

**Ente Bilaterale Territoriale Unitario
del Settore Turismo della Spezia**

**Occupazione
e fabbisogno formativo
nel settore del turismo**

**Un'indagine empirica sulle aziende
della provincia della Spezia**

La Spezia, novembre 2002

La presente ricerca è stata realizzata
dallo Studio Roberto Vegnuti Consulting
Largo Giromini, 1 – 54011 Aulla (MS)
www.rvconsulting.it info@rvconsulting.it
su incarico
dell'Ente Bilaterale Territoriale Unitario
del Settore Turismo della Spezia
Via Fontevivo, A/1 – Ex Area Ip – 19125 La Spezia

Gruppo di Lavoro:

Roberto Vegnuti
Esperto di turismo
Titolare studio rvconsulting

Mauro Zavani
Professore ordinario
Dipartimento di Economia Aziendale
Università di Modena

Francesca Chinca
Ricercatrice
Partner studio rvconsulting

Roberta Paganini
Collaboratore

Indagine sul campo:
Roberto Martini
Roberto Corsini
Laura Ghini
Laura Rabà

Si ringraziano per la collaborazione:
CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, INAIL La Spezia
e Massimo Bonati per il contributo tecnico dato.

Prefazione

I risultati che emergono dalla ricerca sull'occupazione nel settore turistico della Provincia della Spezia, voluta e commissionata dall'Ente Bilaterale del Turismo, sono la dimostrazione di come il nostro Ente abbia percepito l'importanza ed il peso che compete al settore in termini di ricaduta occupazionale.

Conoscere il fabbisogno formativo delle imprese turistiche è indispensabile per proporre gli interventi necessari al miglioramento dell'offerta stessa.

I dati ottenuti sottolineano gli effetti occupazionali e la ricaduta economica di un'attività da troppo tempo dimenticata o comunque sottovalutata. Un'attenta analisi degli stessi permette di affermare come oggi il sistema turistico svolga un ruolo fondamentale ed insostituibile per lo sviluppo della provincia.

Dalla ricerca emergono informazioni e dati certamente utili che il nostro Ente ha deciso di mettere a disposizione dei vari soggetti ad essi interessati. Invitiamo i vari operatori del settore ad utilizzare tale opportunità come momento di crescita della conoscenza necessaria a migliorare la capacità competitiva delle aziende.

Si ringrazia il gruppo di lavoro per la professionalità dimostrata.

La Spezia, novembre 2002

Il Presidente
Cav. Abramo Prandi

Il Vicepresidente
Giovanni Bucchioni

Premessa

Le aziende turistiche sono impegnate in un profondo processo di ristrutturazione e adattamento ai nuovi modelli organizzativi necessari a mantenere la capacità competitiva e la ricerca di standard qualitativi sempre più elevati per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

Tale cambiamento impone necessariamente la messa in atto di nuovi processi di adattamento e innovazione culturale che comportano modifiche al contenuto, all'evoluzione e alla nascita di nuove competenze professionali.

In tale contesto evolutivo l'azione formativa diventa elemento fondamentale per permettere al sistema turistico locale di mantenere e migliorare la competitività, ovvero la capacità di trasformare gli obiettivi in risultati mediante corretti processi decisionali ed operativi.

Processi formativi e processi di apprendimento si intrecciano nell'azienda e rappresentano la variabile fondamentale su cui si fonda l'attività stessa dell'impresa turistica in particolare.

L'indagine effettuata nella provincia della La Spezia, l'elaborazione e lo studio dei dati relativi sul sistema turistico locale si pone nell'ottica di fornire per la prima volta un quadro sulla situazione quali/quantitativa dell'occupazione e del sistema formativo legato al settore.

Focalizzare l'attenzione su tali tematiche non significa solo fornire un quadro del peso che gli occupati ricoprono nel settore turistico e di conseguenza del settore nella provincia, ma l'analisi svolta ci permette anche di sottolineare ed analizzare una variabile fondamentale del successo futuro del settore.

Cap. 1 Le esigenze formative delle piccole e medie imprese

- 1.1 Il fattore umano e capacità competitiva delle piccole imprese
 - 1.1.1 Variabili individuali e ambientali quali fattori di sviluppo della PMI
 - 1.1.2 Apprendimento e caratteristiche dell'imprenditore
 - 1.1.3 Apprendimento e cultura d'impresa
- 1.2 Le esigenze formative
 - 1.2.1 Fabbisogni formativi
 - 1.2.2 Progetti formativi e competenza professionale
 - 1.2.3 Le competenze di base
 - 1.2.4 Competenze tecnico professionali

Capitolo 1 - Le esigenze formative delle piccole e medie imprese

1.1 Il fattore umano e capacità competitiva delle piccole imprese

La Conoscenza

Le modalità e le potenzialità di sviluppo dell'impresa sono legate a molteplici variabili, diverse nel tempo e nello spazio. Negli ultimi decenni, fenomeni, quali la globalizzazione dei mercati e la rivoluzione tecnologica, informatica e dei processi di comunicazione hanno, modificato profondamente le modalità di fare impresa. Un ambiente interno ed esterno in continua e rapida evoluzione, sottopone l'azienda a costanti verifiche sulle sue capacità di adattamento, indispensabili per permetterle di sopravvivere e rimanere competitiva sul mercato.

La capacità di competere in un mercato sempre più globale è legata ai fattori tempo e velocità. Per rispondere in modo rapido all'ambiente e alle sue mutevoli circostanze, l'azienda necessita di un adeguato grado di conoscenza di se stessa e dell'ambiente in cui opera, nonché di disporre di competenze specifiche e distintive.

Nella nostra società postindustriale, dominata dai servizi e dalle cosiddette risorse intangibili, il successo di un'azienda risiede sempre più nelle sue capacità intellettuali e di sistema e sempre meno nelle attività materiali.

Le funzioni intellettuali permettono alle aziende di apprendere ed imparare dall'esperienza storica vissuta o da quella trasmessa da altre aziende.

Inoltre, al fine di porre in essere idonee scelte strategiche, l'azienda deve disporre di un articolato sistema di informazioni rese disponibili nei tempi e con modalità idonee.

Informazioni e conoscenza sono due aspetti strettamente interrelati tra loro: in relazione al flusso di informazioni, si genera un processo di conoscenza.

Le informazioni descrivono i fatti e le regole, quando vengono trasmesse da un soggetto ad un altro con modalità e contenuto che varia nello spazio e nel tempo, e modificano il bagaglio di conoscenze disponibili.

La conoscenza non è una pura e semplice informazione ma, in relazione alle informazioni, è necessario porre in essere un processo logico, che, data una premessa, permetta di trarre una conclusione mediata o immediata.

Elemento centrale della conoscenza è e resta l'uomo, sia come soggetto esterno, sia come operatore interno.

La conoscenza rappresenta una parte fondamentale delle risorse immateriali di cui dispone l'azienda nello svolgimento dei suoi processi. La sua introduzione nell'azienda avviene mediante il processo di apprendimento.

1.1.1 Variabili individuali e ambientali quali fattori di sviluppo della PMI

Nel panorama generale del sistema economico italiano è ben nota l'importanza che riveste la Piccola e Media Impresa (PMI), sia per il peso che apporta in termini di prodotto e di occupazione, sia per le caratteristiche e le peculiarità proprie che la connotano, quali (tra le altre) la vocazione al territorio locale e la presenza dell'imprenditore sia nell'ambito dei processi decisionali, sia sul piano operativo.

Le caratteristiche individuali dell'imprenditore e l'ambiente locale rappresentano oggi, alcune delle possibili chiavi di lettura dello sviluppo della PMI.

Come già detto, nelle moderne economie, l'apprendimento ha assunto un ruolo fondamentale, indispensabile affinché l'azienda possa mantenere un giusto grado di competitività in un ambiente complesso e sempre più incerto e dinamico¹. La crescita verso un "futuro possibile", dipende principalmente dalle attitudini ad "apprendere" di ogni singola azienda, ovvero dalla competenza nel gestire i processi di generazione, traduzione e diffusione delle informazioni e delle conoscenze al suo interno. Possiamo, perciò, affermare che oggi l'azienda è sempre più un fatto cognitivo, in quanto la sua capacità di reazione, adattamento e proazione, quale necessaria risposta agli stimoli che le modifiche dell'ambiente comportano, dipendono in modo determinante dal grado di conoscenza di cui essa dispone².

Assistiamo, in questo contesto, ad una progressiva modifica del contenuto dei fattori che compongono le aziende, sono sempre meno riconducibili ai fattori produttivi tradizionali, (capitale, impianti, lavoro, ecc.), sempre più orientati a nuovi "valori", consistenti essenzialmente in risorse di conoscenza.

La conoscenza può essere prodotta all'interno dell'azienda mediante l'attivazione di meccanismi di apprendimento³.

Secondo questa impostazione l'azienda può essere osservata e paragonata nel suo comportamento ad un essere vivente⁴ che, pur mantenendo la propria unità e individualità, genera costantemente relazioni con il mondo esterno. Tali relazioni,

¹ "Le funzioni intellettuali (che differenziano le aziende dal mondo animale e vegetale) permettono alle aziende per il tramite dell'uomo di apprendere e imparare dalla propria esperienza come da quella di altri e modificare conseguentemente il proprio modo di rispondere alle sfide e ai cambiamenti", Zavani M. – Lattanzi N., *L'area delle relazioni esterne*, Pisa, Il borghetto, 1997.

² Sull'evoluzione delle relazioni azienda/ambiente si veda Paola Sabella, *L'influenza della variabile ecologica sulle condizioni di equilibrio dell'azienda*, in Summa n. 114 Febbraio 1997.

³ Tale impostazione deriva teorie di apprendimento elaborate nel campo della biologia (sistemi autopoietici). Si vedano: G. Maturana – H. Valera, *Autopoiesi e cognizione*, Venezia, Marsilio, 1992.

⁴ Su tale argomento si veda: S. Viccari, *L'impresa vivente*, Milano, Etas, 1991.

a loro volta, generano “valori”, che arricchiscono il patrimonio cognitivo e rendono possibile il costante rinnovamento dei processi aziendali.

Nell'azienda cognitiva l'attenzione si sposta prioritariamente sui fattori immateriali, la cui variazione nel tempo genera “flussi di immaterialità” che, pur nella loro individualità, possono suddividersi in due fasi distinte: “flussi di immaterialità” che hanno origine nell'interscambio azienda/ambiente e “flussi” che l'azienda crea al suo interno.

Nelle PMI i primi sono riconducibili prevalentemente ai rapporti con il territorio locale di riferimento, ovvero si generano all'interno di un *network* di collaborazione, mentre i secondi, quelli originati all'interno dell'azienda, rappresentano il riconoscimento di un vero e proprio codice genetico che contraddistingue ogni azienda e che sono riconducibili alle caratteristiche dell'imprenditore, al management, all'esperienza maturata, ovvero alla “cultura” che ogni impresa “vivente” possiede.

Nel contesto evolutivo che sta attraversando la PMI (da economia *Fordista* a quella *post Fordista* di cui abbiamo già detto) l'apprendimento individuale ed organizzativo svolge un ruolo propulsivo essenziale per il “traghetamento” verso un sistema economico basato sempre più su valori immateriali.

La capacità di poter apprendere, da parte di una struttura aziendale, dipende da molteplici fattori.

Nel presente lavoro, vogliamo focalizzare l'attenzione su due fattori che riteniamo alla base dello sviluppo della PMI: le caratteristiche dell'imprenditore e la capacità del *network* e del territorio, di cui l'impresa fa parte, di trasferire conoscenze⁵.

L'apprendimento in relazione all'origine si può infatti distinguere in:

- apprendimento che si sviluppa all'interno dell'impresa;
- apprendimento che l'impresa sviluppa nelle relazioni con l'ambiente esterno.

L'apprendimento riguarda tutta la struttura organizzativa dell'azienda e nella piccola dimensione non può prescindere dalle caratteristiche genotipiche dell'imprenditore. Se l'imprenditore non è disposto a recepire le conoscenze, difficilmente trasmetterà tale impulso alle persone che lo circondano.

Nella PMI la predisposizione dell'imprenditore è elemento indispensabile, ma non sufficiente per permettere all'azienda di raggiungere un adeguato grado di conoscenza, ma è indispensabile che la PMI sia inserita in un sistema esterno, più o meno formalizzato, di trasmissione di informazioni. La diffusione o meglio la

⁵ “La conoscenza aziendale può essere considerata come un sistema di informazioni, apprese e distribuite in azienda secondo diverse modalità e correlate tra loro da nessi funzionali, tale da consentire agli operatori di interpretare le diverse situazioni ambientali e interne in modo adeguato alle condizioni di economicità della combinazione produttiva e di orientare conseguentemente i propri giudizi di convenienza” Alberto Quagli, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia Aziendale*, Milano, Giuffrè, 1995, pag.15.

circolazione di informazioni, dipende dal sistema di *network comunitario* di un territorio. La azienda utilizza risorse e conoscenze, che provengono prevalentemente dall'esterno, cioè dal sistema delle relazioni che si è creato in un certo contesto: maggiore è la capacità dell'azienda di inserirsi in un "*network informativo*" maggiori saranno le possibilità che avrà di accrescere le proprie conoscenze. Anche le relazioni sociali e gli scambi informativi, di contenuto economico o extra economico, che avvengono a livello di istituzioni intermedie di un territorio locale, svolgono un ruolo prioritario nella trasmissione di conoscenza.

L'entità e la modalità con cui le informazioni circolano all'interno del sistema di *network* sono in continua e rapida evoluzione: oggi con l'affermarsi dei nuovi sistemi di comunicazione (da internet alla televisione, alla carta stampata, al telefono, ecc.) le informazioni che riceviamo sono aumentate a dismisura (attualmente una persona riceve in un giorno un numero di tre volte superiore alle informazioni che si ricevevano nell'arco di tutta la vita alcuni secoli fa) e provengono da un ambiente esterno sempre più vasto e complesso. Le informazioni devono essere recepite dall'azienda, che le trasforma in conoscenza, in cultura aziendale, mediante un processo di apprendimento che dipende da molteplici variabili: umane, storiche, tecnologiche, ecc.

Rispetto alle scelte aziendali ed alla "*forma mentis*" dell'imprenditore si possono individuare due modalità di gestire il processo di apprendimento:

- apprendimento imposto;
- apprendimento voluto.

Nel primo caso sono le esigenze derivanti da difficoltà che spingono necessariamente l'impresa verso un processo di apprendimento, nella seconda ipotesi tale processo si sviluppa in base ad una libera scelta dell'imprenditore che ha individuato in tale risorsa immateriale un valore elevato se non indispensabile. E' evidente che la seconda modalità è, in genere, caratteristica di una PMI molto innovativa e attiva sul mercato e predisposta a migliorare le proprie performance competitive.

1.1.2 Apprendimento e caratteristiche dell'imprenditore

Nella PMI le caratteristiche dell'imprenditore, figura di indiscusso riferimento, rappresentano un elemento fondamentale che può indicare il carattere dell'impresa e la sua capacità di interpretare i cambiamenti per ottenere una crescita, intesa non termini dimensionali, ma e soprattutto in termini di capacità competitiva.

L'imprenditore, in considerazione del ruolo che normalmente svolge nel contesto delle PMI, rappresenta una variabile estremamente significativa in relazione ai tratti caratteristici del soggetto economico, che possono rappresentare elementi di sviluppo o di freno alla crescita dimensionale o alla capacità competitiva dell'azienda.

Come abbiamo detto in precedenza il profilo personale che caratterizza la figura dell'imprenditore, o della persona o delle persone che governano l'azienda, rappresenta l'elemento distintivo della combinazione, dando all'azienda un'impronta che si manifesterà sulle condizioni di vita, immediate e future, dell'azienda medesima.⁶

Le caratteristiche dell'imprenditore possono suddividersi secondo tre differenti aspetti che, se pur interrelati, presentano elementi di autonoma considerazione:

- aspetti della personalità
- aspetti legati alla capacità, alle attitudini e alle competenze del soggetto.
- aspetti della cultura d'impresa.

La personalità dell'imprenditore, ovvero i suoi tratti caratteristici, alla quale è possibile ricollegare la capacità di interpretare il fenomeno aziendale rappresenta un valore fondamentale dell'impresa in relazione soprattutto alla necessità che hanno, in genere, le PMI di essere creative ed innovative, di saper rispondere in modo sempre nuovo e originale alle sfide dell'ambiente.

E' evidente che certe caratteristiche dipendono in buona misura da parametri genotipici sui quali si può intervenire solo in minima parte.

Le qualità personali che deve possedere un imprenditore non riguardano solo i tratti somatici del suo carattere, ma anche le conoscenze che possono essere acquisite mediante processi di apprendimento più o meno lunghi e complessi.

Le attitudini e le competenze dell'imprenditore sono riconducibili alle conoscenze, anche tecniche, che l'imprenditore possiede, in relazione a esperienze storiche dirette, del settore di riferimento. Tali competenze possono acquisirsi e migliorarsi nel tempo e sono elementi della formazione di base molto importanti, anche se non sufficienti, soprattutto nella fase iniziale della vita dell'impresa. Alle competenze possiamo ricondurre anche le capacità "*manageriali*", ovvero il possesso di quelle conoscenze minime indispensabili, che ogni imprenditore deve possedere, relative alle modalità e alle tecniche di gestione dell'azienda.

I tratti della personalità, le competenze, le capacità professionali, la capacità di interagire nell'ambito dei sistemi interpersonali costitutivi della vita aziendale, sono tutti elementi e caratteri che formano quella che possiamo definire come cultura d'impresa, che l'imprenditore non solo deve possedere, ma deve anche comprendere, indirizzare e trasmettere alla propria azienda.

⁶ "In relazione al ruolo svolto dalle variabili individuali Giunta afferma: "le variabili individuali," le quali concernono proprio la figura dell'imprenditore o più ampiamente del nucleo imprenditoriale, divengono un elemento centrale del modello input-output" Francesco Giunta, *La creazione di nuove imprese*, Cedam, Padova, 1993, pag. 51.

1.1.3 Apprendimento e cultura d'impresa

Vi sono in dottrina vari orientamenti concernenti il significato da attribuire al termine di cultura d'impresa riconducibili a due tendenze fondamentali:

- un primo filone, abbastanza circoscritto, delimita il significato di cultura d'impresa alle modalità più o meno abituali e tradizionali con cui viene pensata e realizzata l'attività dell'azienda⁷.

Si intende, perciò, indicare con il termine “di cultura d'impresa” l'insieme delle modalità con cui si opera all'interno di un'azienda. Modalità più o meno formalizzate che, in quanto modalità di operare diffusa all'interno di una certa struttura organizzativa, è accettata come valore consolidato ed i membri dell'organizzazione tendono a considerarla in quanto valore aziendale.

In altri termini la cultura viene identificata con la capacità o abilità professionale, con l'abilità gestionale, organizzativa, ecc.

- un secondo filone vede la cultura d'impresa quale insieme di norme, di idee, di valori che, spesso inconsapevolmente, vengono quotidianamente applicati dall'azienda nel suo operare.

Seppur non formalizzati, questi elementi sono da considerarsi determinanti al fine di conseguire gli obiettivi strategici che l'azienda ha predeterminato⁸.

Nella cultura d'impresa possono, dunque, individuarsi un insieme di elementi profondi e poco tangibili, che però sono alla base di tutte le scelte ed operazioni che ciascun membro della struttura organizzativa dell'azienda compie.

Vengono, in tal senso, individuati diversi livelli conoscitivi o “stratificazioni cultura” tra cui possiamo ricordare⁹:

- a) la mappa delle conoscenze di fondo, ovvero lo schema conoscitivo interiorizzato a livello inconscio e meno visibile in azienda; nell'ambito di tali valori si ricomprendono le capacità intuitive ed intellettive, le attitudini personali, le abilità riadattive, le filosofie di vita¹⁰;
- b) le specifiche competenze distintive richieste e sviluppate all'interno dell'azienda;
- c) la visione d'insieme necessaria per una gestione armonica ed unitaria.

⁷ Per un approfondimento sul concetto di cultura organizzativa si veda A. Cartoccio, G. Varchetta, *Cultura aziendale e sviluppo organizzativo*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 90, Luglio agosto 1985.

⁸ In tal senso si veda Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa* Utet, Torino, 1988

⁹ Si veda E. H. Schein, *Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 84, luglio agosto 1984.

¹⁰ Si veda Massimo Saita, I modi per individuare l'azienda eccellente, in L'impresa di successo, Mondo Economico, 12 ottobre 1987.

Pur consapevoli dei limiti che esistono nel cercare di definire un fenomeno complesso ed in continua evoluzione, difficilmente riconducibile ad una specifica delimitazione di contenuto, per necessità espositive possiamo, in prima approssimazione, tentare di descrivere la cultura d'impresa come quell'insieme di conoscenze che si raggiungono nel tempo, lentamente, nel costante tentativo, effettuato dall'azienda, di adattamento alle diverse e mutevoli situazioni.

La cultura si realizza mediante un fenomeno di apprendimento, necessario a conferire e dare valore alla realtà in cui si opera o, in altri termini, la cultura può essere intesa quale capacità di risolvere quei problemi concreti con i quali occorre sapersi misurare sfruttando le proprie forze e le proprie peculiarità, individuando e accumulando conoscenze e risorse che vengono poi modificate ed adattate in relazione al contesto in cui si viene a trovare.

Una cultura di riferimento valida è tanto più indispensabile quando più è complesso il contesto di riferimento dell'azienda. Un buon patrimonio culturale può permettere di porre in essere azioni che siano in grado di anticipare gli eventi nel modo più idoneo possibile.

Il significato di cultura d'impresa può anche indicarsi come la risposta organizzata ai problemi della vita dell'azienda ed è riconducibile alle risorse, ai prodotti, alle conoscenze, alle decisioni.

La cultura è elemento dinamico e non statico, ovvero qualcosa di "vivo" e fondamentale nella vita dell'azienda, necessaria sia per superare i problemi di tutti i giorni, del quotidiano, delle piccole cose, sia per le decisioni di crescita, di balzi in avanti.

La cultura aziendale cresce e si sviluppa insieme all'azienda di cui è parte inscindibile e la crescita è indispensabile al fine di mantenere l'azienda competitiva nel tempo e nello spazio. Due sono gli elementi di fondo a cui è possibile ricondurre tale processo di crescita: la formazione e l'informazione. Entrambi sono aspetti importanti e fondamentali del sistema culturale dell'azienda e del suo sviluppo e sono tra loro strettamente legati ed interconnessi.

E' indispensabile sviluppare ed accrescere un sistema di formazione e informazione all'interno dell'azienda che permetta ai membri dell'organizzazione di ampliare costantemente, in relazione alle esigenze di un sistema ambientale sempre più competitivo, gli strumenti indispensabili per gestire le più complesse problematiche della vita quotidiana dell'azienda.

All'interno delle PMI la trasmissione delle conoscenze e delle informazioni è in genere demandato ad un sistema, scarsamente strutturato e formalizzato, definibile come una rete formata da un insieme di "nodi culturali" che si conformano e sviluppano in relazione alle esigenze, alle idee ed ai valori dell'imprenditore o, comunque, di chi esercita la leadership nell'azienda.

Il processo di globalizzazione dell'economia rende però necessario anche per le PMI acquisire ed utilizzare conoscenze, idee che si creano in qualsiasi parte del mondo, ma che grazie alle attuali tecnologie è possibile apprendere ed utilizzare a bassissimo costo ed allo scopo di acquisire un vantaggio competitivo. Il sapere oggi è riproducibile, replicabile e trasferibile in un grande mercato globale.

Questo fenomeno spinge anche le grandi imprese a ricercare strutture organizzative più snelle, a scomporsi e modularsi, a trasformarsi in reti, i cui confini diventano sempre più labili ed offre l'opportunità alle PMI di sfruttare la loro dimensione e loro struttura snella per gestire il processo di diffusione della conoscenza a livello globale.

Non è facile modificare la cultura di un'azienda, poiché le persone facenti parte di una organizzazione possono porre difficoltà a cambiare o a cambiare abbastanza rapidamente. Nonostante la difficoltà che si riscontra ad assimilare la cultura aziendale, quest'ultima non è comunque paragonabile al concetto di cultura di un popolo, in quanto per profondità e ricchezza delle nozioni comuni alle culture tipiche di una popolazione, studiate dagli antropologi, queste ultime sono difficilmente modificabili in tempi più o meno brevi¹¹.

La cultura aziendale viene appresa in età ormai adulta e le conoscenze, le nozioni comuni che si acquisiscono non sono mai così profonde da divenire immutabili nel tempo, come accade invece per i valori che vengono condivisi fin dalla nascita, e che una volta acquisiti divengono difficilmente modificabili.

La cultura aziendale acquisita da una certa struttura organizzativa è notevolmente più adattabile ai cambiamenti anche se, ovviamente, alcune strutture possono gestire il cambiamento meglio di altre e la condivisione dei principi e dei valori dovrebbe permettere una maggiore elasticità nel trovare soluzioni a nuove e imprevedibili situazioni¹².

¹¹ In tal senso si veda Alan L. Wilkins, William G. Ouchi, *Cultura e prestazione aziendale*, sta in "Controllo e organizzazione – La ricerca di un nuovo paradigma" a cura di Bruno Bernardi, Isedi, Milano, 1995.

¹² Si consideri la difficoltà ad apportare modifiche all'interno di strutture quali gli enti pubblici, dove il senso del clan o di appartenenza è scarso o nullo, rispetto a determinate aziende dove il senso di appartenenza è molto forte ed esiste una condivisione di fondo degli obiettivi.

1.2 Le esigenze formative

La capacità di apprendimento

Più i fattori esogeni ed endogeni e l'ambiente si rinnovano più le conoscenze e le competenze specifiche, in particolare, tendono ad invecchiare e a diventare superate, non solo il tempo, ma anche i diversi contesti di riferimento in cui operano le aziende spingono le stesse a rinnovare continuamente il patrimonio della conoscenza possedute per realizzare una significativa capacità competitiva.

E' perciò indispensabile per le aziende mantenere un circuito costante e continuativo di aggiornamento e di apprendimento, è ormai noto e diffuso il concetto di formazione permanente.

Impegnarsi in modo sistematico dedicando le giuste risorse ed energie per valorizzare, a tutti i livelli, la struttura organizzativa dell'azienda, significa creare le necessarie condizioni affinché le scelte strategiche perseguite abbiano il giusto successo.

In tal senso l'azienda, in quanto insieme delle risorse intellettuali facenti capo alle persone che la compongono, può considerarsi come sistema cognitivo, in grado di apprendere ed agire in base al bagaglio delle conoscenze possedute, ma anche in grado di accrescere tali risorse in funzione anche dell'esperienza fatta dalla stessa azienda o da altre aziende.

E' il "capitale" umano di cui dispone un'azienda che mediante processi di apprendimento può accrescere la conoscenza disponibile e di conseguenza lo sviluppo di un contesto favorevole.

1.2.1 Fabbisogni formativi

La rilevazione dei fabbisogni formativi è una tematica al centro di un dibattito metodologico che vede da una parte coinvolto il problema di definizione di fabbisogno formativo e le sue molteplici articolazioni e dall'altra quello di una corretta metodologia di rilevazione delle esigenze.

L'individuazione delle esigenze rappresenta la prima fase in cui è possibile suddividere il processo di formazione.

Tale processo è stato ed è oggetto di molteplici tentativi di schematizzazione, tentativi che possono rappresentare senza dubbio un interessante tema di discussione. Senza entrare nel merito delle diverse posizioni dottrinali riteniamo, nel presente lavoro, di utilizzare una delle schematizzazioni tradizionali che suddivide il processo di formazione in quattro fasi:

- 1) analisi delle esigenze;
- 2) progettazione;
- 3) intervento;
- 4) valutazione.

In relazione all'analisi delle esigenze, è necessario definire quali sono i bisogni formativi e le opportunità di formazione, per poi progettare il programma di intervento del futuro processo di formazione.

In relazione al primo aspetto (bisogni formativi) possiamo distinguere diversi tipi di fabbisogni formativi:

- a) fabbisogno formativo previsionale, ovvero conoscenze o processi di formazione che il sistema formativo avrebbe dovuto già soddisfare precedentemente in una logica d'integrazione tra domanda e offerta di lavoro generata da un flusso generazionale per trovare un'adeguata corrispondenza.
- b) fabbisogno formativo esterno, ovvero esigenze di formazione generate dal fabbisogno occupazionale delle aziende nel caso in cui non sia reperibile, sul territorio di riferimento, forza lavoro dotata delle competenze richieste e le imprese ritengano comunque opportuno non procurarsele esternamente;
- c) fabbisogno formativo interno, ovvero le esigenze di formazione del personale già occupato in attività lavorativa all'interno delle imprese nel settore e nel territorio in esame per migliorare, modificare, ampliare le mansioni già svolte. Tale processo deve tenere conto delle esigenze del sistema impresa, ma anche e soprattutto del processo evolutivo del settore e perciò delle esigenze del mercato futuro.

La nostra analisi è indirizzata sul problema del fabbisogno formativo esterno ed sul fabbisogno formativo interno, solo in via indiretta è possibile eventualmente trarre alcune considerazioni sul fabbisogno formativo previsionale.

E' del tutto evidente che la nostra analisi nel contesto di riferimento ci porta ad analizzare le esigenze formative delle piccole medie imprese del settore del turismo della provincia della Spezia.

Quando si parla di formazione in una realtà imprenditoriale composta da piccole medie imprese, realtà imprescindibile del settore, dobbiamo considerare che le caratteristiche delle piccole imprese e degli imprenditori influenzano il processo formativo.

Fino ad oggi la formazione è stata prevalentemente indirizzata, non senza problemi e difficoltà, verso la grande azienda ed in particolare al management di queste ultime, mentre poco è stato fatto per le PMI che pur rappresentano l'ossatura del sistema produttivo del nostro paese.

Esiste un'esigenza rilevante di formazione e aggiornamento culturale, spesso inespressa, da parte delle PMI che inoltre rappresentano un utente non facile per le molteplicità delle situazioni concrete che deve affrontare.

La realizzazione di un processo di formazione rivolto alle piccole medie imprese deve considerare due variabili fondamentali:

- l'evoluzione del sistema socio/ambientale in cui opera l'azienda e le esigenze di conoscenza che si generano;

- il sistema scolastico ed il contributo offerto, in passato, sulle conoscenze e sul processo di apprendimento;

1.2.2 Progetti formativi e competenza professionale

La strategia vincente del turismo italiano è legata alla continua attenzione che gli operatori devono prestare alla qualità del servizio. In un settore in cui è ragionevole prevedere interessanti incrementi di quote di mercato la qualità del prodotto offerto rappresenta un obiettivo necessario per migliorare la competitività e la redditività delle aziende del settore.

La qualità di un prodotto o servizio dipende sempre più dalle caratteristiche delle risorse umane disponibili, considerazione maggiormente significativa nel settore turistico dove la qualità del processo dipende sia da elementi definiti hard (prezzi, strutture ricettive, servizi collaterali, ecc.), sia da elementi soft (immagine, accoglienza, relazioni interpersonali), ma dove questi ultimi assumono un ruolo essenziale in relazione alla caratteristica di intangibilità del servizio. Le caratteristiche delle risorse umane devono permettere al servizio offerto di ottenere il giusto equilibrio tra flessibilità e qualità attesa per permettere alle aziende di rispondere alle aspettative, sempre più elevate, degli utenti.

Il processo produttivo del servizio turistico e la sua particolare modalità di erogazione, che avviene contestualmente al suo consumo, enfatizza le modalità con cui il servizio viene prodotto ed in modo peculiare il clima che l'operatore riesce a creare¹.

Rappresentando sul piano strategico la scelta della qualità una scelta vincente è evidente che la formazione professionale delle risorse umane utilizzate nel processo rappresenta una necessità inderogabile e fondamentale per il futuro del settore.

Non di meno va dimenticato che lo sviluppo del settore produce effetti rilevanti sul flusso occupazionale.

L'attività di formazione assume un ruolo fondamentale per lo sviluppo del settore e dei livelli di occupazione, purtroppo le risorse dedicate a tale scopo sono insufficiente a sviluppare idonei processi sia sul piano quantitativo, sia qualitativo.

I corsi di formazione professionale per il settore turistico rappresentano circa il 4,5% del totale dell'offerta formativa.

Tutto il sistema di formazione/qualificazione, sia di ciclo breve, sia di ciclo lungo non è in grado di produrre di processi innovati ed adeguati alle mutate esigenze del

¹ “Ne consegue che l'operatore, inserito a qualsiasi livello, deve possedere anche capacità imprenditoriali in termini di attitudine alla vendita e di autonomia.” Flavio Sangalli, *Le organizzazioni del turismo*, Apogeo, Milano, 2002, pag. 177.

settore. Assenza che appare ancora più significativa nell'area oggetto di osservazione².

Ai fini occupazionali le competenze professionali rappresentano un requisito fondamentale e indispensabile al fine di favorire lo sviluppo dell'impiego di mano d'opera nei processi produttivi, le mutate esigenze dei processi tecnico produttivi rendono indispensabile un elevato livello di competenze anche nel settore turistico.

Le competenze possono distinguersi in due categorie fondamentali:

- 1 - competenze di base
- 2 - competenze tecnico professionali

1.2.3 Le competenze di base

Le prime esprimono quei requisiti essenziali per l'ingresso degli addetti a processi di formazione e al mercato del lavoro. Sono riconducibili a quelle capacità e conoscenze minime non legate ai processi produttivi che il lavoratore dovrà svolgere ma che sono riconosciute come prerequisito minimo necessario per fronteggiare i processi di cambiamento che sono in atto all'interno che all'esterno del mondo di lavoro.

In relazione alle caratteristiche del settore, ai processi di cambiamento in corso, all'evoluzione tecnologica in atto ed anche in relazione ad esperienze già maturate in altre indagini (svolte in altre aree da altri soggetti) possiamo individuare le competenze in tre macrocategorie:

- competenze linguistiche
- competenze di natura organizzativa
- competenze di tipo informatico

1.2.4 Competenze tecnico professionali

Le competenze tecnico professionali rappresentano l'insieme delle conoscenze e delle capacità connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali nei diversi comparti del settore turistico.

Si tratta delle conoscenze e dalle abilità tecniche operative necessarie per lo svolgimento di una certa attività o mansione che dovrebbero possedere coloro che ricoprono un certo ruolo o attività professionale all'interno di un'azienda afferente al settore del turismo.

² “La formazione professionale di ciclo breve non riesce, annualmente, a coinvolgere più del 2-3% dei possibili utenti. Peraltro questa percentuale è fortemente concentrata in 3 regioni: Emilia-Romagna, Lombardia, Trentini –Alto Adige” Flavio Sangalli, *Le organizzazioni del turismo*, Apogeo, Milano, 2002, pag. 178.

Per individuare la presenza o l'assenza di competenza professionale si potrebbero esaminare alcuni elementi da considerare maggiormente significativi per l'individuazione delle competenze professionali individuabili, ed altri elementi per sottrarre e per figure professionali principali.

In prima battuta l'analisi sarà a campione con la speranza di poter realizzare in futuro un sistema periodico ed esteso di rilevazione.

Potremmo suddividere le aree in macro categorie:

- a) ricettiva
- b) ristorativa
- c) d'intermediazione e servizi

Gli elementi che potrebbero misurarsi per valutare le competenza professionale:

- Elementi Motivazionali
- Orientamento al risultato
- Attenzione all'ordine e alla qualità
- Spirito di iniziativa
- Orientamento al cliente
- Capacità di generare rapporti
- Capacità ai rapporti interpersonali
- Capacità di leadership
- Autocontrollo
- Capacità al lavoro di gruppo
- Consapevolezza organizzativa
- Ecc.

Vari sono i fattori che incidono sulle leve motivazionali, dal livello di istruzione al ruolo ricoperto in azienda, alle modalità di reclutamento, ai sistemi formativi.

Per quanto attiene al nostro interesse specifico è evidente che la proposizione di ulteriori momenti di formazione rappresentano un momento particolarmente significativo per lo sviluppo o il consolidamento degli elementi motivazionali.

Sull'importanza degli stessi, per l'ottenimento di una maggiore capacità competitiva dell'azienda non ci sembra nemmeno il caso, in questo contesto, di approfondire l'analisi.

Cap. 2 L'indagine empirica

- 2.1 Il contenuto dell'indagine
- 2.2 La metodologia utilizzata nella ricerca
- 2.3 Il campione
- 2.4 Il questionario

Cap. 2 L'indagine empirica

2.1 Il contenuto dell'indagine

Il fenomeno turistico nelle sue varie componenti, legate all'offerta e alla domanda di servizi turistici, rappresenta un settore disciplinare di studio abbastanza nuovo e solo di recente è stato oggetto di indagini approfondite, quando cioè si è iniziato a percepire l'importanza che tale fenomeno riveste nell'ambito del sistema economico generale.

Il fenomeno turistico è un fenomeno complesso sia per il rilevante numero di attori pubblici, privati e sociali coinvolti, sia per i risvolti conseguenti di carattere economico, produttivo, sociologico e culturale.

Il turismo, in quanto fenomeno estremamente vasto e articolato, si presenta non facile sia da interpretare sul piano qualitativo, sia da misurare sul piano quantitativo.

Sul piano generale lo studio di un fenomeno si realizza mediante l'analisi critica ed approfondita di tutti gli elementi peculiari che lo differenziano dagli altri.

La conoscenza del settore in esame inizia, generalmente, con lo studio dettagliato della domanda, quale momento iniziale del ciclo turistico. Tale indagine può indirizzarsi sul piano quantitativo all'individuazione dell'unità statistica di base e all'elaborazione, più o meno approfondita e articolata, della stessa.

L'indagine prosegue poi all'analisi quali quantitativa dell'offerta.

Nel presente lavoro l'obiettivo è quello di quantificare la capacità di offerta occupazionale diretta generata dal settore turistico della provincia di La Spezia e non solo in termini quantitativi ma, anche in termini qualitativi, per poter valutare l'opportunità ed il contenuto di eventuali interventi formativi.

La raccolta di dati e informazioni sulla domanda e sull'offerta sono state eventualmente effettuate solo con lo scopo di quantificare e comprendere il fenomeno occupazionale ed i collegati processi formativi.

2.2 La metodologia utilizzata nella ricerca

Le aziende facenti parte del settore turistico stanno inoltre attraversando un periodo di profonda ristrutturazione e di adattamento a nuovi modelli organizzativi volti ad innovare i processi aziendali verso standard qualitativi e produttivi sempre più elevati per ottenere maggiore capacità competitiva.

Le aziende turistiche sono costrette a modificare la modalità di fare impresa introducendo processi di innovazione culturale, organizzativa e gestionale in

funzione delle corrispondenti variazioni di un sistema produttivo in continua evoluzione.

In tale contesto evolutivo, appare evidente, si modificano le competenze richieste ai lavoratori del settore con la nascita di nuove figure professionali.

Onde verificare l'entità dell'occupazione nel settore e le nuove conoscenze richieste agli addetti del settore è indispensabile procedere su più fronti:

- 1) analisi del settore e delle sue caratteristiche mediante raccolta di dati sia da enti, sia mediante un'indagine diretta;
- 2) verifica delle esigenze formative espresse dall'imprenditore nell'ambito di un'indagine diretta con questionario;
- 3) analisi delle variabili esterne che possono modificare le esigenze formative tra cui, ad esempio, la domanda turistica, la normativa del settore, l'evoluzione della tecnologia, i processi aggregativi nel settore, i nuovi modelli organizzativi, ecc.

L'analisi del settore e delle sue caratteristiche è stata effettuata raccogliendo ed elaborando dati forniti da enti e realizzando un'indagine diretta a campione.

Tale analisi può avvenire mediante lo studio dettagliato delle fasi che più tradizionalmente si tende a suddividere la produzione del servizio turistico.

L'indagine a campione sulle aziende può essere anche integrata con alcuni casi aziendali, come elemento di approfondimento.

L'indagine sul campo si pone l'obiettivo prioritario di fornire un primo quadro sul settore turistico nella provincia della Spezia. Ciò ci ha permesso di quantificare l'entità di occupati direttamente nel settore.

In modo più analitico dai dati raccolti oltre un quadro generale del settore dovrebbe emergere:

- a) l'entità e le caratteristiche principali degli occupati nel settore;
- b) un primo metodo di analisi dei fabbisogni formativi nel settore turistico;
- c) le informazioni necessarie per rilevare e stimare i fabbisogni formativi.

2.3 Il campione

Nell'ambito dell'indagine svolta per poter individuare il campione era necessario conoscere i soggetti oggetto di osservazione, ovvero le aziende turistiche della provincia della Spezia a cui far riferimento.

Si è al riguardo ritenuto opportuno non seguire in modo estensivo il dettato della L. n. 135/2001 che definisce le imprese facenti parte del settore allargando eccessivamente il campo d'indagine, ma si è focalizzata l'analisi solo sulle imprese riconducibili in modo diretto all'attività turistica.

La scelta di andare presso le aziende a compilare direttamente il questionario ha indirettamente influenzato il campione scelto, soprattutto per l'impossibilità di effettuare un numero rilevante di interviste.

E' stato individuato un campione ragionato tenendo conto di molteplici variabili per poter giungere comunque a risultati oggettivi ed riconducibili all'intera area.

2.4 Il questionario

L'informazione sull'andamento dell'occupazione e sulle esigenze formative non è reperibile mediante dei dati forniti dalle normali fonti quali ISTAT, INPS e CCIAA, si è reso perciò necessario indagare direttamente presso le aziende del settore con un questionario a risposta multipla e nel contempo raccogliere altre informazioni da correlare ai dati ufficiali disponibili.

Il questionario è stato strutturato in più parti: nella prima vengono richieste informazioni notizie di carattere generali sulle aziende e precisamente l'anno di inizio attività, la forma giuridica, la classe di fatturato dell'anno 200 e 2001 e l'andamento del fatturato negli ultimi tre anni.

Nella seconda sezione l'indagine è rivolta all'individuazione del profilo dell'imprenditore ed in particolare viene richiesta l'età dell'imprenditore, il grado di istruzione, le modalità di nascita dell'impresa, la presenza di figli che lavorano in azienda, il numero dei soci.

Le informazioni richieste nella terza sezione riguardano le caratteristiche del processo produttivo svolto e precisamente il periodo di apertura, l'accessibilità, l'attività prevalente, le attività accessorie, il peso del fatturato sulle attività, provenienza geografica del cliente, le caratteristiche della clientela, segmento di mercato a cui si rivolge l'azienda.

Dopo queste tre sezioni, necessarie per avere un quadro abbastanza significativo delle caratteristiche delle aziende operanti nel territorio, l'indagine entra in modo più diretto sul tema del personale e dell'occupazione.

Nella quarta sezione viene chiesto di indicare il numero dei dipendenti al momento dell'indagine e quelli mediamente nel corso dell'anno 2001, il numero dei dipendenti stagionali, l'andamento degli stessi negli ultimi tre anni, il numero degli addetti/collaboratori familiari, le mansioni svolte in relazione alle fasi del processo produttivo svolto.

Nella quinta ed ultima sezione l'indagine si rivolge all'analisi dei fabbisogni formativi del personale ed in particolare si richiedono informazioni sull'andamento del personale previsto in futuro, sul turnover, sulla difficoltà o meno a reperire mano d'opera e sulle modalità di ricerca.

Molto utili alla ricerca le domande poste sulle modalità di selezione del personale, sulle modalità di formazione, sulle figure professionali necessarie all'attività, sull'utilità dei processi di formazione scolastici, sulla conoscenza delle scuole di formazione del territorio e sulle esigenze future di formazione e delle caratteristiche del personale.

Trattandosi di un questionario abbastanza ampio ed articolato si è ritenuto opportuno non inviarlo per posta ma andare direttamente, con appuntamento prefissato, presso le aziende per raccogliere i dati e compilare da parte dell'intervistatore, appositamente istruito, il questionario intervistando l'imprenditore e perciò aiutandolo a comprendere il significato delle domande poste.

Tale scelta metodologica offre indubbi vantaggi sia sulla possibilità di ottenere informazioni più puntuali, sia sull'omogeneità degli stessi.

Cap. 3 L'occupazione del settore turistico nella Provincia della Spezia

- 3.1 Il quadro di riferimento
- 3.2 Il core business turistico
- 3.3 La dinamica imprenditoriale
- 3.4 Le aree omogenee
- 3.5 Lo stock degli occupati e la dinamica occupazionale
- 3.6 Gli occupati indiretti e l'indotto
- 3.7 I flussi occupazionali

Cap. 3 – L’occupazione del settore turistico nella Provincia della Spezia

3.1 Il quadro di riferimento

La presente ricerca prende in considerazione il quadro di riferimento imprenditoriale dell’offerta turistica locale ed in particolar modo il rapporto fra questa e la ricaduta occupazionale dell’attività e fra questa e le esigenze formative del settore.

Non ci siamo occupati dell’analisi di flusso turistico (altri studi l’hanno già fatto), né delle dinamiche del mercato della domanda turistica, ma abbiamo esaminato gli effetti sul mercato del lavoro che questa comporta.

E’ indiscutibile che il territorio della Provincia della Spezia sia ad alta vocazione turistica (alcune zone poi lo sono quasi monotematicamente), offrendo una gamma differenziati di turismi con una stagionalità inferiore a quella delle grandi città d’arte, ma superiore a tante altre località di vacanza italiane e mediterranee.

Le quasi un milione e quattrocentomila presenze registrate nel 2001 nelle strutture ricettive, alle quali si sommano quelle ancora maggiori delle seconde case usate per vacanza e quelle del flusso turistico pendolare giornaliero, testimoniano un indiscutibile ruolo del turismo come settore portante dell’economia locale.

Con queste premesse la nostra ricerca ha cercato di fare una prima analisi, con tutte le difficoltà del caso legate ad una scarsa reperibilità dei dati occupazionali di settore, dell’incidenza che questo comparto ha sullo scenario del mercato del lavoro provinciale.

3.2 Il core business turistico

Prima di tutto abbiamo selezionato il campione della ricerca identificando un nocciolo duro, il cosiddetto “core business” delle attività imprenditoriali turistiche.

Appare evidente a tutti gli osservatori attenti che il settore in questione è caratterizzato da una forte componente trasversale: il flusso turistico ha incidenza economica ed occupazionale non solo sulle attività di servizi direttamente connesse, ma su una miriade di altre attività che non sono direttamente di questo segmento d’impresa, ma che beneficiano indirettamente dello sviluppo e della crescita turistica.

Più avanti riprenderemo questo concetto fornendo anche alcune stime, ma, oggettivamente, limitiamoci per ora a fissare il quadro di riferimento di quello che noi consideriamo il “core business” di questo territorio.

La ricerca si basa sulle imprese regolarmente registrate ed attive presso la Camera di Commercio della Spezia individuate secondo le seguenti tipologie:

- Strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere;
- Bar e ristoranti;
- Stabilimenti balneari;
- Agenzie di viaggio e tour operators;
- Attività di servizio direttamente connesse quali: guide ed accompagnatori turistici (esercitate in forma d'impresa), navigazione turistica gestione porti e banchine per diporto, diving centre.

In questo quadro, secondo i differenziati codici ISTAT indicati in Tab. 3.1 possiamo collocare il nocciolo duro delle imprese turistiche locali.

Tab. 3.1 – Elenco attività turistiche di core business nella provincia della Spezia

H	55	Alberghi e ristoranti
	55.1	Alberghi
	55.11.0	Alberghi e motel, con ristorante
	55.12.0	Alberghi e motel, senza ristorante
	55.2	Campeggi ed altri alloggi
	55.21.1	Ostelli della gioventù
	55.21.2	Rifugi di montagna
	55.22.0	Campeggi ed aree attrezzate per roulotte
	55.23.1	Villaggi turistici
	55.23.2	Case per ferie
	55.23.4	Affittacamere per brevi soggiorni e case per vacanze
	55.23.5	Agriturismo
	55.23.6	Altri esercizi alberghieri complementari
	55.30	Ristoranti
	55.30.1	Ristoranti, trattorie, pizzerie, osterie e birrerie con cucina
	55.30.5	Ristoranti con annesso intrattenimento e spettacolo
	55.40	Bar
	55.40.1	Bar e caffè
	55.40.2	Gelaterie
	55.40.3	Bottiglierie ed enoteche con somministrazione
	55.40.4	Bar, caffè con intrattenimento e spettacolo
I	61	Trasporti marittimi e per vie d'acqua
	61.12	Trasporti costieri - Navigazione turistica
	63	Attività di supporto ai trasporti; attività delle agenzie di viaggio
	63.22.0	Altre att.tà connesse ai trasporti – gestione porti e banchine per diporto
	63.30.1	Attività delle agenzie di viaggio e turismo e tour operator
	63.30.2	Attività delle guide turistiche e degli accompagnatori turistici (se svolte in forma di impresa)
O	92	Attività ricreative, culturali e sportive
	92.72.1	Stabilimenti balneari Diving center

Questo approccio è prudenzialmente rispettoso del dettato della nuova Legge Quadro sul Turismo (L. 135/2001) che estende, rispetto al passato, il concetto d'impresa turistica (Art. 7, comma 1) a tutte quelle imprese che esercitano un'attività economica connessa con il turismo in un Sistema Turistico Locale.

La nostra ricerca, infatti, include ovviamente quelle imprese di settore già sancite dalle normative regionali (strutture ricettive, agenzie di viaggio e stabilimenti balneari) ed estende l'orizzonte di studio anche ad alcuni degli inclusi dalla Legge Quadro che però mostrano una connessione diretta ed oggettiva.

3.3 La dinamica imprenditoriale

Con questi presupposti abbiamo, sul territorio provinciale, una dinamica imprenditoriale che vede nel 2002 (cfr. Tab. 3.2) un numero di 1.383 imprese turistiche (core business) su un totale di 16.582 imprese per una quota percentuale dell'8,34%

Tab. 3.2 – Raffronto imprese/imprese turistiche per forma giuridica (rif. 2002).

Forma giuridica	N. imprese totali	Quota % totale	N. imprese turistiche 2002	Quota % tur	Quota % tur/tot
Impresa individuale	10.757	64,87	643	46,49	5,98
Società di persone	3.458	20,85	613	44,32	17,73
Società di capitale	1.877	11,32	109	7,88	5,81
Altre forme	490	2,96	18	1,30	3,67
Totale imprese	16.582	100	1.383	100	8,34

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting

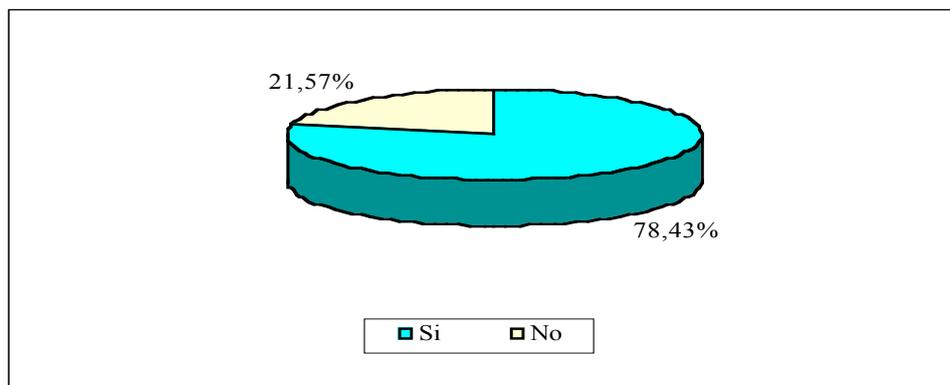
E' interessante notare due cose della precedente tabella.

La prima è che la quota percentuale provinciale di imprese turistiche è superiore alla media nazionale che si attesta su un 6% e che include anche tutte le imprese di trasporto passeggeri e, quindi, se ne deduce che la provincia della Spezia ha un'alta incidenza di imprese turistiche.

La seconda, osservando la forma giuridica, è che, rispetto al totale imprese, le imprese turistiche mostrano una forte caratterizzazione della forma giuridica della società di persone.

Questo fatto, correlato ai dati dell'indagine sul campo relativi alla presenza di familiari in azienda (cfr. Graf. 3.3 e Tab. 3.4), indica una forte componente dell'imprenditorialità di stampo familiare (genitori/figli, coniugi, etc.).

Graf. 3.3 – Componente familiare nei processi decisionali delle aziende



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Come si può notare, infatti, il 78,43% degli imprenditori ha almeno un familiare coinvolto nei processi decisionali.

Tab. 3.4 - Presenza in azienda dei figli

Aziende nelle quali lavorano i figli dei titolari	43,14%
Aziende nelle quali non lavorano i figli dei titolari	56,86%
Totale	100,00%
Perché i figli non lavorano in azienda:	
Senza figli	13,79%
Figli minori	34,48%
Altro lavoro	3,45%
Non motivata	48,28%

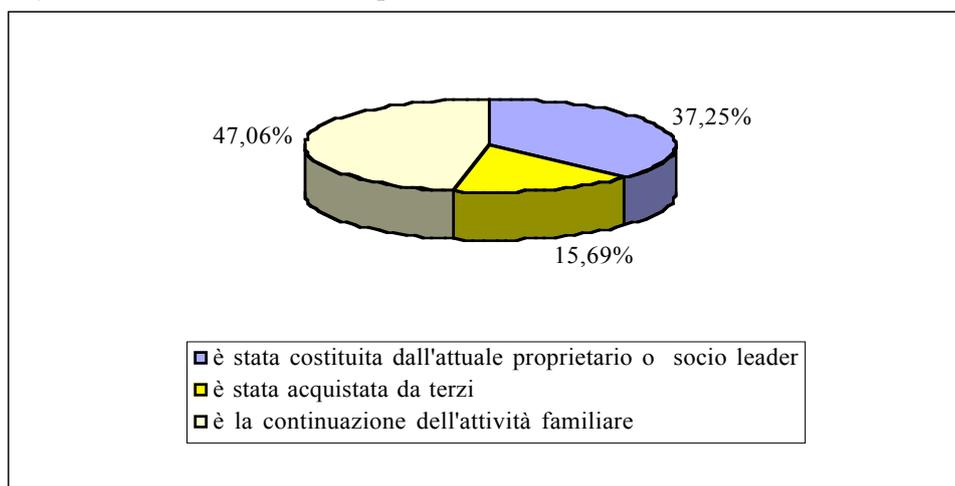
Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Di questi, poi, il 43,14% hanno figli che lavorano in azienda e di coloro che non li hanno (il 56,86%) non li hanno perché o sono senza figli (13,79%) o hanno i figli ancora piccoli (34,48%).

Si nota quindi una tendenza a consolidare il lavoro d'impresa anche per i propri figli (processo di integrazione generazionale), che hanno un grado d'inserimento lavorativo piuttosto elevato.

La tendenza è confermata (cfr. Graf. 3.5) dal fatto che il 47,06% delle imprese ha dichiarato che l'impresa è la continuazione dell'attività familiare.

Graf. 3.5 – Costituzione delle imprese



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Nella Tab. 3.6 successiva, invece abbiamo il trend di crescita, per forma giuridica, delle imprese turistiche negli ultimi due anni.

Tab. 3.6 – Forma giuridica delle imprese biennio 2001 - 2002

Forma giuridica	N. imprese turistiche 2001	N. imprese turistiche 2002	Incremento % 2001/2002
Impresa individuale	611	643	4,98
Società di persone	592	613	3,43
Società di capitale	106	109	2,75
Altre forme	17	18	5,56
Totale imprese	1.326	1.383	4,12

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting

Possiamo notare che le imprese sono aumentate di un tasso del 4,12%, praticamente il triplo dello stesso dato a livello provinciale.

Questo trend positivo vede un incremento maggiore, in valore assoluto, delle imprese individuali e potrebbe far registrare uno stimolo alla creazione d'impresa che il mercato turistico sta dando in questa provincia.

Per avere un quadro complessivo della dinamica imprenditoriale la Tab. 3.7 successiva ci indica la situazione divisa per tipologia d'impresa.

Tab. 3.7 – Attività turistiche (core business) biennio 2001 - 2002

Tipologia	2001	2002	Incremento %
Strutture ricettive	221	233	5,15
Bar/Ristoranti	1.015	1.057	3,97
Attività direttamente connesse	77	80	3,75
Stabilimenti balneari	13	13	0,00
Totale provincia	1.326	1.383	4,12

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting

Il grosso delle imprese, sotto il profilo numerico, è rappresentato dalla categoria dei bar/ristoranti (oltre mille) e tutte le forme presentano un incremento nel biennio ed, in particolare, le strutture ricettive (+5,15%).

Il numero degli stabilimenti balneari (13) rimane invariato e potrebbe sembrare in contrasto con quanto riportato negli annuari delle strutture ricettive provinciali. In realtà il dato che abbiamo rilevato parte dal codice di attività prevalente con il quale l'impresa è iscritta presso la Camera di Commercio. Molti stabilimenti balneari sono iscritti come bar e/o ristoranti e, quindi, sono inclusi in questa tipologia.

Dalla ricerca sul campo abbiamo tratto altre interessanti indicazioni che fotografano la realtà imprenditoriale turistica locale.

Ci troviamo di fronte ad imprese piuttosto consolidate (cfr. Tab 3.8).

Tab. 3.8 - Anno di inizio attività

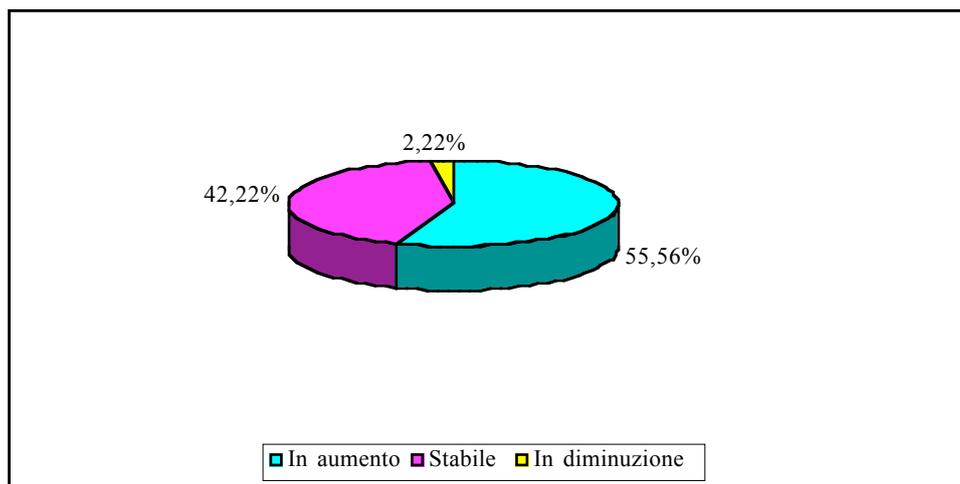
prima del 1960	39,22%
tra il 1961 e il 1970	23,53%
tra il 1971 e il 1980	7,84%
tra il 1981 e il 1990	11,76%
tra il 1991 e il 2000	13,73%
dal 2001 in poi	3,92%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Circa il 63% di esse, infatti, hanno avviato l'attività prima del 1970. E', comunque, confermata una crescita di nuove imprese attorno al 4% nell'ultimo biennio.

Per quanto riguarda gli aspetti economici (cfr. Graf. 3.9) abbiamo che più della metà (il 55,56%) delle imprese dichiara un aumento del fatturato negli ultimi tre anni.

Graf. 3.9 – Andamento del fatturato negli ultimi tre anni

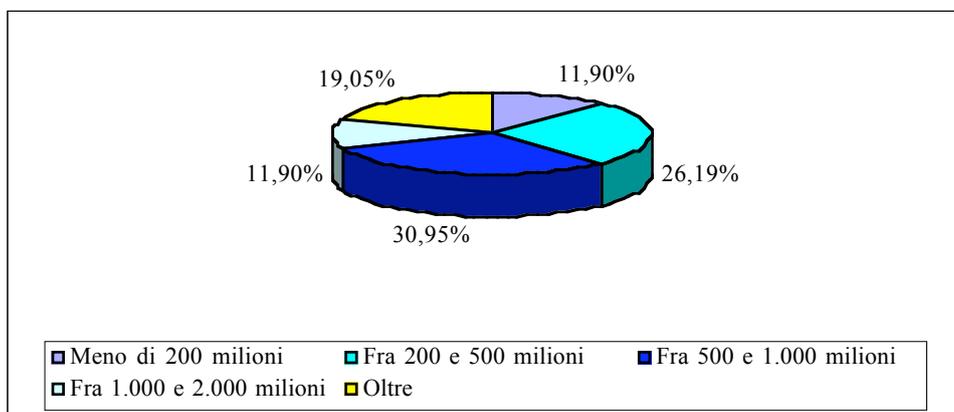


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Abbiamo poi focalizzato il dato (Graf. 3.10), per classi di fatturato, riferito all'ultimo bilancio approvato (2001) e, quindi, espresso ancora in vecchie lire.

La classe più rappresentativa è quella che attesta un fatturato per impresa che va dai 500 ai 1.000 milioni di lire. Il 26,19% si colloca fra i 200 ed i 500 milioni ed il 30% va oltre la soglia del miliardo. Solo l'11,90% è sotto il fatturato dei 200 milioni di lire.

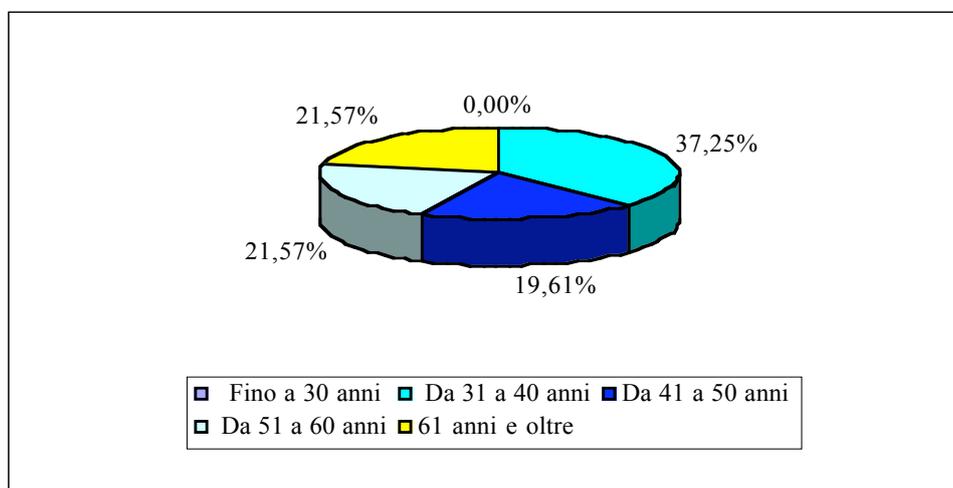
Graf. 3.10 – Aziende per classi di fatturato Bilancio anno 2001



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quanto riguarda ancora il profilo imprenditoriale l'indagine sul campo mostra (Graf. 3.11) una classe imprenditoriale piuttosto giovane.

Graf. 3.11 – Età dei titolari

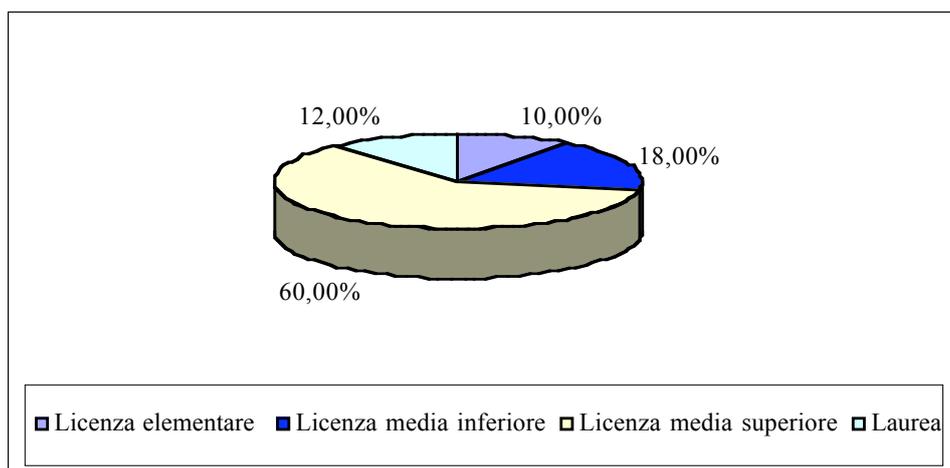


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Il 57% circa dei titolari dell'impresa ha tra i 30 ed i 50 anni.

Gli imprenditori turistici della provincia hanno anche un grado di scolarizzazione piuttosto elevato (Graf. 3.12).

Graf. 3.12 – Grado di scolarizzazione dei titolari



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campine

Il 60%, infatti, ha il diploma di scuola media superiore ed il 12% il diploma di laurea.

3.4 Le aree omogenee

Appare evidente, ed ormai è un dato storico ed oggettivo, che il territorio provinciale spezzino presenta una dinamica turistica (e forse non solo in questo campo) differenziata e tale da farlo suddividere, per un'analisi più puntuale dei nostri dati, nelle seguenti aree tipologiche omogenee:

- Area Golfo dei Poeti (comuni di Lerici, La Spezia, Portovenere);
- Area Riviera/Cinque Terre (comuni di Riomaggiore, Vernazza, Monterosso, Levanto, Bonassola, Framura, Deiva Marina);
- Area Val di Magra (comuni di Arcola, Vezzano L., S.Stefano M., Sarzana, Ameglia, Castelnuovo M., Ortonovo);
- Area Val di Vara (comuni di Beverino, Bolano, Borghetto V., Brugnato, Calice al Cornoviglio, Carro, Carrodano, Follo, Maissana, Pignone, Riccò del Golfo, Rocchetta Vara, Sesta Godano, Varese Ligure, Zignago).

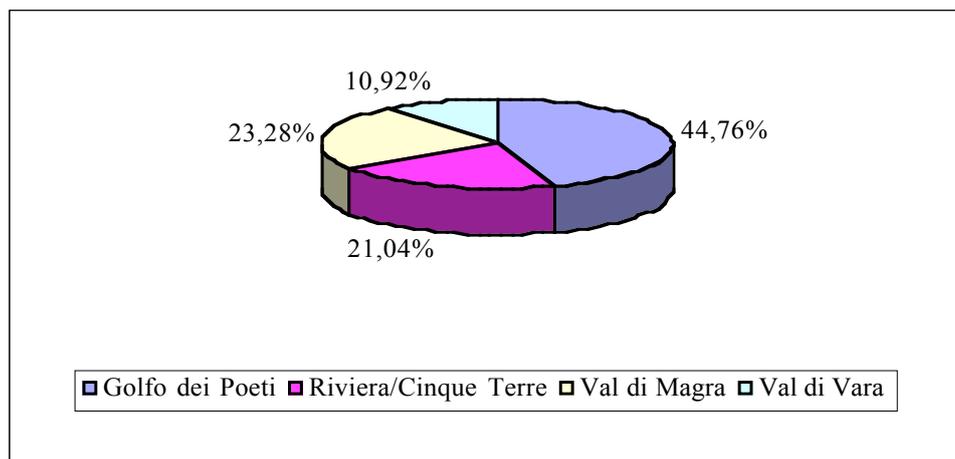
Sotto il profilo della dinamica imprenditoriale (cfr. Tab. 3.13) nell'anno in corso abbiamo che delle 1.383 imprese turistiche (core business) attive il 44,76% è concentrato nell'area Golfo dei Poeti.

Tab. 3.13 – Imprese turistiche (core business) per aree omogenee

Area tipologica omogenea	N. imprese individuali	N. società di persone	N. società di capitale	Altre forme	Totale imprese	Peso %
Golfo dei Poeti	257	293	61	8	619	44,76
Riviera/Cinque Terre	146	126	16,00	3,00	291	21,04
Val di Magra	152	139	29,00	2,00	322	23,28
Val di Vara	88	55	3,00	5,00	151	10,92
Totale provincia	643	613	109	18	1.383	100
Peso %	46,49	44,32	7,88	1,30	100	

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

Graf. 3.13 - Distribuzione geografica delle imprese turistiche (core business)



Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting

La seconda area, come numero di imprese, risulta essere la Val di Magra che con il 23,28% supera di poco il dato della Riviera/Cinque Terre (21,04%).

Quest'ultimo dato, però, per le imprese turistiche è di molto maggiore del dato medio provinciale di tutte le imprese per l'area stessa e pari all'8% circa.

Come già segnalato si nota, inoltre, che le società di persone sono più o meno nello stesso numero delle imprese individuali.

Se poi osserviamo la situazione per tipologia d'impresa (cfr. Tab. 3.14), sempre per l'anno in corso, abbiamo che l'attività prevalente è quella dei bar/ristoranti (che comprende, però, anche alcuni stabilimenti balneari) con una quota del 76,43% per oltre mille imprese.

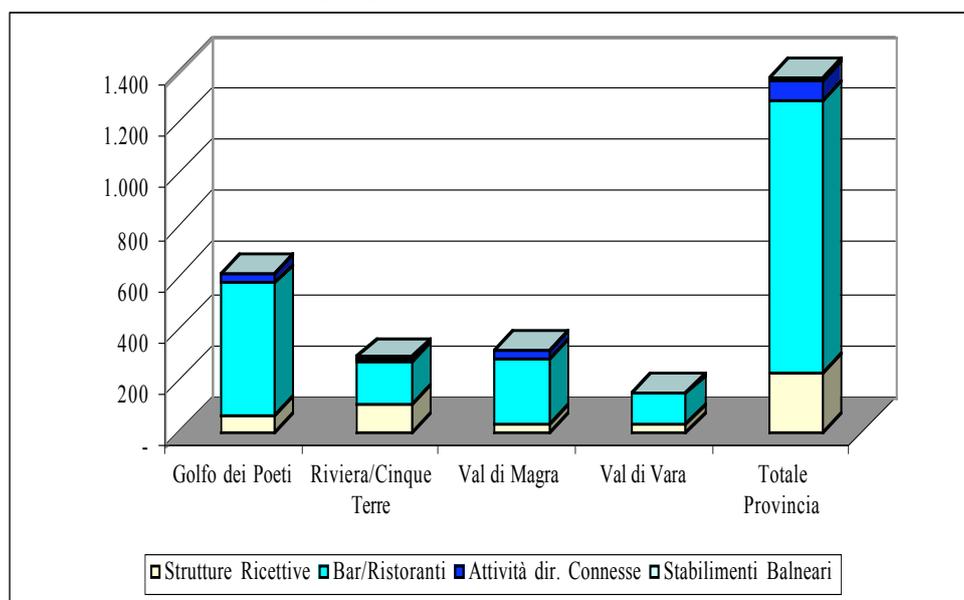
Di questi la metà circa (516) è concentrata nell'area del Golfo.

Tab. 3.14 Distribuzione geografica delle attività turistiche (core business)

Area tipologica omogenea	Strutture ricettive	Bar Ristoranti	Attività dir. connesse	Stabilimenti balneari	Totale imprese	Peso %
Golfo dei Poeti	62	516	40	1	619	44,76
Riviera/Cinque Terre	107	172	6	6	291	21,04
Val di Magra	35	250	31	6	322	23,28
Val di Vara	29	119	3	0	151	10,92
Totale provincia	233	1.057	80	13	1.383	100
Peso %	16,85	76,43	5,78	0,94	100	

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

Graf. 3.14 - Distribuzione geografica delle attività turistiche (core business) 2002



Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

Le strutture ricettive seguono con una quota del 16,85% e sono maggiormente concentrate (107 su 233) nell'area Riviera/Cinque Terre.

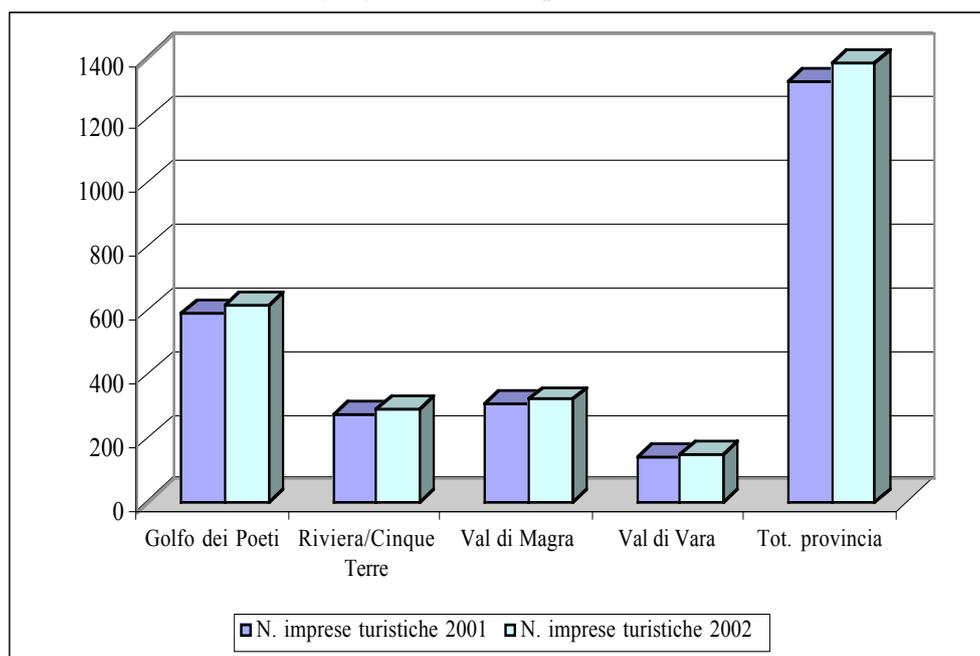
Se andiamo poi a vedere il trend per area delle imprese turistiche attive negli ultimi due anni (cfr. Tab. 3.15) notiamo che tutte le aree provinciali hanno avuto un incremento e, di queste, la Riviera/Cinque Terre ha fatto registrare quello maggiore con un + 5,15%.

Tab. 3.15 – Distribuzione geografica delle imprese turistiche biennio 2001 - 2002

Area tipologica omogenea	N. imprese turistiche 2001	N. imprese turistiche 2002	Peso % 2001	Peso % 2002	Incremento % 2001/2002
Golfo dei Poeti	594	619	44,80	44,76	4,04
Riviera/Cinque Terre	276	291	20,81	21,04	5,15
Val di Magra	311	322	23,45	23,28	3,42
Val di Vara	145	151	10,94	10,92	3,97
Totale provincia	1.326	1.383	100	100	4,12

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

Graf. 3.15 – Distribuzione geografica delle imprese turistiche biennio 2001 - 2002



Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

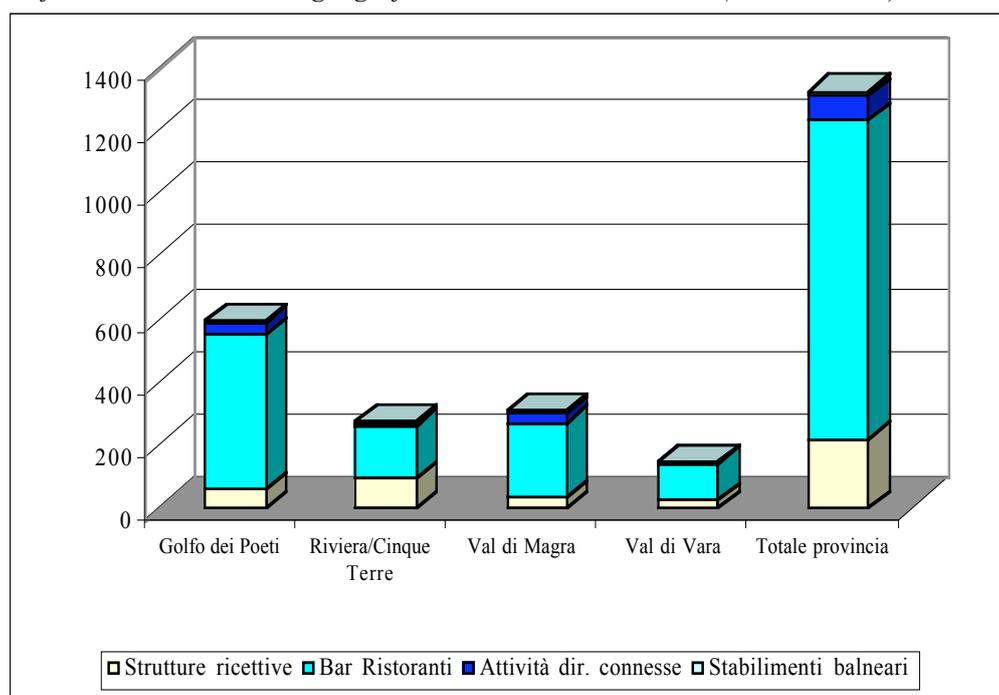
Se poi confrontiamo il dato di quest'anno diviso per aree (Tab. 3.14 e Graf. 3.14) con quello del 2001 (Tab. 3.16) notiamo che la Riviera/Cinque Terre, anche per effetto di alcuni interventi (per esempio l'I.C. Leader II) e di nuove normative, ha avuto il maggior incremento di strutture ricettive (+ 10 unità in un anno), la Val di Magra ed il Golfo, invece, lo hanno avuto per la tipologia dei bar/ristoranti (+11 la prima e +21 la seconda).

Tab. 3.16 - Distribuzione geografica delle attività turistiche (core business) 2001

Area tipologica omogenea	Strutture ricettive	Bar Ristoranti	Attività dir. connesse	Stabilimenti balneari	Totale imprese	Peso %
Golfo dei Poeti	61	495	37	1	594	44,80
Riviera/Cinque Terre	97	167	6	6	276	20,81
Val di Magra	35	239	31	6	311	23,45
Val di Vara	28	114	3	0	145	10,94
Totale provincia	221	1015	77	13	1.326	100
Peso %	16,67	76,55	5,81	0,98	100	

Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

Graf. 3.16 - Distribuzione geografica delle attività turistiche (core business) 2001



Fonte: CCIAA La Spezia ed elaborazione rvconsulting.

Da notare che anche la Val di Vara ha fatto registrare un incremento delle imprese turistiche che si attestano oggi al 10,92% del totale.

E' probabile che gli effetti dello sviluppo del turismo rurale si comincino a far sentire anche sulla dinamica imprenditoriale.

3.5 *Lo stock degli occupati e la dinamica occupazionale*

Questo è da sempre un dato significativo per misurare l'incidenza di un settore nel tessuto economico.

Prima, però, di affrontare, nelle pagine successive, l'analisi dell'occupazione a livello specifico della realtà locale, è necessario fare alcuni riferimenti generali su di essa.

Intanto, la quantità di lavoro generata dal comparto è proporzionale alla domanda (alle presenze turistiche) ed è caratterizzata appunto dal gradiente (grado di variazione nel tempo) di stagionalità del flusso turistico.

Risulta, quindi, che vi è, soprattutto nel periodo invernale, una diminuzione di occupati che aumentano poi, nelle altre stagioni, all'aumentare degli utenti a cui i servizi vengono erogati.

Se ne deduce che la tanto ricercata destagionalizzazione dei flussi turistici (intesa come allungamento della stagione) attraverso la creazione, la promozione e la commercializzazione di più prodotti turistici differenziati e/o alternativi genera direttamente un aumento della quantità di lavoro e del numero di occupati.

In questa provincia, quindi, vi sarebbe una proporzionalità diretta fra i più prodotti, la destagionalizzazione, le presenze, gli occupati e la professionalità di questi.

Un altro elemento su cui incide la variabilità nel tempo della quantità di lavoro è la professionalità degli occupati: ad una minore stabilità e continuità corrisponde una possibilità (al di là delle volontà e capacità dei singoli ovviamente) di professionalizzazione più bassa dovuta alla precarietà temporale del rapporto di lavoro.

Gli effetti precedenti sono registrati in tutte le realtà turistiche e nel nostro paese vi è una grande differenza fra aree ed aree: si va da un basso gradiente di stagionalità nelle città d'arte ad un alto gradiente nelle zone turistiche del meridione.

La situazione provinciale, però, vuoi anche per gli sforzi fatti da tutto il comparto per adeguare l'offerta ai cambiamenti della domanda, sembra presentare una sufficiente stagionalità da garantire una significativa quantità di lavoro nel corso dell'anno.

Secondo i nostri calcoli in provincia della Spezia ogni occupato si traduce in 0,9 U.L.A. (unità lavorativa annua), per una quantità totale di 4.645 ULA nel core business turistico nell'anno in corso.

Per quanto riguarda il concetto di occupato la presente ricerca è stata volutamente restrittiva rispetto alla definizione che in genere di questo viene data.

Il nostro occupato nelle attività imprenditoriali del core business (indipendente o dipendente che sia) è, quindi, più un addetto e deriva il suo reddito prevalente (se non esclusivo) dall'attività turistica.

Il dato sullo stock di occupati che verrà analizzato in seguito rappresenta, quindi, una fedele (e forse prudente) fotografia del mercato del lavoro di questa realtà settoriale.

La ricerca individua l'occupazione (con i criteri di definizione esposti) generata dalle attività turistiche in provincia della Spezia ed in particolar modo lo stock degli occupati nelle attività dirette, il cosiddetto core business, secondo quanto precedentemente individuato.

Questi lavoratori, indipendenti e dipendenti, sono quelli generati dall'attività delle imprese turistiche.

A questi se ne aggiungono anche altri sia indiretti che indotti che affronteremo nel proseguo del capitolo.

Il dato sull'occupazione diretta è stato estrapolato in parte con una stima incrociando i dati forniti da varie fonti, in particolare dall'INPS, dalla Camera di Commercio e dall'indagine empirica effettuata sul campione delle imprese e descritta al capitolo 2.

In particolare la nostra attenzione in questa analisi si è concentrata sul fattore occupazionale che è il fattore moltiplicativo che consente di stimare quanti occupati indipendenti sono generati rispetto alle caratteristiche dell'impresa.

La stima quantitativa da noi effettuata in sede locale è stata inoltre relazionata, in modo prudenziale, ai risultati dell'indagine sul campione delle imprese.

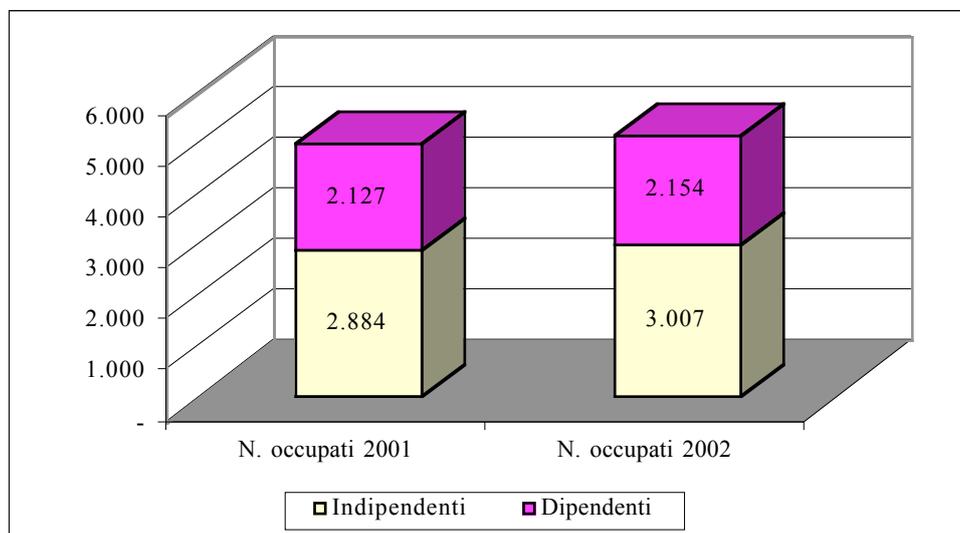
Detto questo, nella seguente Tab. 1A abbiamo gli occupati delle imprese turistiche (core business) in provincia negli ultimi due anni.

Tab. 3.17 - Occupati anno 2001 e anno 2002 e raffronto percentuale

Occupati	N. occupati	N. occupati	Raffronto %	Quota	Quota	Quota
	2001	2002	occ. 01/02	2001	2002	Italia
Indipendenti	2.884	3.007	4,09	57,55%	58,26%	41%
Dipendenti	2.127	2.154	1,25	42,45%	41,74%	59%
Totale	5.011	5.161	2,91			

Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Graf. 3.17 - Occupati indipendenti e dipendenti anno 2001 e anno 2002



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCLAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Gli occupati risultano essere 5.161 nel 2002 rispetto ai 5.011 del precedente anno con un tasso di crescita dell'occupazione del 2,91%.

Di tutti questi il 58% è indipendente contro il 42% dipendente e la cosa risulta essere diametralmente opposta a quanto succede nel settore in Italia dove il 41% è indipendente ed il 59% dipendente.

Questo ci conferma la realtà di un tessuto di piccole imprese, spesso a conduzione familiare, così come è emerso anche dalla ricerca sul campo.

L'occupazione indipendente ha fatto registrare un tasso di crescita maggiore con un + 4,09%, ma sono aumentati anche i dipendenti.

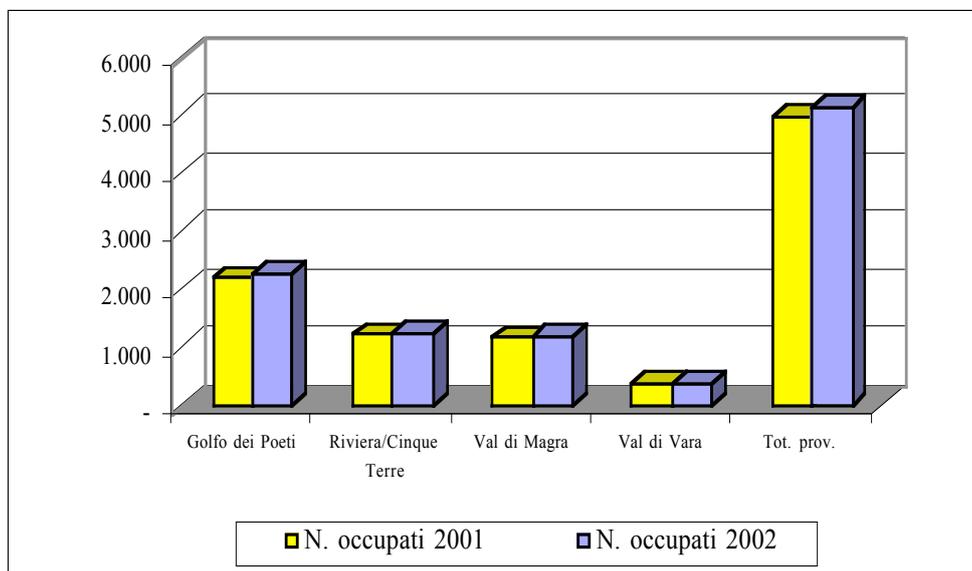
Se invece andiamo a vedere la distribuzione dell'occupazione nelle aree turistiche tipologicamente omogenee precedentemente individuate (Cfr. Tab. 3.18) abbiamo che il maggior peso degli occupati (così come del numero delle imprese) è rappresentato dal Golfo con poco più del 44% del totale.

Tab. 3.18 – Suddivisione geografica degli occupati biennio 2001 - 2002

Area tipologica omogenea	N. occupati 2001	N. occupati 2002	Peso % 2001	Peso % 2002	Incremento % 2001/2001
Golfo dei Poeti	2.212	2.292	44,14	44,41	3,49
Riviera/Cinque Terre	1.241	1.247	24,77	24,16	0,48
Val di Magra	1.179	1.213	23,53	23,50	2,80
Val di Vara	379	409	7,56	7,92	7,33
Totale provincia	5.011	5.161	100	100	2,91

Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCLAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Tab. 3.18 – *Suddivisione geografica degli occupati biennio 2001 – 2002*



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Lo stesso Golfo nell'ultimo biennio, poi, ha avuto anche un discreto incremento dell'occupazione con un + 3,49%.

Sotto questo ultimo aspetto balza all'occhio l'incremento registrato nella Val di Vara: un +7,33% che conferma la potenzialità di crescita del turismo nelle aree rurali interne rispetto alle tendenze in atto del mercato della domanda.

Anche la Val di Magra fa registrare un incremento in linea con la media e soltanto nella Riviera/Cinque Terre il dato appare pressoché stabile, anche se dobbiamo tenere conto (e si vedrà più avanti) che in questa zona il livello di saturazione del comparto turistico presenta valori già elevati.

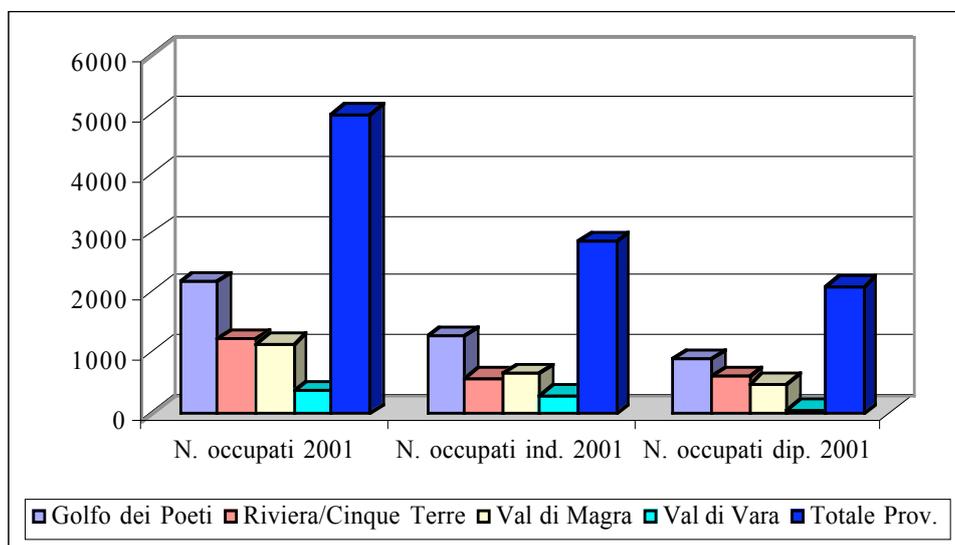
La successiva Tab. 3.18 mostra, invece, rispetto anche alle singole aree turistiche, il trend biennale suddiviso fra dipendenti ed indipendenti.

Tab. 3.18.1- *Suddivisione geografica degli occupati indipendenti e dipendenti 2001*

Area tipologica omogenea	N. occupati 2001	N. occupati ind. 2001	N. occupati dip. 2001	Quota % ind. 2001
Golfo dei Poeti	2.212	1.291	921	58,36
Riviera/Cinque Terre	1.241	607	634	48,91
Val di Magra	1.179	671	508	56,91
Val di Vara	379	315	64	83,11
Totale provincia	5.011	2.884	2.127	57,55

Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Graf. 3.18.1 Suddivisione geografica degli occupati indipendenti e dipendenti 2001



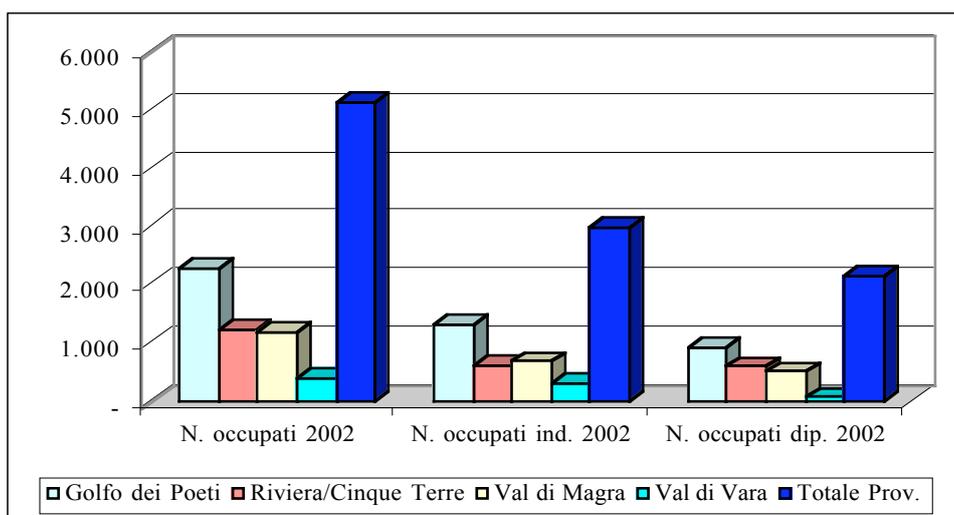
Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Tab. 3.18.2- Suddivisione geografica degli occupati indipendenti e dipendenti 2002

Area tipologica omogenea	N. occupati 2002	N. occupati ind. 2002	N. occupati dip. 2002	Quota % ind. 2002
Golfo dei Poeti	2.292	1.345	947	58,68
Riviera/Cinque Terre	1.247	639	608	51,24
Val di Magra	1.213	696	517	57,38
Val di Vara	409	327	82	79,95
Totale provincia	5.161	3.007	2.154	58,26

Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Graf. 3.18.2 Suddivisione geografica degli occupati indipendenti e dipendenti 2002



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Come si può notare la media provinciale del 58% circa di lavoratori indipendenti è variabile ed in particolare se ci riferiamo alla Riviera/Cinque Terre ed alla Val di Vara.

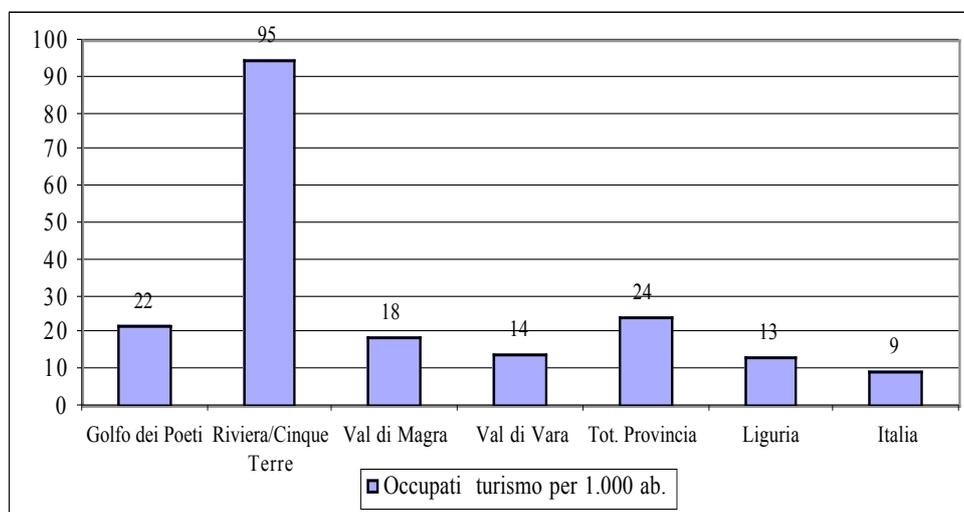
La prima presenta, infatti, un tasso di indipendenti inferiore alla media (51,24% nel 2002 e 48,91% in quello precedente) e la seconda ha lo stesso tasso ben superiore alla media (79,95% nel 2002 e 83,11% nel 2001).

Il dato identifica (così come il suo trend) la fase di avvio dello sviluppo turistico della Val di Vara e conferma un tessuto di micro-imprese quale caratteristica intrinseca dello sviluppo turistico in zone rurali.

Di contro le imprese della Riviera/Cinque Terre (anche se questa zona è classificata zona rurale dal punto di vista comunitario) reperiscono maggiormente sul mercato personale dipendente. Giocano più fattori come il fatto che sono più strutturate, che il fenomeno turistico esiste da lungo tempo e che la popolazione è piuttosto ridotta nel numero.

Andiamo ora a vedere (Graf. 3.19), in riferimento all'anno in corso, gli occupati diretti nel turismo ogni 1.000 abitanti.

Graf. 3.19 - Occupati turismo per 1.000 abitanti



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

La media provinciale risulta essere di 24,10, cioè ci sono 24 persone che lavorano nel core business turistico ogni 1.000 abitanti.

E' un dato molto interessante soprattutto se rapportato al dato regionale (13 su 1.000) ed a quello italiano (9 su 1.000).

La provincia della Spezia, quindi, presenta un dato che è quasi il doppio della Liguria ed il triplo dell'Italia.

Se poi andiamo a vedere questo valore nelle singole aree turistiche vediamo che solo la Val di Vara è in linea con il dato regionale.

Val di Magra e Golfo sono superiori e quello della Riviera/Cinque Terre (94,86) è molto rilevante.

In quest'area, infatti, ben 95 persone su 1.000 abitanti sono occupati diretti delle attività turistiche.

Andiamo ora a verificare l'indice di occupazione turistica in provincia, relativo all'anno in corso. Questo indice è fondamentale perché misura la quota di occupati nelle attività turistiche sul totale degli occupati.

Tab. 3.20 - Indice di occupazione turistica

Area tipologica omogenea	N. occupati totali	N. occupati turismo	Quota % occupati tur
Provincia (dato CCIAA e dato INPS)	81.000	5.161	6,37%
Provincia (dato ISTAT e dato INPS)	67.611	5.161	7,63%
Italia			5,30%

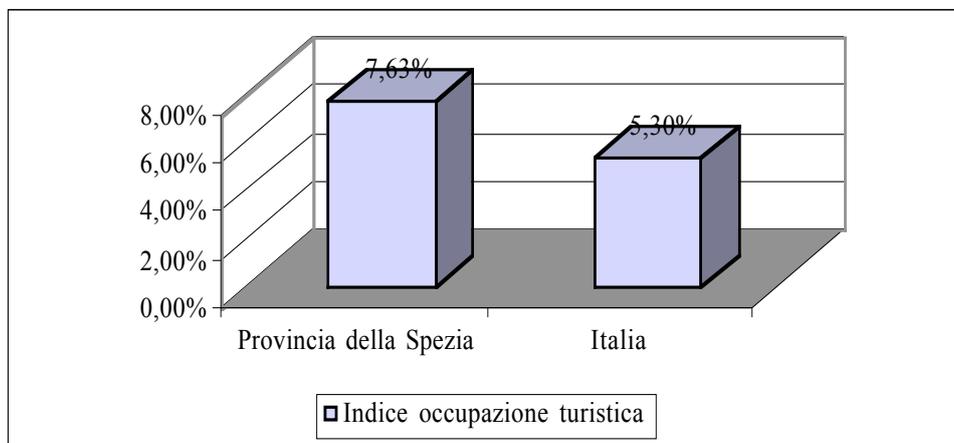
La Tab. 3.20 evidenzia una percentuale di occupati nel core business delle imprese turistiche pari al 6,37% degli occupati indicati dalla CCIAA della Spezia che sono pari a 81.000.

A nostro giudizio il dato riportato dall'ente camerale nel rapporto del giugno 2002 sull'economia provinciale rappresenta una stima piuttosto ampia soprattutto se rapportata alla definizione di occupato data e cioè: "una persona in età di 15 anni ed oltre che ha dichiarato di possedere un'occupazione, anche se nella settimana di riferimento non ha svolto attività lavorativa per qualsiasi motivo oppure che ha indicato una condizione diversa da occupato, ma che ha tuttavia effettuato almeno un'ora di lavoro nella settimana di riferimento".

Rispetto alla nostra impostazione sarebbe più opportuno prendere, invece, il numero degli addetti fornito dall'ISTAT che è pari a 67.611 per tutta la provincia.

In questo caso l'indice di occupazione turistica risulta pari al 7,63%.

Graf. 3.20 - - *Indice di occupazione turistica*



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Comunque sia, nell'uno e nell'altro caso, questo indice è superiore al dato italiano che è pari al 5,3% e questo dimostra che la provincia della Spezia è un'area del paese ad alta incidenza di occupazione turistica.

Si tenga, infine, presente che il dato provinciale è sottostimato a quello italiano nel quale sono inclusi gli occupati indiretti di cui si dirà nel prossimo paragrafo.

Un altro parametro che andiamo a valutare e riportato in Tab. 3.21 è quello relativo alle presenze ricettive per occupato. L'aggiornamento è al 2001 poiché allo stato attuale abbiamo ovviamente solo i dati delle presenze relativi a quest'anno.

Tab. 3.21 - *Presenze ricettive per occupato*

Area tipologica omogenea	Presenze ricettive	N. occupati turismo	Presenze per occupato
Golfo dei Poeti	480.996	2.212	217
Riviera/Cinque Terre	647.194	1.241	522
Val di Magra	202.389	1.179	172
Val di Vara	54.847	379	145
Totale provincia	1.385.426	5.011	276
		Liguria	750
		Italia	620

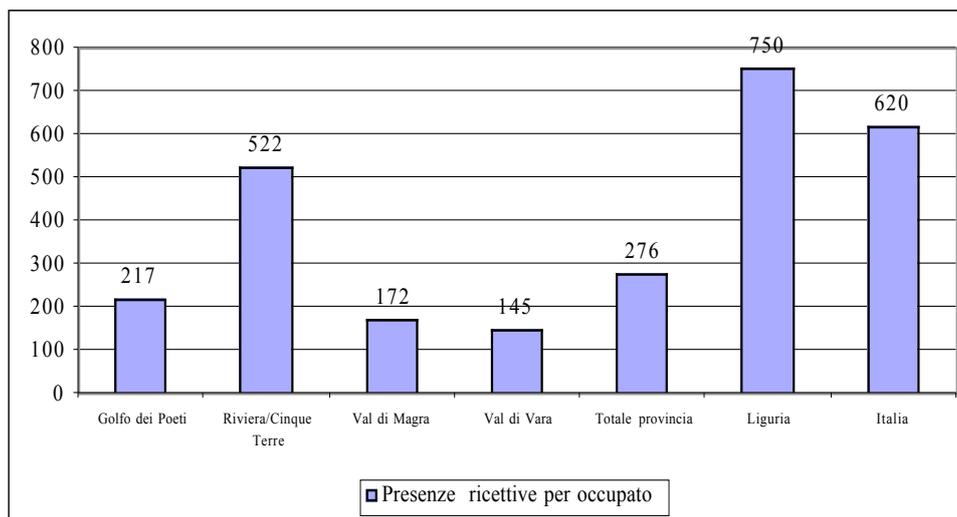
Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

Come si può notare il rapporto occupato/presenze è pari, sul territorio provinciale, a 1:276, cioè ci sono 276 presenze per ogni occupato.

Questo dato è ampiamente inferiore alla media italiana pari a 1:620 ed a quella della Liguria che è 1:750.

Soltanto l'area Riviera/Cinque Terre con un rapporto di 1:522 si avvicina alla media regionale ed italiana.

Graf. 3.21 - Presenze ricettive per occupato



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati CCIAA La Spezia, INPS La Spezia, indagine campione.

L'interpretazione del valore di questo parametro potrebbe significare un rapporto sbilanciato fra addetti e posti letto, e questi ultimi potrebbero – così come affermato da altri studi – essere in numero inferiore alle esigenze del mercato.

Inoltre, potremmo essere in una situazione dove la permanenza media del turista è più ridotta, oltre che ad una forte presenza del turismo pendolare (di una giornata) che non lascia traccia nelle strutture ricettive dalle quali il dato di partenza è estrapolato.

Concentrando ora l'attenzione sui lavoratori che hanno un rapporto di dipendenza con le imprese turistiche di core business abbiamo, per l'anno in corso, 2.154 dipendenti che rappresentano il 6,53% di tutti i lavoratori dipendenti nella provincia (cfr. Tab 3.22).

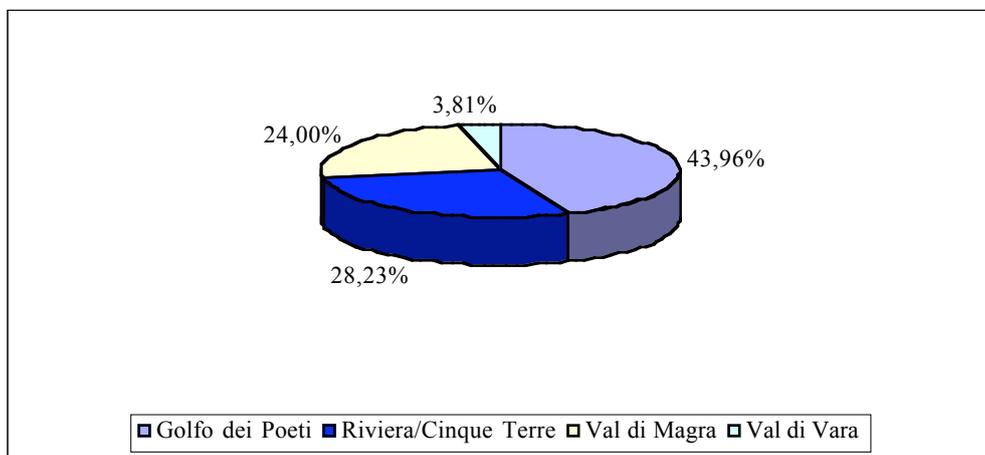
Tab. 3.22 – Suddivisione geografica dei dipendenti diretti turismo. Anno 2002

Area tipologica omogenea	N. dipendenti totali	N. dipendenti turismo	Quota % dipendenti tur
Golfo dei Poeti		947	
Riviera/Cinque Terre		608	
Val di Magra		517	
Val di Vara		82	
Totale provincia	32.999	2.154	6,53

Fonte: elaborazione rvconsulting da dati INPS La Spezia.

Questi lavoratori hanno una distribuzione differenziata ed il maggior numero è concentrato nell'area Golfo con circa il 44% del totale.

Graf 3 .22 – *Suddivisione geografica dei dipendenti diretti turismo. Anno 2002*



Fonte: *elaborazione rvconsulting da dati INPS La Spezia.*

La Val di Vara è fanalino di coda con soltanto il 3,8% sul totale dipendenti, ma ciò dovuto anche alle caratteristiche del tessuto imprenditoriale già ricordate.

Andiamo ora a considerare altri aspetti (Tab. 3.23) della dinamica occupazionale relativa ai dipendenti del core business turistico.

Tab. 3.23 - *Dinamica occupazionale relativa dipendenti core business turistico.*

	Anno 2002	Quota % tur. SP	Quota % tot. SP
Totale dipendenti imprese turistiche	2.154		
A tempo indeterminato	1.034	48%	
Stagionali	1.120	52%	
Donne a tempo indeterminato	620	60%	
Donne stagionali	650	58%	
Tasso di occupazione femminile tur.			59%
Tasso di occupazione femminile tot.			30%

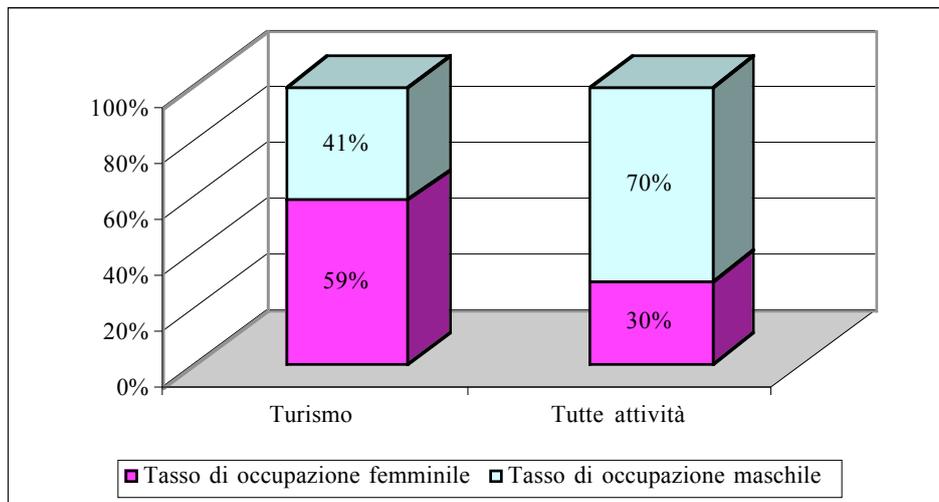
Fonte: *elaborazione rvconsulting da dati INPS La Spezia ed indagine campione.*

I dati estrapolati sono frutto di una stima parametrata ai dati dell'indagine sviluppata sul campo presso il campione d'impres.

Su 2.154 dipendenti che si registrano nel 2002 il 52% è stagionale ed il 48% è a tempo indeterminato, vi è, quindi, un rapporto di circa 1:1 fra queste due categorie.

Il dato che emerge dall'indagine sul campo è sintetizzato nei dettagli nel successivo Graf. 3.23.1

Graf. 3.23.1 - Dinamica occupazionale relativa dipendenti core business turistico.



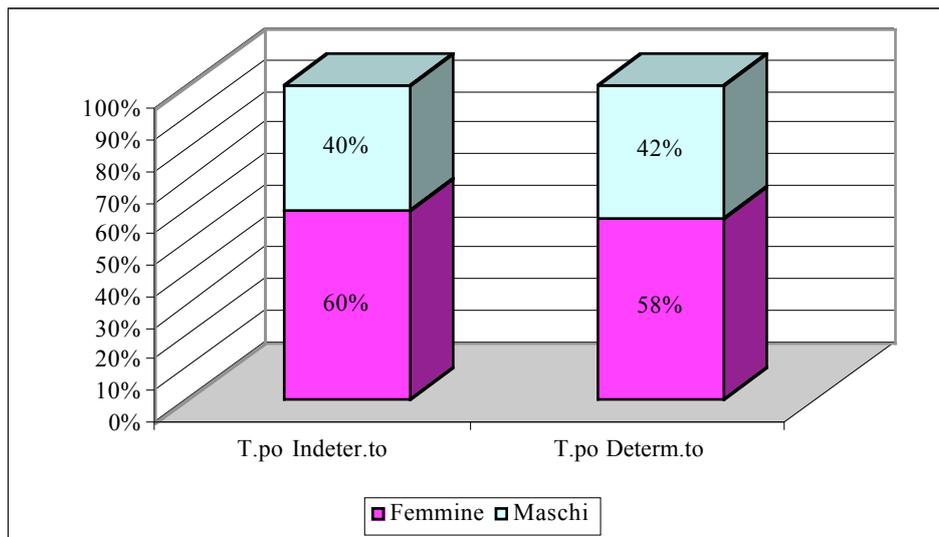
Fonte: elaborazione rvconsulting da dati INPS La Spezia ed indagine campione.

Tenendo presente, poi, che per la maggior parte degli stagionali si tratta di una stagionalità prolungata (soprattutto nelle strutture ricettive e della ristorazione) si evince che, come affermato precedentemente, la quantità di lavoro generata in termini di addetti è prossima alle U.L.A. addette (1 occupato=0,9 ULA).

Nella Tab. 3.23 è anche indicato che dei dipendenti a tempo indeterminato (fissi) il 60% sono donne, così come lo sono il 58% degli stagionali.

Il dato conferma, ancora una volta, che il turismo è uno dei settori dove l'occupazione femminile è a più alta incidenza rispetto ad altri comparti economici.

Graf. 3.23.2 - Dinamica occupazionale relativa dipendenti core business turistico



Fonte: elaborazione rvconsulting da dati INPS La Spezia ed indagine campione.

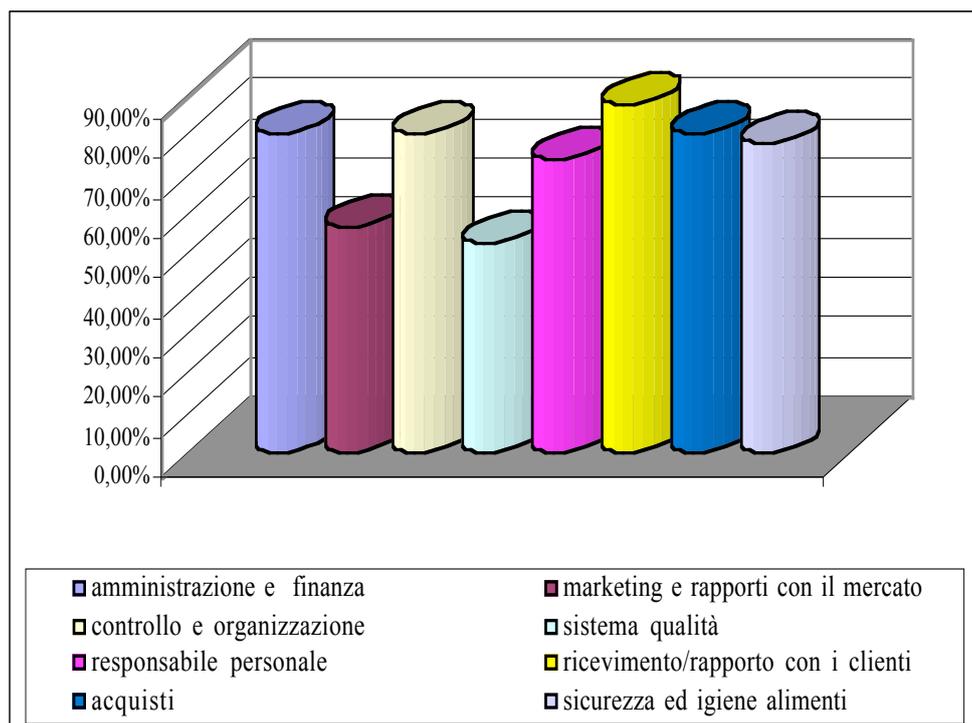
Il dato provinciale sui dipendenti (stagionali e fissi) ci dice che di questi il 59% sono donne; un tasso di occupazione femminile di quasi il doppio di quello medio provinciale che è il 30% e ciò sta a dimostrare come il settore sia un buon veicolo di occupazione femminile.

La ricerca ha dimostrato, inoltre, che, contrariamente a quanto comunemente si possa pensare, le donne del turismo non sono solo occupate ai bassi livelli della scala lavorativa, ma sono coinvolte nei processi decisionali dell'impresa fino ai massimi livelli.

Nelle aree turistiche della provincia della Spezia vi sono, infatti, molte situazioni di eccellenza turistica a guida femminile.

La ricerca sul campo mette in evidenza anche altre caratteristiche delle imprese turistiche in relazione al personale; per esempio abbiamo cercato di capire, all'interno di queste, come sono suddivise le funzioni (cfr. Graf. 3.25).

Graf. 3.25 - Funzioni aziendali



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

L'aspetto che emerge maggiormente è che vi sono due funzioni quella del "marketing e rapporto con il mercato" e quella legata al "sistema qualità" che, nel 43% dei casi la prima e nel 47% la seconda, non hanno personale dedicato all'interno dell'azienda.

Questo può significare che queste funzioni strategiche sono assolte dall'imprenditore stesso e/o che trovano, specialmente per il marketing, un supporto esterno "di rete" (consorzi, associazioni di categoria, società di servizi, etc.) a cui una parte di esse è trasferita.

3.6 *Gli occupati indiretti e l'indotto*

Degli occupati diretti abbiamo già detto: questi sono coloro che sono generati dalle attività delle imprese del core business turistico e risultano essere nel 2002 in numero di 5.161 con un tasso di crescita, rispetto all'anno precedente, del 2,91%.

A questi si aggiungono altri occupati generati dall'attività turistica, anche non esercitata in forma d'impresa, ma professionalmente, quali:

- gli addetti ai punti di informazione ed accoglienza turistica (I.A.T.);
- le guide e gli accompagnatori turistici;
- il personale dei centri congressi e delle società di organizzazione congressuale;
- il personale dipendente dei vettori di trasporto passeggeri;
- i professionisti del settore;
- il personale delle attività leisure (cinema, teatri, attività di spettacolo, impianti sportivo-ricreativi, circoli, etc.);
- gli addetti ai musei
- gli addetti ai parchi
- i dipendenti degli EE.LL addetti alle funzioni turistiche.

Preferiamo definire questi occupati come indiretti, anche se molti studi e ricerche a livello turistico includono essi o parte di essi fra gli occupati diretti.

E' evidente che gli addetti degli uffici IAT e le guide potrebbero essere considerati completamente fra i diretti, ma nella nostra ricerca ci siamo limitati, come core business, all'occupazione generata dalle imprese turistiche in senso stretto.

Altro discorso, invece, per il personale dei vettori passeggeri. Nella presente ricerca sono inclusi fra i diretti quelli delle imprese di navigazione turistica e fra gli indiretti, invece, quelli degli altri vettori, o meglio, una quota parte turistica di questi. Ci sembrava, infatti, che considerare tutto il personale delle Ferrovie dello Stato o dell'ATC della Spezia come occupati diretti nel turismo fosse una stima troppo allargata e non efficace per reali considerazioni socio-economiche.

Detto questo, il dato che quantifica gli occupati indiretti è di stima e si attesta in circa 1.000 unità, in linea con il moltiplicatore occupazionale italiano, per un numero di occupati totali, diretti ed indiretti, pari a poco più di 6.000 unità.

Sugli occupati generati dall'indotto delle attività turistiche, come si può comprendere data la trasversalità del settore, non può che essere sviluppato il seguente ragionamento empirico.

Non è possibile, con gli attuali sistemi di monitoraggio a disposizione (sarebbe necessario attivarne di nuovi), formulare un'ipotesi quantitativa.

Sappiamo che ogni attività economica genera un indotto occupazionale, locale ed esterno, ed in questo settore specifico possiamo dire che vi sono attività più connesse allo sviluppo del turismo quali quelle del settore commerciale, delle forniture di beni e servizi per la collettività, delle agenzie immobiliari in località turistiche, etc.

Abbiamo anche visto che nella realtà provinciale vi sono aree dove questa connessione è più marcata ed altre dove, invece, è meno intensa.

Se prendiamo il caso delle località della Riviera/Cinque Terre possiamo dire che la quasi totalità del fatturato prodotto dalle imprese commerciali e dei servizi è derivato dal flusso della domanda turistica e quindi dal grado di sviluppo turistico di quel comprensorio.

Possiamo allora considerare queste imprese come imprese turistiche e considerare gli occupati come occupati del turismo?

Secondo la già ricordata Legge Quadro nazionale (L. 135/2001), in caso di Sistema Turistico Locale, la risposta è sì e questo, si comprende, potrebbe avere un enorme effetto moltiplicatore sui nostri dati degli occupati diretti sotto il profilo oggettivo.

Allo stato attuale, come già affermato precedentemente e chiedendo al lettore di tener presente questa valutazione, preferiamo considerare questo tipo di occupazione come indotta e non diretta.

Da una prima stima fatta si può ipotizzare per l'occupazione indotta un valore pari a quello dell'occupazione diretta ed indiretta, ma i dati oggi, come detto, necessiterebbero di un ulteriore approfondimento non possibile in questa sede.

3.7 I flussi occupazionali

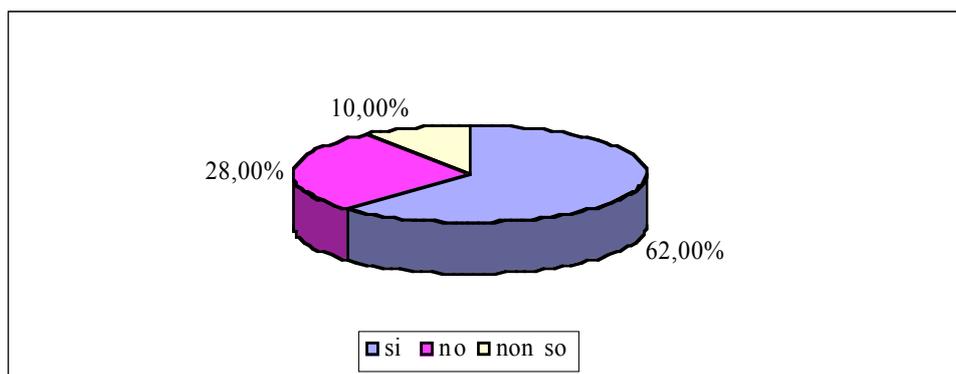
La prima considerazione in merito alla dinamica dei flussi occupazionali è che il settore fa registrare, negli ultimi due anni, un incremento dell'occupazione (nel core business del 2,91%) a fronte di una diminuzione della popolazione attiva.

La quota di occupati nel turismo aumenta e quindi vi è una capacità di questo settore di assorbire nuova forza lavoro - si pensi alla creazione di nuove imprese con un tasso d'incremento registrato del 4,12% (per le individuali abbiamo un + 4,98%) - o alla riconversione di forza lavoro liberata da altri comparti produttivi.

Il turismo nella provincia della Spezia ha creato, quindi, nell'ultimo biennio uno spostamento di flusso imprenditoriale ed occupazionale verso le proprie attività tipiche e questo è il sintomo di un settore in crescita.

Ed, infatti, le aziende turistiche (core business) hanno un'idea di consolidamento del trend occupazionale nel settore per i prossimi anni e nell'immediato (per il prossimo anno) prevedono, addirittura nel 62% dei casi, un incremento del proprio personale (Graf. 3.26).

Graf. 3.26 - Previsione di assunzione di nuovo personale

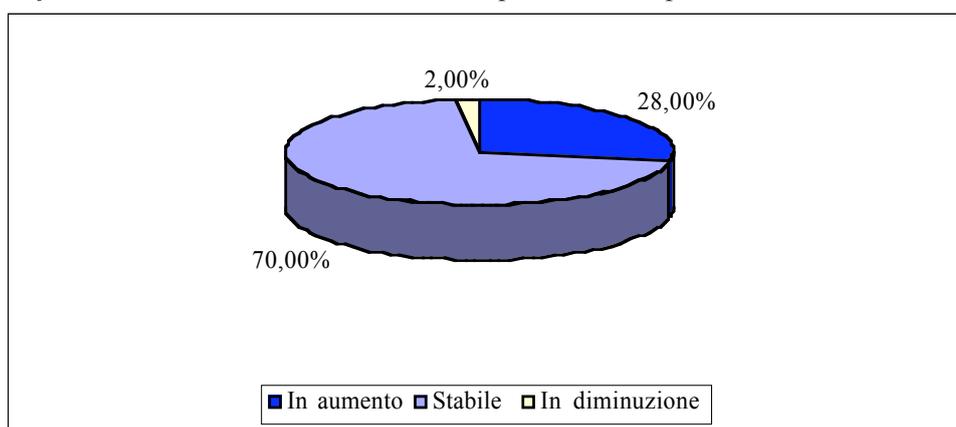


Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Se questo si traducesse in numeri, anche ipotizzando una sola unità in più per azienda, avremmo un incremento tra il 15 ed il 20% circa.

Questo ci sembra piuttosto ottimistico e preferiamo prendere per buono il dato di tendenza che ci dice che il 28% delle imprese prevedono un aumento del loro personale nei prossimi anni (Graf. 3.27).

Graf. 3.27 - Previsione di andamento del personale nei prossimi anni



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Questo dato proiettato sui prossimi tre anni, e tenendo al valore minimo in termini unitari la nuova occupazione per la singola impresa con dipendenti, consentirebbe un tasso di crescita dell'occupazione turistica intorno al 3% annuo.

Soffermiamoci anche, fra coloro che non hanno intenzione di assumere, sui motivi di non assunzione (Tab. 3.28).

Tab. 3.28 - Principali motivazioni di non assunzione

non necessita	85,71%
difficoltà a reperire personale adeguato	7,14%
prevede un andamento incerto del merca	21,43%
costo del lavoro eccessivo	21,43%
strategia azienda	0,00%
ricorso a gestione esterna	7,14%
mercato del lavoro troppo rigido	14,29%
altro	7,14%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Oltre all'ovvia motivazione che non necessitano di personale queste imprese hanno sottolineato altri due fattori principali: le incertezze dell'andamento del mercato e l'eccessivo costo del lavoro.

Segue come motivazione il giudizio del mercato del lavoro troppo rigido e, soprattutto per certi servizi, il ricorso ad una gestione esterna, un fatto nuovo quest'ultimo che si registra progressivamente da alcuni anni.

La gestione esterna, però, comincia a mettere in luce alcuni problemi sia sotto il profilo dell'impatto economico locale che sulla professionalità degli addetti che, infine, nei casi di strutture ad alta qualità dei servizi, sul rapporto fiduciario con il cliente.

Cap. 4 Il fabbisogno formativo: politiche di reclutamento e le difficoltà di reperimento del personale dipendente

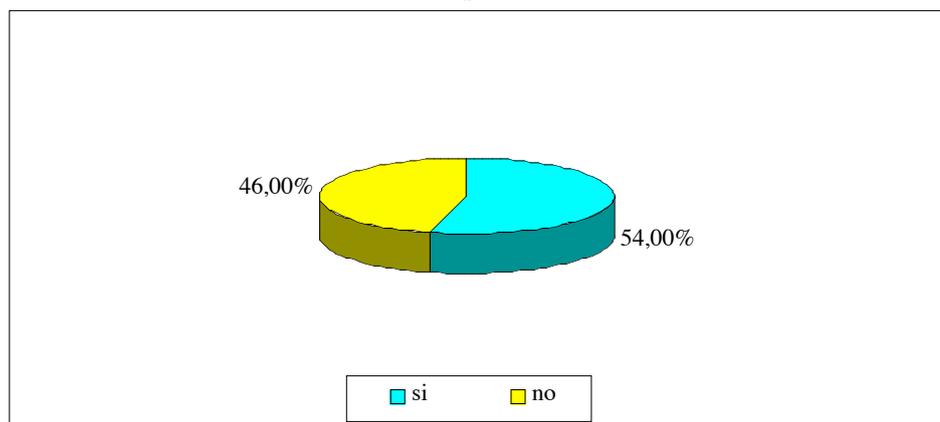
- 4.1 Le difficoltà di reclutamento
- 4.2 Le modalità di selezione
- 4.3 La domanda di professionalità
- 4.4 Il rapporto con il mondo della scuola
- 4.5 I fabbisogni professionali delle imprese

Cap. 4 - Il fabbisogno formativo

4.1 Le difficoltà di reclutamento

L'indagine effettuata sulle aziende turistiche (core business) della provincia della Spezia mette in luce che il 54% delle imprese trova difficoltà a reperire personale sul mercato (Graf. 4.1).

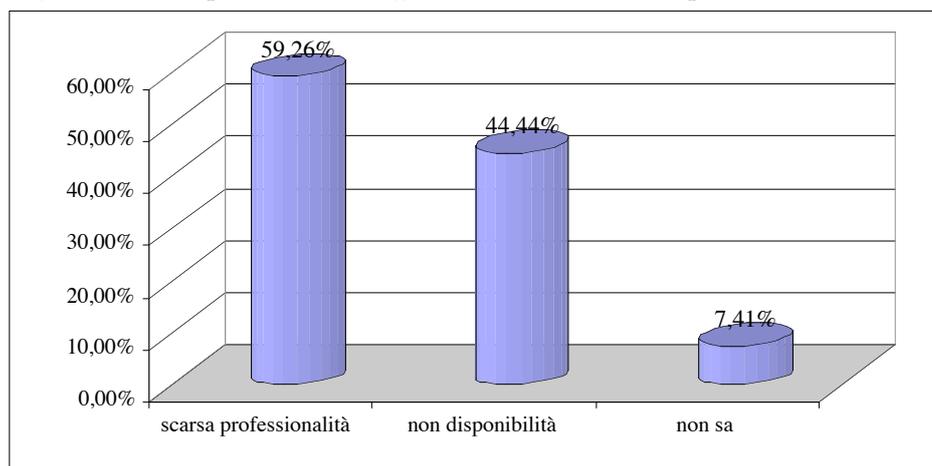
Graf. 4.1 - Difficoltà nella ricerca del personale



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Fra i motivi di difficoltà (Graf. 4.2), poi, la maggior parte (il 59,29%) indica quello della “non professionalità” del personale ed il 44,44% della “non disponibilità”.

Graf. 4.2 - Principali motivi di difficoltà nella ricerca del personale



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Più della metà delle imprese, quindi, considera la domanda di occupazione turistica non professionale ed indisponibile alle funzioni ricercate.

4.2 Le modalità di selezione

Per quanto riguarda la selezione del personale la totalità delle aziende (il 97,96%) provvede direttamente al proprio interno ad espletare questo compito (Tab. 4.3) che viene operato principalmente (nel 56,25% dei casi) dal titolare.

Tab. 4.3 Selezione del personale

Non effettuata direttamente	2,04%
Effettuata direttamente	97,96%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Tab. 4.3.1 Soggetti che effettuano la selezione del personale

Titolare	56,25%
Amministratore	14,58%
Direttore	22,92%
Non risponde	6,25%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Il fatto che solo il 2,04% si affida a selezionatori esterni (in altri settori produttivi questa percentuale è più alta) e che siano direttamente i titolari a svolgere tale funzione evidenzia ancora una volta un tessuto imprenditoriale di PMI dove la componente familiare ed individualista è fortemente caratterizzante.

Certamente siamo in una situazione d'impresa dove il management coincide il più delle volte con la proprietà, la quale non si limita solo a dare indicazione delle caratteristiche del lavoratore ricercato, ma sente di avere l'esperienza giusta ed il know-how sufficiente per svolgere direttamente il lavoro di selezione del personale.

Se poi andiamo a vedere le modalità con cui viene effettuata la ricerca (Tab. 4.4) si nota che fra i vari metodi quello più usato è quello della conoscenza diretta.

Tab. 4.4 – Modalità di ricerca del personale

Metodo usato	% risposte
Conoscenza diretta	85,42%
Da altri colleghi	58,33%
Da scuole ed istituti di formazione	33,33%
Con annunci sui giornali	25,00%
All'ufficio di collocamento	10,42%
Richiesta alle associazioni di categoria	6,25%
Altri modi	12,50%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

A seguito quello della segnalazione da altri colleghi (58,33%) e solo come terzo metodo quello dei canali d'istruzione e di formazione (33,33%).

Questo rappresenta una dinamica di selezione segnata da rapporti estremamente fiduciosi ed una minore attenzione ai canali ufficiali dell'istruzione e del collocamento.

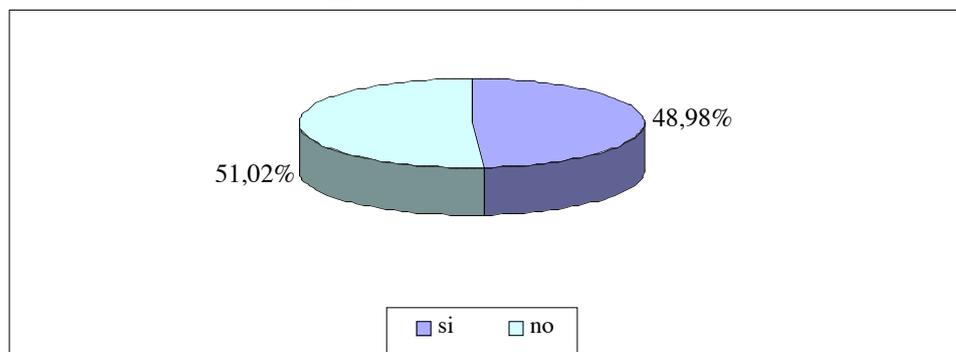
E' vero d'altronde che il turismo è un settore produttivo dove vengono forniti servizi alla persona e, quindi, questo fattore, oltre a quello della dimensione d'impresa, gioca un ruolo importante nell'affermazione di questi metodi selettivi.

4.3 La domanda di professionalità

Vediamo ora che quadro danno gli imprenditori del loro personale.

Innanzitutto circa la metà delle imprese ritiene che il proprio personale debba essere più preparato (Graf. 4.5).

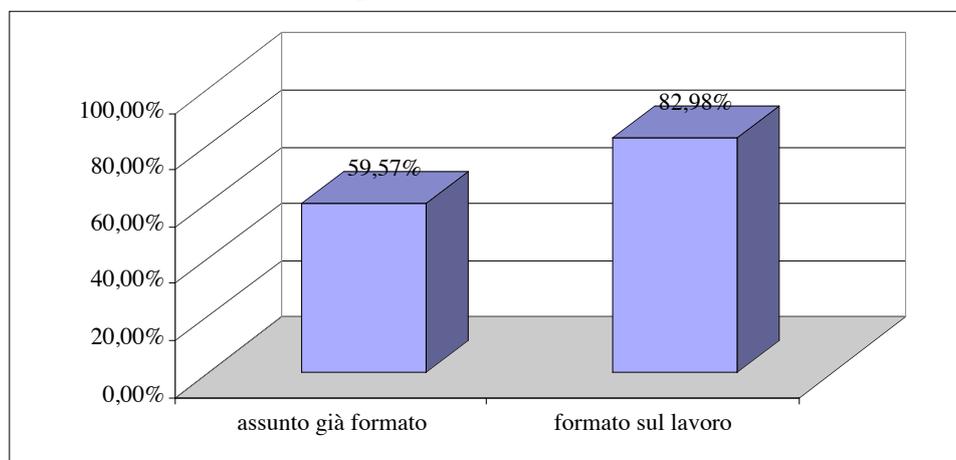
Graf. 4.5 - Necessità di maggiore preparazione professionale del personale



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

In collegamento con questo dato il 58,33% delle aziende preferisce assumere personale già formato (Graf. 4.6).

Graf. 4.6 - Caratteristica del personale



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

La restante parte, invece, forma il personale principalmente attraverso l'esperienza diretta (64,58%) e solo il 16,67% vi provvede attraverso il ricorso a corsi d'aggiornamento.

Per quanto riguarda il personale già formato, tranne che per le pulizie ai piani, per tutte le altre figure professionali gli imprenditori ritengono molto importante (mediamente nell'80% dei casi) una preparazione scolastica/formativa prima del lavoro (Tab. 4.7).

Tab. 4.7 Figure professionali ed importanza della preparazione scolastica

Ricevimento e rapporti con la clientela	71,11%
poco	0,00%
abbastanza	12,50%
molto	87,50%
Personale Amministrativo	13,33%
poco	0,00%
abbastanza	0,00%
molto	100,00%
Personale Sala	33,33%
poco	0,00%
abbastanza	26,67%
molto	73,33%
Personale Bar	15,56%
poco	0,00%
abbastanza	14,29%
molto	85,71%
Personale ai piani	11,11%
poco	20,00%
abbastanza	40,00%
molto	40,00%
Cuochi	31,11%
poco	7,14%
abbastanza	14,29%
molto	78,57%
Personale Spiaggia	11,11%
poco	0,00%
abbastanza	20,00%
molto	80,00%
nessuno	4,44%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Fra le figure, invece, per le quali viene individuata l'importanza della preparazione scolastica/formativa prima del lavoro al primo posto (71,11%) si individua il personale di ricevimento e, comunque, tutti coloro che hanno e gestiscono il rapporto diretto con l'accoglienza del cliente.

Seguono i cuochi ed il personale di sala con poco più del 30% dei casi e poi le altre figure. E' interessante notare, a questo proposito, che è ritenuta meno importante (13,33%), rispetto alle altre figure, la preparazione del personale amministrativo anche se, nell'ambito di questa funzione, si ritiene totalmente importante (100%) che la preparazione di essi avvenga prima del lavoro.

Ora rispetto a queste figure sono state individuate le principali competenze professionali richieste dalle imprese (Tab. 4.8).

Tab. 4.8 Principali competenze professionali richieste

Ricevimento e rapporti con la clientela	76,47%
conoscenza lingue straniere	88,46%
capacità di relazione	30,77%
professionalità	38,46%
Personale Amministrativo	8,82%
conoscenza lingue straniere	66,67%
capacità di relazione	0,00%
professionalità	66,67%
Personale Sala	29,41%
conoscenza lingue straniere	70,00%
capacità di relazione	50,00%
professionalità	60,00%
Personale Bar	17,65%
conoscenza lingue straniere	66,67%
capacità di relazione	50,00%
professionalità	66,67%
Personale ai piani	2,94%
conoscenza lingue straniere	0,00%
capacità di relazione	0,00%
professionalità	100,00%
Cuochi	32,35%
conoscenza lingue straniere	0,00%
capacità di relazione	0,00%
professionalità	100,00%
Personale Spiaggia	8,82%
conoscenza lingue straniere	66,67%
capacità di relazione	100,00%
professionalità	33,33%
nessuno	0,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Per quasi tutte le figure la competenza predominante individuata è quella della conoscenza della lingua straniera e questo è comprensibile visto l'alto tasso d'incidenza del flusso turistico straniero presente sul territorio.

Nel caso del personale di pulizia e nei cuochi predomina totalmente (100%) la capacità tecnico-professionale, ritenuta piuttosto importante (66,67%) anche per quello amministrativo.

Abbiamo anche indicazioni significative che sottolineano come importante competenza professionale sia la capacità di relazione con il cliente e questo è naturale sui servizi alla persona e sembra ben centrato da parte delle imprese nel quadro della gestione (forse spontanea) di un processo di qualità del servizio turistico.

Sembra che la consapevolezza di fondo da parte delle imprese turistiche della provincia della necessità di percorsi di miglioramento professionale dei lavoratori non trovi ancora diretta conseguenza con le strategie e le azioni aziendali.

4.4 Il rapporto con il mondo della scuola

E' vero che il 72,92% delle imprese ritiene importante l'utilizzo di stage formativi in azienda (Tab. 4.9), preferibilmente in bassa stagione al fine di poter seguire al meglio il formando.

Tab. 4.9 Importanza dell'utilizzo di stages formativi

Aziende che ritengono importante l'utilizzo degli stages	72,92%
Aziende che non ritengono importante l'utilizzo degli stages	27,08%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Tab. 4.9.1 Periodo per effettuare gli stages

bassa stagione	48,57%
alta stagione	22,86%
tutto l'anno	28,57%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Al tempo stesso, però, il 26% delle aziende ha investito in formazione e riqualificazione del personale (Tab. 4.10).

Tab. 4.10 Investimento in formazione

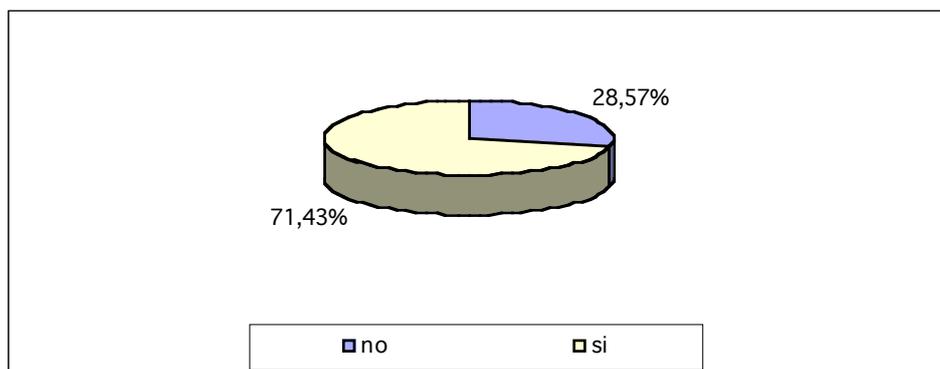
Aziende che investono in formazione	74,00%
Aziende che non investono in formazione	26,00%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Il rapporto con le scuole non sembra ancora consolidato.

Il 71,43% delle imprese (Graf. 4.11) è a conoscenza dell'esistenza di scuole ad indirizzo turistico operanti in provincia, ma soltanto la metà ha avuto contatti con esse (Tab. 4.12).

Graf. 4.11 - Conoscenza delle scuole ad indirizzo turistico



Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

Quello che colpisce è che circa un quinto di quelli che non hanno mai avuto rapporti ritengono questi non necessari e quasi il 90% di quelli che l’hanno avuti si sono verificati solo in occasione di stage a cui molte imprese guardano con sufficienza.

Tab. 4.12 - Rapporti con scuole e corsi di formazione

1. Aziende che non hanno mai avuto rapporti con scuole corsi di formazione		50,00 %
• perché non necessitano	25,00%	
• perché non ne conoscono l’esistenza	12,50%	
• risposta non motivata	62,50%	
2. Aziende che hanno avuto rapporti con scuole corsi di formazione		50,00 %
• in occasione di stages	87,50%	
• risposta non motivata	12,50%	

Fonte: elaborazione rvconsulting da indagine campione

La scarsa attenzione e potremmo dire sfiducia verso il mondo della scuola da parte degli imprenditori del settore è un segnale di allarme per le scuole, che non sono ancora riuscite ad inserirsi pienamente nel tessuto economico di riferimento per lo sbocco occupazionale dei loro allievi.

4.5 *I fabbisogni professionali delle imprese*

In riferimento all'indagine dal campione emerge come le imprese del settore sentano l'esigenza di figure operative con adeguata professionalità, sia rispetto ai nuovi occupati, sia rispetto ai dipendenti attualmente in essere.

Ben il 48% del campione ritiene che il personale attualmente utilizzato debba migliorare la propria preparazione.

Possiamo perciò affermare che l'imprenditore è conscio dei cambiamenti in atto e della necessità di migliorare i propri processi produttivi indirizzandoli verso un percorso di qualità. Emerge dunque una discreta propensione alla formazione e ben il 26% degli intervistati dichiara di investire risorse economiche e umane in processi di formazione. Considerata la dimensione medio piccola dell'impresa turistica operante sul territorio tale percentuale può ritenersi significativa.

L'esigenza di migliorare le capacità professionali è sentita prevalentemente rispetto alle funzioni inerenti i rapporti con il cliente (reception 29%, personale di sala 18%) e nell'ambito di processi produttivi più significativi (cuoco 20%).

Questo dato ci permette di affermare che non è ancora percepito in modo diffuso nel settore il concetto di qualità totale e la conseguente esigenza che tutte le attività dell'azienda vengano realizzate con il massimo della professionalità, e che la professionalità deve essere posseduta tanto da chi risponde al telefono, come da chi fa le pulizie.

Dall'indagine emerge che secondo gli intervistati risulta più importante la preparazione scolastica/formativa prima del lavoro mentre (58%) per altre l'apprendimento fondamentale avviene con l'esperienza diretta sul luogo di lavoro (64% della formazione successiva a quella scolastica), mentre il 16% dei soggetti non formati dalla scuola necessita di corsi di aggiornamento.

Le considerazioni che emergono da questa prima indagine rispetto alle esigenze di formazione nelle imprese turistiche è che nonostante vi sia una consapevolezza abbastanza diffusa sull'esigenza di migliorarsi e perciò di migliorare la qualità delle risorse umane impiegate nei processi è altresì evidente che la domanda di formazione che emerge è solo parzialmente finalizzata alla risoluzione delle criticità più evidenti (programmazione dei processi e delle attività, attività di marketing, ricerca della qualità diffusa, ecc.) in quanto l'imprenditore spesso non riconosce tali aspetti come prioritari ed è in genere orientato alla risoluzione di problemi operativi quotidiani. Una visione strategica ancora non consolidata ed una metodologia di gestione spesso familiare e basata sull'esperienza sono le caratteristiche di un tessuto imprenditoriale dove l'organizzazione è basata sulla centralità della figura dell'imprenditore.

Possiamo perciò affermare che anche la classe imprenditoriale probabilmente necessita di formazione e sostegno per generare una mentalità più manageriale di governo dell'azienda.

L'esigenza della formazione pre-lavoro o scolastica è molto sentita anche se il dialogo o il rapporto con gli istituti di formazione presenti sul territorio è scarso.

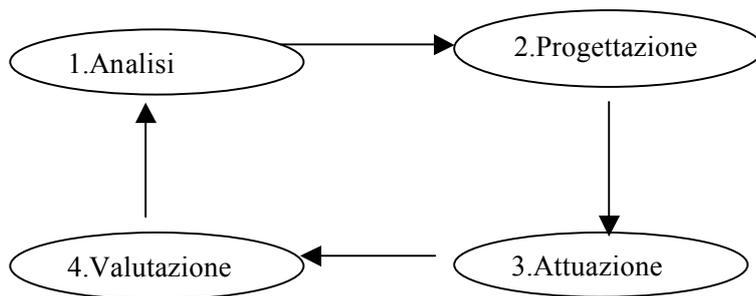
Al riguardo si auspica un rafforzamento del dialogo per poter migliorare le rispettive esigenze.

Cap. 5 Considerazioni conclusive

Cap. 5 - Considerazioni conclusive

Abbiamo già avuto modo di sottolineare come la formazione professionale, nella sua accezione più ampia¹, secondo una semplificazione e schematizzazione classica, si realizza mediante un processo unitario che prevede quattro fasi tra loro interrelate:

- 1) analisi delle esigenze;
- 2) progettazione;
- 3) attuazione;
- 4) valutazione dei risultati.



Scopo della nostra ricerca è quello di individuare sia l'entità degli occupati direttamente nel settore turistico della provincia della Spezia, sia l'esigenza di formazione espressa dal settore.

Dai dati emerge come il settore sia composto in prevalenza da aziende di dimensioni molto piccole ed a prevalente conduzione familiare.

Nonostante questa caratteristica dall'indagine diretta emerge come un numero soddisfacente di aziende percepiscano 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.

La realizzazione di processi di formazione professionale che siano funzionali ed in grado di rispondere alle esigenze delle imprese e degli occupati del settore non possono più prescindere dal considerare che oggi tali processi si configurano, secondo la logica sistemica, in un'insieme di interazioni tra le istituzioni centrali e gli enti locali, tra le parti sociali e le imprese.

¹ Si intende ricomprendere in tale definizione sia il processo di formazione didattico/addestrativo orientato alla trasmissione di conoscenze ed abilità specifiche, sia il processo elaborativo/riflessivo volto a migliorare la capacità di analisi e la consapevolezza personale mediante dinamiche intrapsichiche e relazionali.

Ciò comporta che l'attività di formazione potrà dimostrarsi più o meno efficace nella misura in cui verrà realizzata partendo dalla realtà del mercato del lavoro locale inerente il settore turistico, andando a rilevare i fabbisogni formativi in modo costante e continuativo.

Per capire quali e quale contenuto e metodo sia necessario dare ai processi di formazione professionale è indispensabile analizzare in modo attento il mercato del lavoro e delle imprese quali futuri luoghi di applicazione delle competenze professionali che si vogliono trasmettere.

Il processo dovrà individuare standard formativi idonei a risolvere le esigenze che si manifestano di volta in volta nel settore.

E' palese che l'ottenimento di risultati soddisfacenti nel campo della formazione professionale passa attraverso l'individuazione e la condivisione di una metodologia di misurazione dei fabbisogni formativi.

Sembra opportuno suggerire, al riguardo, l'attivazione di un sistema di permanente monitoraggio dell'occupazione e delle esigenze formative.

Individuate le esigenze, progettato e realizzato il processo, si dovrebbero ottenere i necessari risultati positivi sul sistema occupazionale del settore.

La verifica dei risultati dovrebbe ugualmente potersi costantemente misurare con adeguati sistemi di analisi che possono anche abbinarsi al sistema di rilevazione delle esigenze.

Come ogni processo di produzione anche la realizzazione di formazione professionale non può esimersi dal confronto continuo con un sistema di valutazione che indirizzi il l'attività verso standard qualitativi sempre più elevati.

La possibile, quanto necessaria certificazione di qualità, rappresenta un primo passo indispensabile in tal senso.

Dalla ricerca, infine, emergono una serie di indicazioni di sintesi riguardo il settore, almeno per ciò che riguarda la ricaduta sulla dinamica imprenditoriale ed occupazionale, che intendiamo di seguito sottolineare.

L'indice di occupazione turistica in provincia è, infatti, il 7,63%; più di due punti della media nazionale.

A questo dato positivo si aggiunge la quota di 24 occupati su 1.000 abitanti quando in Italia questo livello è di 9 unità.

I dati precedenti saranno ancora più significativi (ed il settore ancora più preponderante) con la piena attuazione delle norme della L. 135/2001 e la costituzione dei Sistemi Turistici Locali. A quel punto, infatti, il numero d'impres e di occupati salirà notevolmente.

Anche il trend occupazionale è in costante crescita: le imprese turistiche provinciali hanno fatto registrare nell'ultimo biennio un incremento del 2,91% e prevedono per i prossimi tre anni un tasso di crescita annuo della stessa entità.

Altro fattore estremamente positivo è che la quantità di lavoro generata dalle imprese turistiche in termini di addetti vede una corrispondenza in ULA (unità lavorative annue) quasi diretta: ad occupato del settore corrispondono circa 0,9 ULA e questo è un buon indice della stabilità dell'occupazione turistica locale.

Il dato relativo alle presenze per occupato, invece, dimostra ancora una volta la necessità, per un territorio di così grande attrattiva turistica, di creare prodotti e soprattutto servizi in grado di "far soggiornare" più tempo il turista.

Se dividiamo il territorio in aree omogenee tutte queste dimostrano segnali positivi di sviluppo turistico ed anche quella che potrebbe sembrare il fanalino di coda, la Val di Vara, invece, segna quest'anno un trend occupazionale del + 7,33% rispetto all'anno precedente in virtù principalmente dello sviluppo rurale in atto in questo territorio.

L'area tipica Riviera/Cinque Terre si caratterizza ancora come un'area ad esclusivo sviluppo turistico con il 46% delle imprese turistiche provinciali, con 95 occupati per 1.000 abitanti e con 522 presenze per occupato.

L'aspetto, infine, forse più interessante da segnalare è quello relativo all'area Golfo che si afferma come vera e propria zona di interesse turistico con il 44,76% delle imprese turistiche presenti, il 44,41% degli occupati e la maggiore crescita occupazionale per area (+3,49%) fatta registrare nell'ultimo biennio.

**OCCUPAZIONE E FABBISOGNO FORMATIVO
NEL SETTORE DEL TURISMO
UN'INDAGINE EMPIRICA SULLE AZIENDE DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA**

	Pag.
Prefazione	3
Premessa	4
Cap. 1 Le esigenze formative delle piccole e medie imprese	5
1.1 Il fattore umano e capacità competitiva delle piccole imprese	6
1.1.1 Variabili individuali e ambientali quali fattori di sviluppo della PMI	7
1.1.2 Apprendimento e caratteristiche dell'imprenditore	9
1.1.3 Apprendimento e cultura d'impresa	11
1.2 Le esigenze formative	14
1.2.1 Fabbisogni formativi	14
1.2.2 Progetti formativi e competenza professionale	16
1.2.3 Le competenze di base	17
1.2.4 Competenze tecnico professionali	17
Cap. 2 L'indagine empirica	19
2.1 Il contenuto dell'indagine	20
2.2 La metodologia utilizzata nella ricerca	20
2.3 Il campione	21
2.4 Il questionario	22
Cap. 3 L'occupazione del settore turistico nella Provincia della Spezia	24
3.1 Il quadro di riferimento	25
3.2 Il core business turistico	25
3.3 La dinamica imprenditoriale	27
3.4 Le aree omogenee	32
3.5 Lo stock degli occupati e la dinamica occupazionale	37
3.6 Gli occupati indiretti e l'indotto	49
3.7 I flussi occupazionali	50
Cap. 4 Il fabbisogno formativo: politiche di reclutamento e le difficoltà di reperimento del personale dipendente	53
4.1 Le difficoltà di reclutamento	54
4.2 Le modalità di selezione	55
4.3 La domanda di professionalità	56
4.4 Il rapporto con il mondo della scuola	59
4.5 I fabbisogni professionali delle imprese	61
Cap. 5 Considerazioni conclusive	63
Bibliografia	67
Appendice	68

BIBLIOGRAFIA

Alan L. Wilkins, William G. Ouchi, *Cultura e prestazione aziendale*, sta in “Controllo e organizzazione – La ricerca di un nuovo paradigma” a cura di Bruno Bernardi, Isedi, Milano, 1995.

Arcuri F.P., *La formazione nella piccola media azienda*, 1990.

Associazione Italiana Formatori, *Professione formazione*, Milano, Franco Angeli, 1998.

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

Ciappei C., Poggi A., *Apprendimento e agire strategico di impresa*, Padova, Cedam, 1997.

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa* Utet, Torino, 1988.

Corigliano M.A., *L'osservatorio turistico*, Milano, Egea, 2000.

Giunta F., *La creazione di nuove imprese*, Cedam, Padova, 1993.

Maturana G. – H. Valera, *Autopoiesi e cognizione*, Venezia, Marsilio, 1992.

Mereu C., Amadessi G., *Comunicazione e marketing - Aree turistiche*, Napoli, Esselibri, 2000.

Peroni G., *Marketing turistico*, Milano, Franco Angeli, 1998.

Pierre J., Giotart L., *Geografia del turismo*, Milano, Franco Angeli, 1999.

Poeta S., Del Duca M., *L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali del settore turismo*, Milano, Franco Angeli, 2001.

Quagli A., *Introduzione allo studio della conoscenza in economia Aziendale*, Milano, Giuffrè, 1995.

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

Saita M., *I modi per individuare l'azienda eccellente*, in L'impresa di successo, Mondo Economico, 12 ottobre 1987.

Sangalli F., *Le organizzazioni del turismo*, Apogeo, Milano, 2002.

Schein E. H., *Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali*, in Sviluppo e Organizzazione n. 84, luglio agosto 1984.

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

Zavani M. – Lattanzi N., *L'area delle relazioni esterne*, Pisa, Il Borghetto, 1997.

Zavani M., *Il valore della comunicazione aziendale*, Torino, Giappichelli, 2000.

APPENDICE