita)
- Management a prevalente componente maschile
- Continuità generazionale (la presenza dei figli in azienda è forte ed in crescita)
- Poca e non chiara l'innovazione di prodotto e di processo.

Per quanto riguarda, invece, fra gli aspetti più significativi della dinamica occupazionale abbiamo:

- Occupazione in forte crescita
- Settore ad alta incidenza occupazionale nell'economia locale
- Occupazione stabile e duratura
- Forte componente occupazionale nelle aree Golfo e Riviera-Cinque Terre
- Trend dell'occupazione in aumento
- Assunzioni in crescita nei prossimi tre anni
- Alta occupazione femminile
- Uso prevalente del "passa parola" per la ricerca di personale
- Sfiducia nelle scuole e negli istituti di formazione
- Formazione svolta prevalentemente sul luogo di lavoro
- Incremento degli investimenti in formazione.

Sotto il profilo formativo le tendenze attuali del settore del turismo evidenziano come lo sviluppo e la capacità di competere dipendano sempre più dalla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, dalla capacità di innovarsi ed adeguare l'offerta alle esigenze dei clienti e del mercato in generale, facendo emergere la necessità di nuove competenze e professionalità.

L'analisi dei dati scaturenti dall'indagine svolta, confrontati con l'indagine precedente, tenuto conto del quadro evolutivo generale, ci consente di tratteggiare un quadro generale delle figure più richieste dal settore.
Le stesse si possono suddividere in tre categorie:

A) Professioni Tradizionali;
B) Nuove professioni;
C) Professioni di Frontiera.

Le prime sono rappresentate dalle professionalità tradizionali, di profilo esecutivo, sia direttivo, sia indipendente (cuochi, camerieri, Direttori d'albergo, Direttori tecnici).

Sono oggi quelle più richieste dal mercato, anche se necessitano di un processo di riqualificazione orientato a valorizzare le competenze che permettono di migliorare la qualità del servizio, come l'informatica e la conoscenza delle lingue.

Le professionalità nuove sono quelle legate, sia alle nuove forme di turismo e alle nuove modalità di produzione del "prodotto turistico", sia alla necessaria introduzione di moderni strumenti di gestione delle aziende (come ad esempio: gestori delle risorse turistiche, addetti all'erogazione di servizi culturali ed ambientali, programmatori e organizzatori

d'eventi, analisti di organizzazione e di gestione, procacciatori di risorse finanziarie, addetti al marketing e alla comunicazione, ecc.).

Le competenze richieste da queste nuove figure sono prevalentemente manageriali ed in genere richiedono una formazione di livello superiore.

Il loro sviluppo è in gran parte legato allo sviluppo del settore verso forme più innovative di produzione dell'offerta turistica.

Al riguardo, si può pensare di far riferimento, ad esempio, allo sviluppo del turismo culturale e ambientale, allo sviluppo del turismo legato alla nautica e al diporto, ecc.

La possibilità di sviluppo di tali nuove figure presuppone, comunque, anche lo crescita della dimensione dell'impresa turistica, in quanto difficilmente tali figure possono trovare un significato economico e gestionale nelle piccole dimensioni.

Infine, le professionalità di frontiera, che occupano un ruolo ancora marginale in termini quantitativi ma esprimono meglio delle altre la particolare natura poliedrica e intersettoriale del turismo dei prossimi anni, figure in grado di gestire la complessità del sistema.

Si tratta di consulenti, formatori, analisti di mercato e imprenditori innovativi e di nicchia.

Queste figure, con competenze trasversali e intersettoriali, possono provenire o da altri settori o da lauree non specialistiche, soprattutto umanistiche, da master e corsi di specializzazione.

Per concludere, infine, vi è da sottolineare quanto i risultati emersi da questo aggiornamento (2004) ed, in particolare, il raffronto di essi con quelli della prima edizione della ricerca (2002) siano importanti per definire politiche strategiche di sviluppo del settore.

Per questo motivo, l'attivazione di un sistema permanente (o periodico) di monitoraggio dell'occupazione e dei fenomeni formativi del settore turistico in provincia della Spezia, ci sembra un'indicazione che l'esperienza di ricerca di questi ultimi anni ha fatto emergere.

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 47

BIBLIOGRAFIA

A. Carretta, M.M. Dalziel, A. Mitrani,
Dalle risorse umane alle competenze,
Franco Angeli, Milano 1992

Anna Maria Ajello e Saul Meghnagi (a cura di),
La competenza tra flessibilità e specializzazione: il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi,
Franco Angeli, Milano 1998

Bernard Rey, *Ripensare le competenze trasversali*, Presentazione di Pier Giovanni Bresciani,
Franco Angeli, Milano 2003

Cartoccio A., Varchetta G., *Cultura aziendale e sviluppo organizzativo*,
in Sviluppo e Organizzazione, n. 90, Luglio agosto 1985

Competenze e unità capitalizzabili: Schede sintetiche sui termini chiave del dibattito
(materiale grigio prodotto a cura del gruppo degli esperti a sostegno delle esperienze di integrazione per la Regione Emilia Romagna - aprile 1999)

Costa Giovanni, *Investimento in capitale umano e gestione del valore delle risorse umane*,
in Sinergie, n°30, 1993

D.De Masi (a cura di), *Verso la formazione post-industriale*,
Franco Angeli, Milano 1993

G.Di Francesco (a cura di), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia*,
ISFOL, Franco Angeli, Milano 1993

Gennari Antonio Nurra Maria Grazia a cura di, *Budget Hotel,*
Ed Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competenze nel lavoro*,
Franco Angeli, Milano 1995

Montaguti L., Scaringella F. (a cura di) *Competenze per la promozione e l'accoglienza turistica*,
Franco Angeli, Milano, 2002

Morelli U., *Fabbisogni formativi e sviluppo del terziario*,
INDIS, 1986

Nicoletti B. e Sirianni C.A, *L'evoluzione delle professionalità nelle imprese di servizi*,
in Sviluppo e Organizzazione, n.123, Gennaio-Febbraio 1991

Quagli Alberto, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*,
Milano, Giuffrè, 1995

Rocchi Giulia, *Conoscenza e impresa*,
Padova, Cedam, 1994

S.G. Winter, *Conoscenza e competenze come risorse strategiche*
in D.J. Teece (a cura di), La sfida competitiva, McGraw-Hill Italia, Milano, 1989

S. Meghnagi, *Conoscenza e competenza*,
Loescher, Torino 1992

Sabella Paola, *L'influenza della variabile ecologica sulle condizioni di equilibrio dell'azienda*,
in Summa n. 114 Febbraio 1997

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 48

Sangalli Flavio Sangalli *Le organizzazioni del turismo*,
Apogeo, Milano, 2002

Scifo Giuseppe, *Il capitale umano dell'impresa*,
ISEDI, Milano, 1974

Tosalli, Conti e Pettigiani, *La qualità nel servizio*,
Bariletti, Milano,1990

Vicari S., *Imprese di servizi e politiche di mercato*,
Giuffrè, Milano, 1983

Viccari S., *L'impresa vivente*,
Milano, Etas, 1991

W.Levati, M.V.Sarao, *Il modello delle competenze*,
Franco Angeli, Milano 1998

Winter I., *Conoscenza e competenze come risorse strategiche*,
in Teece D. J., "La sfida competitiva: strategie per l'innovazione", Milano, McGraw-Hill Libri Italia,1989

Zavani Mauro, Lattanzi Nicola, *L'area delle relazioni esterne. Possibili fattori di sviluppo aziendale.*,
Il Borghetto, Pisa, 1997

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 49

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 50

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 51

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 52

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 53

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 54

Progetto3 12-05-2005 10:49 Pagina 55