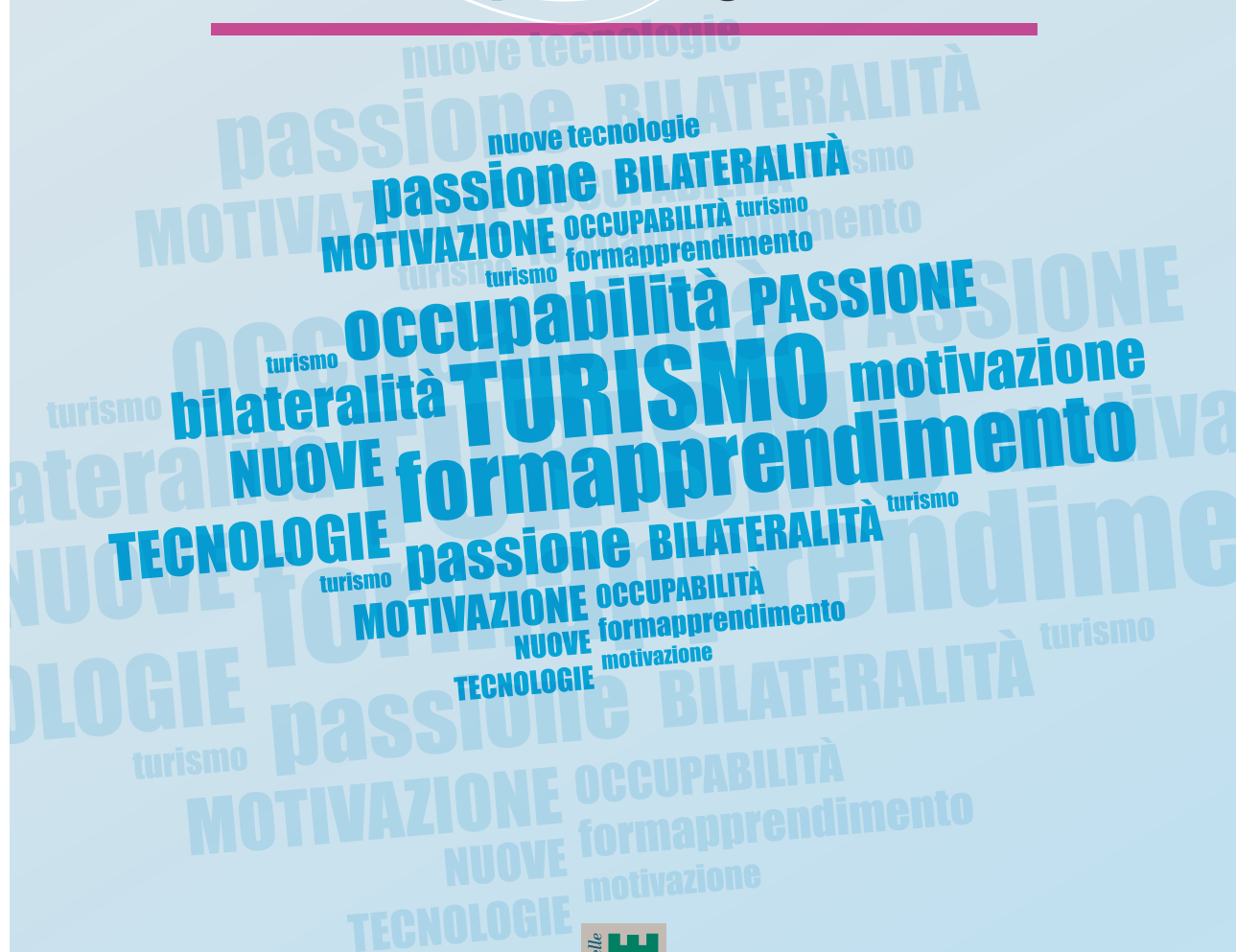




ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

I fabbisogni formativi nel settore del turismo

Report d'indagine





I FABBISOGNI FORMATIVI NEL SETTORE DEL TURISMO

Report d'indagine

Indice

I - Abstract concettuale della ricerca	3
II - La ricerca	12
A. - Il contesto	12
B - Finalità.....	15
C - Metodologia.....	17
III - Gli strumenti.....	22
A - L'intervista in presenza	22
B - L'intervista telefonica	24
C - Il questionario	24
D - Questionario on line	29
E - Focus group	30
IV - La Procedura.....	32
V - I Risultati.....	33
VI - Conclusioni	53

I - Abstract concettuale della ricerca

La crisi economica e sociale ha colpito a fondo a tutti i livelli: nella vita delle persone, nel ciclo di vita delle organizzazioni, nella dimensione quantitativa del turismo e dell'accoglienza di cui ha minato la tenuta, la logica di funzionamento e la capacità occupazionale.

I flussi e gli spostamenti delle persone hanno perso in velocità e portata, si sono ristrette le permanenze fuori casa e accorciati i soggiorni, intaccando *un'idea di turismo tradizionalmente incentrata su tempi più lunghi e più lenti.*



Ma nonostante gli effetti pervasivi e strutturali della tempesta, non è cambiata la ragione sociale del settore, il suo ruolo fondamentale di supporto alla scoperta, alla conoscenza e alla socialità, la sua *funzione mediatrice rispetto alle dinamiche di accesso ai luoghi, agli spazi, alle strutture e ai territori.*

Il comparto turistico sperimenta, senza ombra di dubbio, una stagione di *mietitura*, di *razionalizzazione* e di *prosciugamento* del superfluo e dell'improduttivo, ma in questo tragitto di consolidamento non risaltano tanto le stigmate darwiniane dell'impresa forte che sopravvive a scapito delle inefficienze altrui, quanto la logica di *un complessivo riposizionamento identitario, di nuova ragion d'essere adeguata ai tempi e alla natura di un servizio davvero capace di intercettare il dichiarato e l'inespresso dei bisogni del turista.*

Il settore deve fare i conti con un contesto che cambia forma, sostanza e sapore, che propone la sua mutazione attraverso accelerazioni e sbalzi sempre più complessi da decodificare e governare, che moltiplica le domande in entrata senza allineare output corrispondenti, che segmenta le emozioni, le percezioni e le sensazioni che accompagnano l'esperienza turistica fino a farne *uno specchio frantumato da cui si staccano frammenti sempre più acuminati e invisibili.*

A risaltare è quindi l'impronta di un *spazio immateriale destrutturato*, che ridimensiona la capacità di rispondere ai cambiamenti, di catalizzare reazioni, di alimentare nuoveintonie, rinnovandone continuamente e creativamente lo spirito e le modalità espressive.

Gli imprenditori e le imprese turistiche sono costretti a inseguire i cambiamenti: non è ammessa sosta, non sono concepibili interruzioni e meditazioni mentre un intero e rassicurante quadro storico di competenze invecchia repentinamente sotto i loro occhi.

Un sistema di relazioni, di abilità e di esperienze costretto a una vera e propria *rincorsa concettuale*, a sintonizzarsi sulle esigenze del turista senza mai essere acquisito o definitivo e per questo stressato e messo a dura prova dalla persistenza dei rivolgimenti.

Di fronte alla portata del nuovo non sono sufficienti i palliativi, non basta la vocazione degli imprenditori e la predisposizione personale dei collaboratori, se tali presupposti non incrociano *un metodo e un punto di vista capaci di cavalcare l'onda del cambiamento, di sfruttarne l'energia motivazionale e di valorizzarne le molteplici spinte che coinvolgono gli umori, i gusti e gli orientamenti dei turisti*.

La sfida è quella di rappresentare e narrare il cambiamento in atto per alimentarne la *consapevolezza*. Perché senza una nitida percezione di quanto accade si viene inevitabilmente risucchiati dalla routine e dall'idea che il dinamismo imprenditoriale possa ritrovare una sua continuità attraverso la riproposizione di schemi e modalità collaudati e tradizionali.

Ciò significa che la consapevolezza è il requisito necessario per dare forma alla conoscenza e la conoscenza è la stella fissa attorno a cui ruota l'idea del valore aggiunti e della competitività delle imprese del sistema.

Consapevolezza, conoscenza e valore si connettono in relazione virtuosa solo attraverso la capacità sinergica e il raccordo della formazione, che non è contenuto ma prevalentemente *forma, metodo, approccio interpretativo e relazionale* con l'idea stessa del cambiamento.

Ecco quindi che è l'esistenza stessa del cambiamento a *sancire il prodursi di un fabbisogno formativo latente* che, allo stato attuale, sfugge alla piena cognizione degli imprenditori del settore.

Ciò accade perché la forma mentis tradizionale ha metabolizzato una visione rassicurante e superficiale della formazione, ritenuta una sorta di *protesi artificiale e artificiosa rispetto alle dinamiche di apprendimento scolastico*, una *fattispecie cognitiva fuori tempo massimo*, analizzata e narrata attraverso le lenti del politically correct e direttamente connessa all'aggiornamento e allo sviluppo di specifiche tecniche e di particolari contenuti.

Ciò non significa contestazione aperta del ruolo della formazione ma *scetticismo* che rimanda a tempi migliori, *perplexità* che svuota di senso e *incertezza* che ridimensiona ruolo e portata dell'apprendere in fase adulta.

In questo quadro la formazione tende a smarrire identità e senso, a coincidere col contenuto, soffermandosi su quella piccola porzione di valore che può rientrare nel circuito produttivo attraverso il corso di inglese o di gestione del cliente somministrato al collaboratore.

La concezione della formazione e della conoscenza si lega, quindi, a una zona di comfort cognitivo, in cui esercita un dominio stringente la formazione obbligatoria corredata di HACCP, di sicurezza e di tecnicità ridotte all'essenziale di cui sono esempio emblematico i corsi di somministrazione di alimenti e bevande che, già dal punto di vista nominale, centrano il

proprio focus concettuale su un'attività di scambio e di relazione depurata di elementi percettivi e di spazi emotivi.

La rimozione di questo freno culturale rappresenta un imperativo fondamentale affinché il settore possa cogliere le linee di tendenza del cambiamento e i bisogni che ne derivano.



Ovviamente ciò non significa essere di fronte a una semina ex novo, a un'azione di dissodamento sperimentata per la prima volta, perché esiste, nel settore, *un'area imprenditoriale pienamente consapevole di questa esigenza di miglioramento generalizzato*, del bisogno di superare un'idea essenziale ma scarna del servizio al cliente, di mettere in campo figure e operatori capaci di rappresentare concretamente la modernizzazione degli approcci, di considerare la propria attività lavorativa uno spazio di evoluzione personale e professionale e una sede di quotidiano rinforzo culturale, psicologico e operativo.

La posta in palio è quella di *ampliare i confini della consapevolezza*, affinché essa possa attecchire e contaminare il settore nella sua totalità. Una svolta e un salto di qualità significativo solo nella misura in cui *cambiare diviene orientamento diffuso, consapevolezza molecolare* dell'idea del miglioramento continuo, dell'eccellenza come percorso, processo e costruzione che *coinvolge olisticamente la persona*, intesa in un continuum di vita professionale e dimensione privata.

Se volessimo dare concretezza al punto di partenza e agli obiettivi potremmo immaginare un percorso di miglioramento che abbia come elemento di start up un *cameriere tradizionale* –

bene incardinato nella funzione emblematica e minimale del portavivande – e come approdo il profilo metaforico di un *“accompagnatore virgiliano”*, in quanto tale capace di evocare, suscitare e stimolare nel turista e nel viaggiatore sensazioni, emozioni e percorsi maieutici di conoscenza.

La sfida, per completare questo emblematico percorso di miglioramento, è quella di realizzare – anche attraverso le opportunità di una formazione innovativa – una *dilatazione del ruolo*, di restituire all’operatore del settore turistico l’energia necessaria per pensare e agire *come se quell’attività fosse fisicamente compenetrata col suo destino, carne della propria carne e prolungamento della propria coscienza*.

Un operatore non soltanto coinvolto e partecipe, quindi, ma protagonista di un destino collettivo; non semplice esecutore materiale e, spesso, passivo di input provenienti dall’esterno, ma *autonomo creatore di opportunità e di valore all’interno del suo spazio di azione personale e professionale*. In questo modo la formazione diventa formazione incentrata su percorsi di crescita dell’individuo capaci di riflettersi, in forma virtuosa, anche nella sfera professionale. Una formazione che proiettandosi in un *“su misura”* innovativo e spinto acquisisce ed esibisce un profilo attrattivo, allettante, *che “muove” energia e “smuove” interessi e vocazioni personali che danno sostanza e concretezza a una formazione bilaterale nella pratica e non soltanto nelle dichiarazioni di intenti*.

Una formazione *bilaterale* che diventa *trilaterale* perché la crescita personale e professionale degli operatori agisce sulla capacità dell’impresa di generare valore e, di conseguenza, sulla produzione di un valore aggiunto settoriale che costituisce un indicatore fondamentale di dinamismo e di competitività generale.

Per queste ragioni la formazione *“bilaterale a effetto trilaterale”* non può che sorgere e prosperare nell’intreccio fecondo e virtuoso di formazione e lavoro, in una dimensione in cui ci si forma lavorando e si lavora formandosi.

Un settore a basso tasso di capitalizzazione e ad elevata intensità di lavoro, come quello turistico, deve orientarsi a partire da una premessa strategica e cioè che la *serenità e la soddisfazione dei lavoratori sono parte integrante della qualità intrinseca e percepita del prodotto/servizio*, della sua potenzialità commerciale e della sua vocazione a rispondere e corrispondere alle esigenze espresse e latenti del mercato.

La doppia spendibilità tra vita personale e vita professionale diventa, quindi, il minimo comune denominatore di una nuova concezione del percorso formativo, grazie al quale la capacità di interpretare il cambiamento e di adattarsi alle sue tempeste di sistema non dipende dalla capacità di fornire una risposta immediata in termini di prodotto, quanto dall’individuare

strumenti per guardare noi stessi e ciò che ci circonda con nuovi occhi e con sguardo attivo, attento e penetrante.

Perché è il desiderio del viaggio e non il profilo del paesaggio ad alimentare il fuoco delle trasformazioni e la vocazione settoriale a comprenderle e decodificarle. L'indagine che abbiamo realizzato entrando in presa diretta coi pensieri, le perplessità e le speranze degli imprenditori del settore turistico riassume questo bisogno, talvolta indistinto, di formazione, di valore aggiunto e di capitalizzazione delle risorse umane che è strategico per strutturare la propria competitività d'impresa.

Non dobbiamo mai perdere di vista una premessa fondamentale e cioè che il comparto turistico è uno spazio complesso in cui si incrociano fattori diversamente influenti: prodotti territoriali, beni culturali, infrastrutture, strutture ricettive, qualità dell'accoglienza e dei servizi.

E per superare la percezione d'indistinto occorre classificare i molti fattori che influenzano il profilo settoriale, articolandoli sulla base di due grandi raggruppamenti materiali e concettuali: l'area delle componenti hardware, più legate alla fisicità del prodotto turistico e al ruolo delle infrastrutture e l'area software, connessa agli aspetti immateriali dell'accoglienza, ai contenuti emotivi e sensoriali della relazione tra sistema turistico e utilizzatori finali e alle competenze necessarie a spingere il settore verso l'eccellenza.

Il raggruppamento delle tematiche hardware esprime una sua specificità più declinata sul versante della tecnica e della padronanza degli strumenti operativi; un ambito che prescinde e oltrepassa le ragioni analitiche di questa ricerca e che ha spinto verso una focalizzazione sul lato degli elementi immateriali e su quale funzione possa assolvere la formazione in un percorso di consolidamento delle imprese e di miglioramento personale e professionale dei lavoratori.

Per questo complesso di ragioni si è cercato di comprendere innanzitutto, come una vera e propria azione propedeutica, quale sia l'atteggiamento e l'approccio delle imprese turistiche nei confronti della formazione. In questo impegno di conoscenza sul campo l'attenzione si è concentrata sui titolari delle piccole e piccolissime imprese del settore che, potenzialmente, possono caratterizzarsi sia come animatori del cambiamento che come frenatori delle trasformazioni necessarie.

Dallo screening analitico delle opinioni e punti di vista degli imprenditori emerge una sovrapposizione largamente condivisa tra formazione e formazione obbligatoria, con la parte che diviene il tutto e che, in questo modo, pregiudica l'idea stessa di un approccio più approfondito e articolato.

Mediamente, per il titolare delle imprese turistiche, la formazione ha senso nella misura in cui si declina su temi come la sicurezza, l'HACCP e, in forma di corollario, in spazi connessi all'utilizzo delle lingue straniere e alla capacità di stabilire relazioni solide e redditizie coi clienti.

Nel giudizio d'insieme prevale un approccio politicamente corretto, di generico riconoscimento del ruolo della formazione che potremmo inglobare e sintetizzare nella categoria del "consenso scettico". Ciò vuol dire che l'approvazione di tale ruolo non solo rimane in superficie ma viene costellata di distinguo, di "vorrei ma non posso", di evidenti incompatibilità col lavoro, di vincoli temporali e logistici che, in realtà, denotano un prender tempo, un distacco e un pregiudizio di natura strutturale.

Di fatto, quindi, per le imprese del settore turistico lo spazio della formazione possibile è quello obbligatorio, declinato in una visione tradizionale all'interno della quale non attecchiscono - neanche in termini di pura curiosità o di generica conoscenza - innovazioni metodologiche, come l'e-learning, e il mobile learning, che rappresentano un momento di destrutturazione che facilita l'accesso alla formazione, ne semplifica la fruizione e ne esalta il rinnovamento didattico.

La conseguenza empirica di questo punto di vista è che, allo stato attuale, risulta estremamente difficoltoso intervenire sul know how degli operatori e sul valore aggiunto delle relazioni se non si modifica nel profondo il grumo di cognizioni pregiudiziali relativo al valore intrinseco e funzionale della formazione.

Per queste ragioni, nel contesto dell'indagine, si è ritenuto corretto e congruo affrontare la tematica accompagnando la "rilevazione descrittiva" del peso e del ruolo della formazione nel settore turistico con una valutazione sulla "formazione prescrittiva", ossia legata al giudizio espresso dagli imprenditori su come dovrebbe configurarsi la formazione stessa per disegnare un profilo di utilità per le imprese e per gli stessi lavoratori.

Da questo punto di vista - muovendo le fila dal postulato che le imprese si ispirano a bisogni formativi generici di cui, al fondo, non percepiscono né la dimensione né il valore - gli imprenditori sono stati sollecitati su alcuni temi riguardanti il ruolo di una formazione motivante, ovvero legata al cambiamento nella visione del lavoro dei collaboratori e fondata sul principio che lavorare bene migliora olisticamente la qualità della vita, aumentando il benessere personale e, di riflesso, la produttività, il senso di appartenenza e la capacità di generare energia positiva nel rapporto peculiare e speciale con il cliente.

L'elemento interessante e peculiare - di questa linea di demarcazione stabilita all'interno dell'indagine - è che spostando il focus dalla situazione attuale della formazione nel settore

turistico alle sue prospettive di incidenza sul destino del comparto, si determina immediatamente uno stacco tra il giudizio generico sulla formazione e la luce prospettica ad essa attribuita in chiave di spinta motivazionale, di miglioramento personale e di nuovo atteggiamento nei confronti del lavoro.

Il tema della promozione di un approccio motivazionale apre, quindi, varchi inediti di apprezzamento nei confronti della formazione, perché è sostanzialmente unanime il giudizio sulla motivazione dei lavoratori come asset fondamentale di rilancio della competitività delle imprese.

Questo concetto di motivazione, legato al binomio miglioramento-competitività, è quello che cambia il paradigma di approccio degli imprenditori del settore turistico alla formazione e che consente il transito da un "consenso scettico" a un'"apertura incuriosita" seppur prudente in relazione ai mezzi, alle metodologie e alle finalità.

L'obiettivo di promuovere una nuova visione del lavoro – da conseguire anche attraverso processi di formazione innovativa e motivazionale –, funzionale alla crescita della competitività e della motivazione dei lavoratori, non può che affermarsi attraverso un processo di partecipazione consapevole e "calda" alle dinamiche dell'impresa e del settore.

Ciò significa fornire al lavoratore gli strumenti per acquisire una nuova consapevolezza fondata su un'idea semplice ma suggestiva e cioè che anche preparare un caffè può costituire uno dei mille fili che compongono il grande disegno di sviluppo personale e aziendale e che quel filo è parte integrante di una grande costruzione collettiva e settoriale.

Immaginiamo, a titolo di metafora, la costruzione di una grande basilica medievale. Se zoomiamo sul manovale che si carica in spalle le grandi pietre angolari ci rendiamo conto che si muove in un bivio: vivere la fatica maledicendola e riducendola alla sua pura e semplice manifestazione fisica o inglobarla in una dimensione più ampia, in cui la fatica è parte integrante del grande miracolo dell'edificazione della Basilica, ossia dell'onore e della devozione religiosa contenuta nell'atto stesso dell'edificare. L'atto del maledire, la fatica fisica e il gigantismo del carico di lavoro non cambiano la sensazione ma si modifica radicalmente il modo di concepire e di vedere una stessa azione e un medesimo impegno.

In un caso la fatica è una forza negativa che spinge verso il basso, schiacciando l'ambizione e la vita stessa del lavoratore; nell'altro essa è alleviata e innalzata da una visione, da una motivazione e dalla consapevolezza di essere protagonisti di una vicenda capace di trascendere, inglobandolo, il destino del singolo.

Questo impegno orientato alla promozione di una nuova visione del lavoro, nell'ambito del settore turistico, ha raccolto il consenso degli imprenditori coinvolti nell'indagine ma deve confrontarsi e declinarsi anche alla luce delle tante tipologie di lavoro che connotano il settore turistico.

Ma un dato essenziale resta intatto nella sua portata e cioè che quello turistico è un settore in cui non è possibile trasferire la logica fordista del prodotto assemblato in linea, perché le prestazioni erogate non si configurano come prodotto seriale ma, piuttosto, come "servizio polimorfo", difficilmente riconducibile ad unità standardizzabile e replicabile e, quindi, fortemente condizionato dalle variazioni e dalle oscillazioni del clima organizzativo.

Per questo insieme di ragioni la qualità delle relazioni che si instaurano tra i collaboratori sono decisive nella determinazione del clima organizzativo; fattore, quello climatico, che condiziona direttamente la percezione del cliente finale, i livelli di gradimento dell'offerta turistica e i livelli di soddisfazione, ossia la fidelizzazione potenziale di cui è possibile disporre.

Ciò significa che una visione del lavoro proattiva e positiva - contrapposta a una visione inerte e pessimistica - cambia sia il profilo che l'attrattività del prodotto turistico. In pratica, nella produzione di valore per l'azienda e per il settore, una nuova visione del lavoro esprime un valore strategico addirittura superiore a quello riconducibile al più tradizionale e sperimentato sistema delle competenze tecniche ed operative.

Se un cameriere dispone di competenze professionali ma non è in grado di stimolare empatia, risulterà indisponente e professorale raffreddando, di conseguenza, la relazione con il cliente. Un cliente che sarà, invece, ben disposto a perdonare un deficit di competenza al cameriere che sarà in grado di compensare tale mancanza con una spiccata capacità di costruire sintonie e intese "a caldo".

Attraverso la formazione che interviene direttamente sui meccanismi della motivazione dei lavoratori è possibile lavorare anche per il superamento del cosiddetto incubo della quotidianità, ossia di quel sistema di routine, di abitudini consolidate e di procedure interiorizzate che rappresenta il nemico principale di ogni cambiamento e di ogni predisposizione al governo del cambiamento.

La sfida cruciale è quindi quella di immaginare percorsi e didattiche formative che puntino a determinare un vero e proprio riposizionamento strategico del lavoro e della concezione del lavoro. E in questo contesto, per paradossale che possa risultare, l'area più specifica dei contenuti disciplinari appare oggettivamente meno rilevante rispetto agli elementi motivazionali, che costituiscono la premessa essenziale di qualsiasi tematizzazione dei contenuti.



E' infatti la motivazione a innescare la scintilla che consente di propagare l'energia del riposizionamento, in quanto essa agisce e dà forma ai comportamenti che, assieme alle competenze, sono i due grandi poli attraverso i quali si consolida la capacità olistica di un lavoratore.

La gerarchizzazione che si instaura tra campo delle competenze e orizzonte motivazionale nasce da una constatazione e da un assunto fondamentale e cioè che le competenze sono soggette a processi di obsolescenza che può essere arginata – ma solo in modo parziale – attraverso modalità di governance incentrate su sistemi di formazione continua.

La formazione motivazionale, per la sua peculiare natura, agisce invece sulle dinamiche comportamentali, determinando cambiamenti e trasformazioni strutturali capaci di produrre innovazioni sul metodo di approccio e rispetto a un punto di vista rinnovato e di lungo periodo, e quindi, in quanto tale, meno soggetto all'effetto dei cicli di vita e ai meccanismi connessi all'invecchiamento delle competenze.

II - La ricerca

A. - Il contesto

Il presente lavoro di ricerca pone l'attenzione sui **bisogni formativi inespressi nel turismo**, con particolare riferimento ai punti di vista, alla soggettività e ai bisogni delle piccole e medie imprese del settore. Esse infatti esprimono bisogni percepiti e necessità latenti di formazione che costituiscono una vera e propria sfida di sistema capace di produrre competitività e valore.

Da questo punto di vista il deficit di formazione rappresenta un vulnus tradizionale nel profilo di un settore in cui operano moltissimi player di piccola dimensione, costretti ad una quotidianità che non dispensa molti spazi di sviluppo professionale e di crescita culturale degli operatori.

L'obiettivo di questo studio "sul campo" è quindi quello di ricostruire il punto di vista delle imprese del settore in materia di formazione. Una ricostruzione diretta e non mediata da preconcetti e zone di comfort interpretativo.

Lo sforzo analitico e di rilevazione si è quindi concentrato su alcuni temi fondamentali, declinandosi attraverso un questionario in cui hanno trovato sede interrogativi inerenti la partecipazione ai corsi di formazione, la normativa vigente, le opinioni dei titolari dei pubblici esercizi, il percorso effettuato dai diversi soggetti coinvolti nel campo della formazione e le potenzialità che la formazione può esprimere come propellente di sviluppo settoriale.

L'altra area di approccio della ricerca nasce invece da un postulato e cioè che il sistema dell'offerta turistica – a partire dai pubblici esercizi – sia portatore di fabbisogni formativi poco e male inquadrati, spesso inespressi o latenti, rispetto ai quali l'offerta formativa fornisce risposte sostanzialmente inadeguate e poco orientate all'eccellenza.

Ciò accade perché il settore turistico attraversa una stagione di profondi cambiamenti in cui la capacità competitiva delle singole imprese è sempre più segnata dall'offerta territoriale, dalla

capacità di vendere il territorio come se fosse un prodotto e di fare massa critica con altri operatori attorno ai grande asset del richiamo turistico.

In questo contesto la capacità competitiva diviene un fattore sempre più corale ed interaziendale che necessità di relazioni, sinergie e raccordi in grado di trasferire a un cliente sempre più esigente e tentato dalla personalizzazione del percorso turistico, una sensazione univoca di piacere, benessere e soddisfazione.

Si tratta di un trend di settore che si manifesta nella forma dura e difficile del cambiamento radicale e della crisi strutturale. A un certo modo, tradizionale e quantitativo, di intendere il turismo subentra una nuova dimensione percettiva, sensoriale e qualitativa che presuppone un cambio profondo di mentalità a tutti i livelli.

Ecco quindi che la formazione si libera di alcuni tratti sovrastrutturali per caratterizzarsi come risposta innovativa e strategica ai mutamenti sociali ed economici del turismo. In tale senso la ricerca si è, quindi, orientata a indagare e verificare alcuni elementi dinamici e di cambiamento.

Per questo l'indagine non si propone, *sic et simpliciter*, di chiedere alle PMI del settore di compilare una pura e semplice griglia di necessità formative quanto costituire l'occasione per procedere a una rilevazione attiva di fabbisogni, ossia in grado di attivare anche processi di riflessione sulle opportunità di miglioramento, di rinforzo delle capacità decisionali degli imprenditori e orientamento strategico verso la comprensione della centralità della sicurezza. L'obiettivo della ricerca è quindi quello di individuare questa relazione feconda tra bisogni e profilo evolutivo del settore, inquadrandone la natura in modo tale da racchiuderli in un'offerta formativa completa ed esauriente.

Ora, poiché l'azienda si caratterizza come sistema aperto, è inevitabilmente collegata con tutto ciò che avviene nell'ambiente esterno. Ragion per cui, in un'ottica sistemica, l'impresa condiziona l'ambiente e ne viene, a sua volta, condizionata, in un interscambio continuo di stimoli e limitazioni. Ciò determina un effetto di sistema che è fondamentale anche in un'ottica di utilizzo efficace della leva formativa e cioè una situazione di cambiamento continuo e molecolare che determina un bisogno altrettanto permanente di adeguamento e manutenzione delle abilità – specie quelle trasversali - delle risorse umane coinvolte nei processi operativi del settore. Un'esigenza di sistema che si replica e a cui si può rispondere attraverso processi di formazione continua.

Proprio in ragione di una visione del cambiamento e della formazione che interroga complessivamente il sistema del turismo, la logica e lo spirito che governano la ricerca sono fortemente ispirati alla cultura della bilateralità, intesa non soltanto come modalità innovativa

di gestione di servizi, di forme di welfare e di strategie di indirizzo settoriale, ma come approccio “filosofico” ai problemi del lavoro e dell’impresa.

Questo parallelismo virtuoso, di concertazione, equilibrio e convergenza tra gli interessi dell’impresa e quelli dei lavoratori del settore è una stella polare che ha ispirato il pensiero e la pratica dell’ente bilaterale del turismo a livello di implementazione di politiche di settore, di articolazione delle ricerche, della sperimentazione, dell’informazione e valutazione in merito alle innovazioni e al consolidamento dimensionale e qualitativo del turismo in Italia.

I principi cardine della bilateralità forniscono alcune grandi linee di sviluppo su cui innestare la logica e il percorso della ricerca:

- la gestione delle relazioni tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro, cioè l’approccio di sistema fondato sulla convergenza degli interessi e sulla conciliazione degli obiettivi tra lavoratori e imprese e tra rappresentanze datoriali e sindacali;
- il concetto di sussidiarietà, per cui l’ente nazionale sostiene l’azione dei lavoratori lasciando all’autonomia delle parti sociali le modalità con cui farsi carico di attività e servizi rispondenti a criteri di efficienza ed efficacia;
- il bisogno permanente di sincronizzazione con i bisogni e le aspettative degli operatori del settore turistico che si alimentano secondo percorsi bidirezionali.

L’approccio bilaterale è quello che consente alla ricerca di allinearsi a un percorso di riflessione consolidato, attraverso il quale decifrare l’attuale scenario di crisi, la dinamica dei cambiamenti in atto, le trasformazioni economiche che si profilano, le ragioni dello stallo settoriale, le esigenze di una programmazione troppo schiacciata sul presente, lo sviluppo di nuovi stili di vita e di approccio al turismo.

B - Finalità

L'indagine, a partire da un concetto innovativo di rilevazione attiva dei fabbisogni, si propone di identificare alcune possibili aree d'intervento, sulla cui scorta progettare e strutturare una serie di proposte formative incentrate sulla motivazione al lavoro come spinta all'innovazione e al cambiamento della struttura e della mentalità del settore. Il concetto di formazione è oggetto di studio e d'intervento multidimensionale che, per essere compreso, può essere diviso in due dimensioni fondamentali:

Una dimensione professionale: che comprende le caratteristiche strutturali dell'offerta formativa e pone l'accento sulla programmazione e l'organizzazione delle attività formative proposte, ovvero sul pensiero che sostiene la proposta formativa e la sua spendibilità nel campo professionale.

Una dimensione personale: che comprende l'atteggiamento della persona nei confronti della formazione, ossia il sistema di disposizioni personali dei soggetti coinvolti rispetto allo sviluppo delle specifiche abilità personali e al consolidamento dei processi di crescita dell'azienda.

In questo quadro è importante procedere anche a una definizione di **fabbisogno formativo**, perché attorno a tale concetto si addensa un livello critico di interesse teorico. Nel campo dell'accoglienza fabbisogno formativo è, spesso, sinonimo di *addestramento* del personale, ossia di deficit di insegnamento volto ad acquisire abilità e conoscenze procedurali, a conoscere e padroneggiare le mansioni operative necessarie per svolgere i compiti richiesti.

In questo scenario focalizzato sull'addestramento, il lavoratore apprende il linguaggio dell'organizzazione entro cui opera, ovvero le norme procedurali, i comportamenti, le regole interne, le consuetudini tipiche del suo gruppo di lavoro e soprattutto impara a mettere in pratica quanto si è appreso, cioè il *saper fare*.

Il passo in avanti da compiere è quello di puntare verso la *Formazione* vera e propria. Con questo termine, s'intende l'intervento programmato di adeguamento delle risorse umane, rispetto a cambiamenti degli obiettivi, delle strategie e delle stesse strutture dell'organizzazione.

In questo senso, attraverso la formazione si cerca di creare le condizioni di una trasformazione comportamentale dei lavoratori del turismo coinvolti, per aiutarli ad affrontare non solo un certo specifico cambiamento ma ad acquisire una mentalità capace di migliorarne le pratiche di adattamento rispetto a qualsiasi tipologia di cambiamento essi si trovino ad affrontare.

Ecco perché la rilevazione dei fabbisogni formativi – core business di questa ricerca – si sviluppa su un orizzonte ampio, su tematiche che spaziano dalla preparazione alle reti d'impresa fino alla formazione sulle abilità trasversali: gestione del tempo, problem solving, lavoro di gruppo ecc.

I fabbisogni inespressi sono gli indici più significativi delle trasformazioni in atto, e costituiscono la componente dinamica e mutamento continuo: cambiano gli scenari, cambiano le esigenze delle imprese e cambia anche la componente più sotterranea e inespressa dell'approccio alle cose e alle dinamiche di settore.

L'idea della ricerca come cantiere non si limiterà, quindi, a interrogare le imprese su soltanto bisogni e necessità, ma cercherà di stimolarle - in un **percorso interattivo** - a valutare più in profondità, cercando ciò che non era emerso a causa di una routine quotidiana che spesso funge da anestetizzante.

C - Metodologia

La ricerca si propone come **studio sperimentale descrittivo**, che vuole fornire una rappresentazione più accurata possibile delle aspettative e delle opinioni che i titolari hanno circa la formazione nelle aziende turistiche.

Dal punto di vista metodologico sono stati messi a punto diversi strumenti di rilevazione. Innanzitutto per comprendere quali sono le motivazioni che sostengono la scelta di partecipare e di investire nelle attività formative. In seconda istanza individuando gli strumenti e le modalità di erogazione e fruizione della formazione, al fine di renderne più interessante e agevole la richiesta e l'utilizzo concreto nelle diverse tipologie d'impresa.

L'indagine è stata realizzata e gestita concretamente da un team di esperti, ricercatori e giornalisti al fine di dare la massima fruibilità e visibilità ai contenuti e agli elementi per divulgare e perfezionare una formula di comunicazione del progetto.

L'indagine è stata incentrata su diverse modalità di raccolta dei dati:

- ✓ un primo set di dati e informazioni provenienti dalle attività di progettazione e realizzazione di un *focus group*, con la partecipazione di opinion leader e imprenditori del settore turistico
- ✓ la creazione di un *questionario on-line*, per dare alle imprese una sistematicità di riflessione relativamente alla questione dell'accesso alla formazione e della individuazione dei fabbisogni formativi inespressi o latenti
- ✓ lo sviluppo e la progettazione di *colloqui telefonici strutturati*, così da poter dislocare su base nazionale le riflessioni sulla formazione senza sottostare a vincoli territoriali o di logistica
- ✓ le *interviste in presenza*, fondate su un confronto diretto con i titolari delle imprese e sulla rilevazione in tempo reale dei loro punti di vista e stati d'animo

In un primo step si è proceduto a raccogliere le informazioni relative alla conoscenza e all'utilizzo delle risorse dei Fondi Interprofessionali e di altre linee di accesso alla formazione professionale. Il dato che emerge con forza è quello di una scarsa partecipazione delle aziende che restano oggettivamente ai margini della progettazione e realizzazione di piani di formazione continua legati al miglioramento aziendale e all'incremento delle competenze turistiche.

La sensazione è quindi quella di un deficit strutturale di formazione che coinvolge le imprese del settore, da cui si è partito per mettere a punto un questionario capace di fungere da guida per le interviste e di facilitare la raccolta di idee e opinioni in merito ai fabbisogni formativi nascosti o latenti.

Nel secondo step sono state individuate le imprese del settore turistico a cui somministrare le interviste in presenza e quelle telefoniche, in modo tale da estendere il più possibile, dal punto di vista territoriale, il raggio d'azione della nostra indagine, garantendo uniformità "nazionale" alle riflessioni e ai giudizi in output.

Nel terzo step è stato messo a punto il questionario online e il contenuto del focus group, in modo tale da creare dei gruppi di riflessione capaci di stimolare azioni formative sul territorio improntate alla visione e all'approccio dell'ente bilaterale del turismo.

L'attività di **campionamento del target** è stata progettata e realizzata rispettando il principio della densità territoriale e un'indicazione di massima relativa alla zona di riferimento e ad aree di attrazione commerciale. In questa attività di selezione si è fatto ricorso a database esistenti, a ricerche sul web e a operatori rispetto ai quali era possibile riscontrare una conoscenza diretta.

La costruzione del campione è stata realizzata per approssimazioni successive in quanto sono state diverse le aziende che hanno declinato l'invito a partecipare e questo ha comportato un'azione di "rimpiazzo" e sostituzione.

Anche nelle interviste in presenza si è incontrata qualche difficoltà, attribuibile a diverse motivazioni che vanno dalla pura e semplice assenza fisica del titolare per cause di forza maggiore a un assenteismo connesso a forme più o meno marcate di diffidenza o a generiche perplessità rispetto ai fini e alle tematiche affrontate dalla ricerca.

Per quanto riguarda le interviste telefoniche, in alcuni casi i titolari non sono riusciti a cogliere appieno l'utilità pratica della ricerca mentre in altri casi hanno faticato a ritagliarsi tempo da dedicare all'intervista, in quanto impegnati nell'esercizio dell'attività stessa. Complessivamente emerge, quindi, un sensibile atteggiamento di diffidenza e sfiducia nei confronti della formazione, concepita prevalentemente nei suoi termini obbligatori e adempitivi rispetto ai quali risultano sostanzialmente estranei, nella considerazione dei soggetti target del campione, segni possibili d'innovazione e di cambiamento.

Le aziende che, invece, hanno scelto di collaborare hanno fornito il loro assenso dopo essere state messe al corrente degli obiettivi della proposta di ricerca, di cui sono stati esposti i

propositi, gli strumenti di indagine e la possibilità di ottenere un feedback conoscitivo a ricerca conclusa.

Caratteristiche del campione

- ✓ 26 interviste in presenza,
- ✓ 108 interviste telefoniche,
- ✓ Focus Group 5 titolari,
- ✓ Regioni coinvolte, Lombardia, Piemonte, Liguria, Marche, Umbria, Lazio, Campania e Calabria.

Il questionario è stato somministrato a soggetti che ricoprono ruoli diversi all'interno dell'azienda. Essi risultano essere per la maggior parte i titolari, in assenza dei quali hanno risposto familiari o collaboratori, come evidenziato percentualmente nel **grafico n.1**

Grafico n.1

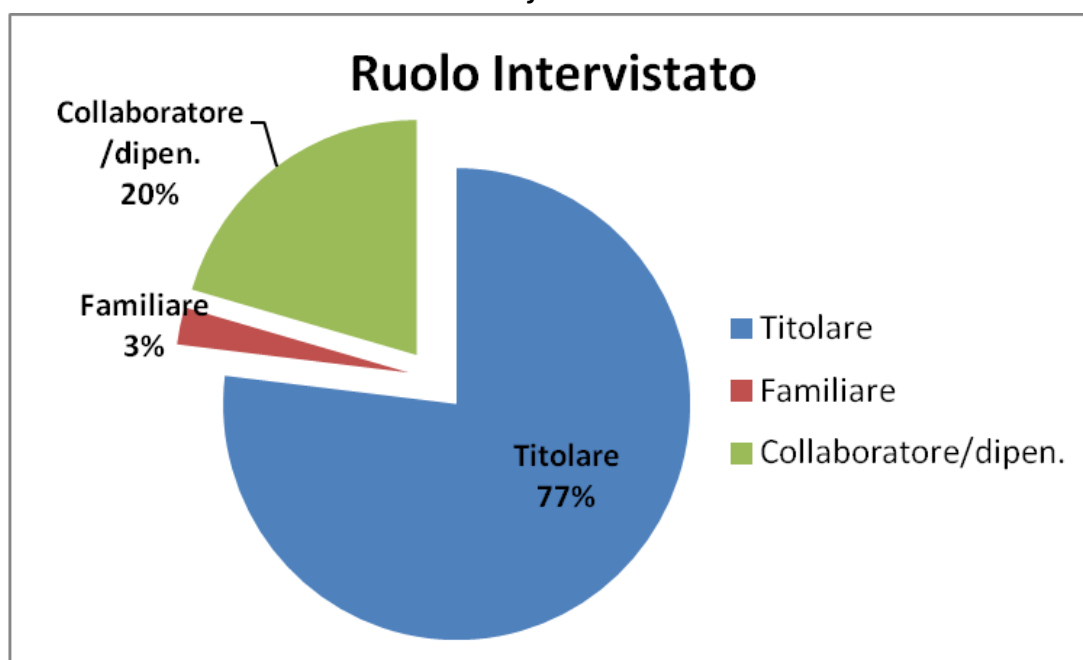
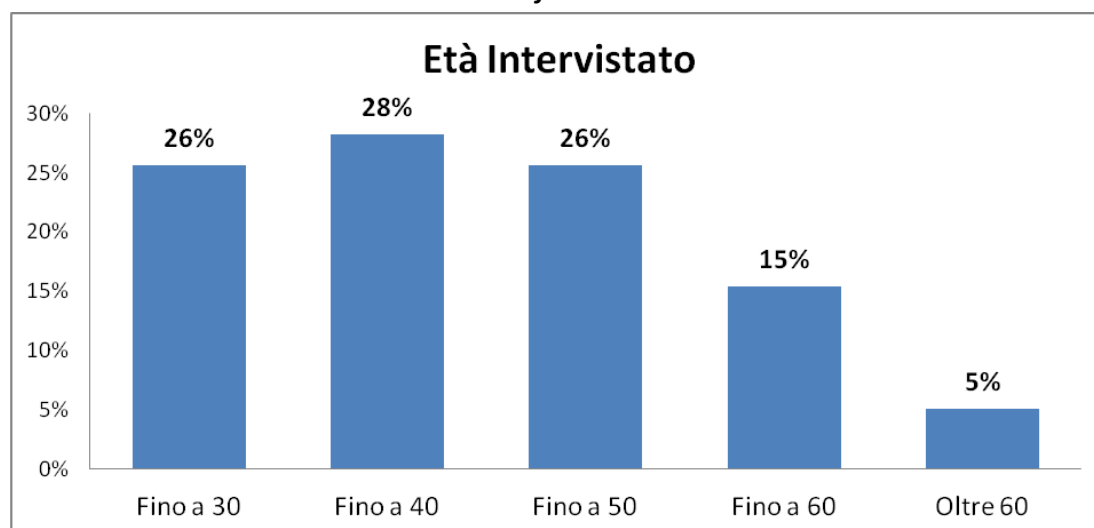
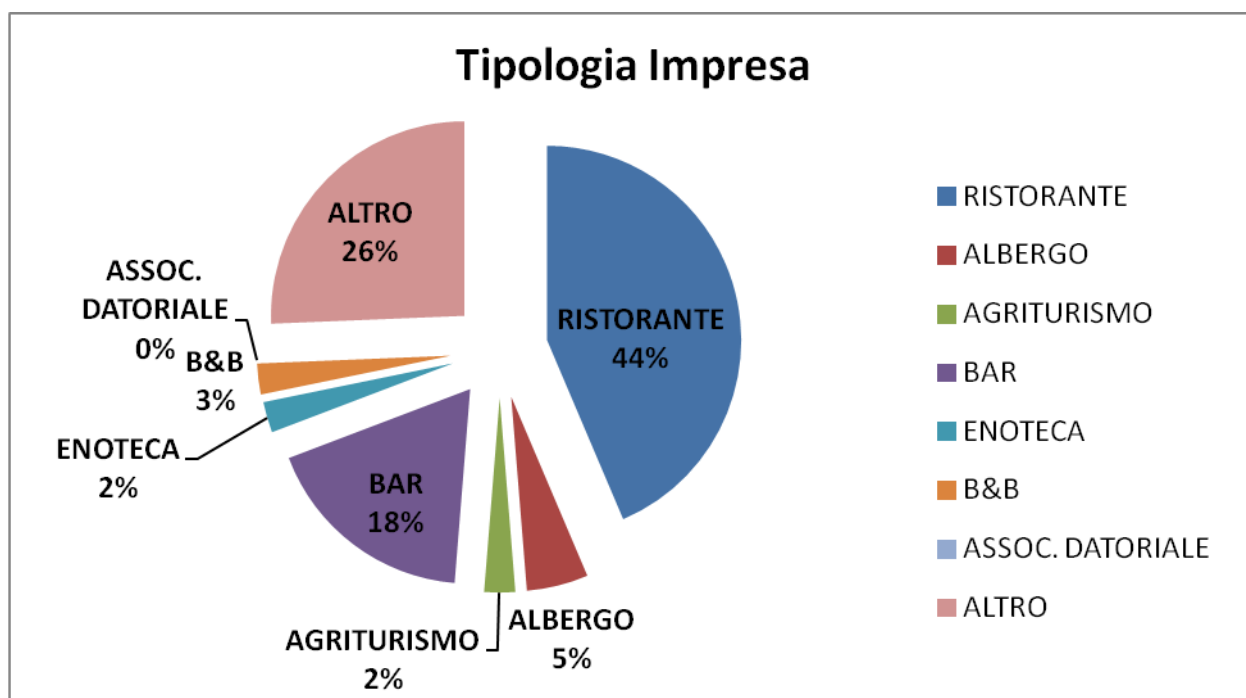


Grafico n.2



L'età media degli intervistati è sostanzialmente bassa se è vero che più del 50% dei soggetti intervistati non supera i 40 anni di età, segno di una vitalità settoriale intingente connessa anche alla composizione anagrafica dei suoi titolari d'impresa.

Grafico n.3



La ripartizione quantitativa dei soggetti a cui è stato somministrato il questionario, vedi **grafico n.3**, evidenzia la nettissima prevalenza di ristoranti e di declinazioni della forma ristorante, (la categoria Altro) che sono il fronte più avanzato dell'accoglienza turistica. Questa composizione del target denota, ovviamente, il segno di una interlocuzione svincolata da ferree scientificità statistiche, ma anche l'impronta di una caratterizzazione settoriale che nel nostro Paese orbita intorno al macrouniverso della ristorazione, con una segmentazione di attività – wine bar, enoteche, osterie ecc - che concorre alla strutturazione complessiva dell'offerta turistica.

La media degli addetti che collaborano con le imprese turistiche coinvolte nell'indagine è di 7,46 dipendenti, con punte che oltrepassano i 25 addetti e livelli minimi di personale nei quali titolare e addetto coincidono, talvolta, con la stessa persona.

La media degli addetti costituisce un punto di riferimento strategico di qualsiasi riflessione sul ruolo della formazione perché, solitamente, i fabbisogni formativi si ampliano all'aumentare della complessità di gestione, dei livelli di specializzazione professionale espressi dai singoli collaboratori e quando la volontà di espandere il volume d'affari dell'attività diventa scelta strategica e di investimento.

III - Gli strumenti

A - L'intervista in presenza

Seguendo l'articolazione interna del questionario è possibile suddividere l'intervista in 4 momenti principali:

- 1) **Introduzione**
- 2) **Domande sull'offerta formativa**
- 3) **Proposta formativa e livelli di motivazione**
- 4) **Commenti e opinioni**

1) Nell'**introduzione** all'intervista si è cercato di evidenziare e sottolineare:

- L'aspetto conoscitivo dell'intervista, specificando la posizione del gruppo di ricerca interso come nucleo di esploratori delle realtà lavorative ed evidenziando l'importante contributo che la ricerca può apportare all'implementazione di politiche mirate a soddisfare i bisogni delle PMI.
- La focalizzazione dello studio sulle piccole e medie imprese del settore turistico, per l'importanza che ricoprono nel tessuto turistico italiano.
- La conoscenza dell'ente bilaterale del turismo e del fondo interprofessionale, come strumenti di supporto allo sviluppo della formazione bilaterale e al consolidamento del sistema turistico.

2) Le **domande sull'offerta formativa** sono quelle finalizzate a sondare la dimensione strutturale e le scelte effettuate dal titolare rispetto all'offerta formativa che gli è stata proposta negli ultimi tre anni. L'esperienza pregressa contribuisce a formulare un giudizio comparativo e di paragone, a suggerire i criteri di scelta dei percorsi formativi e a influenzare

l'atteggiamento individuale e aziendale nei confronti della formazione intesa come percorso virtuoso di crescita.

3) Questa componente costituisce una sorta di spartiacque dell'intervista, nel senso che è il passaggio in cui si attiva un'interazione con il soggetto nella logica dello scambio e dell'attivazione di nuove idee e di prospettive innovative. In questo senso si fa riferimento alla riflessione inerente i **livelli di motivazione** del personale e l'opportunità d'innalzamento della competitività aziendale e della motivazione al lavoro dei collaboratori, grazie ad una **proposta formativa** caratterizzata da canoni bilaterali e innovativi.

L'idea di una nuova tipologia di percorsi formativi è stata proposta come occasione di flessibilità e di aderenza ai bisogni dell'azienda, con tempi e metodologie di erogazione non invasive rispetto all'attività di lavoro, finalizzati ad attivare il senso di appartenenza dei collaboratori alla piccola azienda, a sollecitare una nuova visione del lavoro, migliorando la performance del lavoratore e aumentando la competitività dell'azienda sul mercato.

In questo modo è stato possibile interrogare i datori di lavoro sull'interesse a sviluppare un percorso di potenziamento delle motivazioni e delle esperienze di formazione in grado di dare concretezza all'idea di formazione come miglioramento personale e rafforzamento dell'azienda.

Nell'ultimo riquadro del questionario è stato invece richiesto, ai titolari coinvolti, di indicare l'importanza strategica della formazione, per comprendere quali siano i percorsi che suscitano maggiore interesse e rispetto ai quali è sentito il bisogno di una più approfondita illustrazione di contenuto.

4) L'ultima parte è riservata a **commenti e opinioni** rispetto ai diversi punti e passaggi affrontati nell'intervista. Si tratta di una componente qualitativa di fondamentale importanza per comprendere quali siano i suggerimenti possibili, i punti di vista da consolidare e le linee di pensiero da attivare.

Le interviste in presenza, segnate da meccanismi organizzativi complessi, restituiscono una quota di valore aggiuntivo inerente l'aspetto relazionale e comunicativo. Con questo strumento di indagine l'intervistatore ha, infatti, la possibilità di osservare l'intervistato, di valutare il locale, capire in quale contesto specifico ci si trova, instaurare un rapporto diretto con l'intervistato, comprenderne gli atteggiamenti, le parole e anche i silenzi. In questo modo è possibile instaurare una relazione capace di configurare quell'alleanza necessaria per attivare nuove modalità di pensiero e uno scambio fra parti.

B - L'intervista telefonica

L'intervista telefonica è una modalità strutturata di relazione con i titolari delle imprese turistiche, in cui la sequenza delle domande è scandita dal questionario. Il contatto telefonico è, di per sé, estremamente veloce, ma anche il più impersonale. Questo fattore può essere facilitante in quanto consente all'intervistato di esporsi, ma, nel contempo, anche limitante poiché si tende a privilegiare la sintesi rispetto all'approfondimento.

C - Il questionario

Lo strumento utilizzato consiste in un questionario, che si configura come guida e scaletta logica rispetto alle interviste rilasciate dai soggetti coinvolti nell'indagine. Il questionario è stato realizzato mutuando elementi e spunti provenienti da una lunga esperienza maturata dal gruppo di studio nel campo della formazione continua rivolta agli operatori del turismo.

Sulla base queste premesse si è lavorato sull'adattamento contenutistico del questionario, al fine di renderlo più snello e maggiormente fruibile. E non a caso, proprio per migliorarne la fruizione, il questionario è stato corredato da una guida e da un vocabolario che aiutano a definire i campi sconosciuti e a capire meglio l'ottica e la procedura di somministrazione dello stesso.

Il questionario prevede una serie di domande a risposta multipla che occupano la prima e la seconda parte del questionario, mentre sono state utilizzate scale di valutazione – con valori compresi tra 0 a 10 - per le domande inerenti la valutazione di opinioni e di atteggiamenti.

1) Parte anagrafica e conoscenza dell'ente bilaterale del turismo

Griglia di intervista

RAGIONE SOCIALE		CITTA'	
TIPOLOGIA DI IMPRESA	<input type="checkbox"/> RISTORANTE <input type="checkbox"/> ALBERGO <input type="checkbox"/> AGRITURISMO <input type="checkbox"/> BAR <input type="checkbox"/> ENOTECA <input type="checkbox"/> B&B <input type="checkbox"/> ASSOC. DATORIALE <input type="checkbox"/>	DATA	
NUMERO ADDETTI		NOMINATIVO INTERVISTATORE	
NOMINATIVO INTERVISTATO		ETA'	<input type="checkbox"/> FINO A 30 ANNI <input type="checkbox"/> FINO A 40 ANNI <input type="checkbox"/> FINO A 50 ANNI <input type="checkbox"/> FINO A 60 ANNI <input type="checkbox"/> OLTE 60 ANNI
RUOLO	<input type="checkbox"/> TITOLARE <input type="checkbox"/> FAMILIARE <input type="checkbox"/> COLLABORATORE/DIPENDENTE	RECAPITO TELEFONICO 1 EMAIL	

1. Sa cos'è l'ente bilaterale del turismo? Sì

No ☐

☐

2. Sa cos'è un fondo interprofessionale? Sì No ☐ ☐

3. È iscritto ad un fondo interprofessionale? Sì No ☐ ☐

4. Se sì, quale?

2) Domande sull'offerta formativa

5. Che corsi di formazione sono stati fatti in azienda negli ultimi 3 anni?

Salute e sicurezza ☐ HACCP ☐ Enologia/enotecnica ☐ Specifica per cuoco ☐

Servizio in sala ☐ Specifica per barman ☐ Gestione d'impresa ☐ Gestione del personal ☐

Comunicazione/relazione con i clienti ☐

Marketing ☐ Lingua straniera ☐

Altro (specificare)

6. Con che modalità ?

☐ Tradizionale, in aula

☐ A distanza, con il computer

☐ In outdoor

☐ Altro

.....

7. Quanto pensa sia/sia stata utile la formazione per lei e/o i suoi collaboratori?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3) Proposta di formazione innovativa

8. Quanto valuta i livelli di motivazione ed autorealizzazione medi dei suoi collaboratori?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Illustrazione, da parte dell'intervistatore, delle reali opportunità di aumento della competitività aziendale e della motivazione al lavoro dei collaboratori, grazie agli interventi di formazione.

9. Considerando la formazione dalla prospettiva appena illustrata, quanto pensa che possa essere utile, per lei e/o i suoi collaboratori, una formazione realmente motivante e orientata alla motivazione e alla competitività ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Fra le seguenti proposte formative, quali ritiene utili per la sua azienda e in che misura?

(0 = nessuna importanza; 10 = importanza strategica)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preparazione alle reti d'impresa											
Dall'HACCP alla Qualità											
Successione in azienda											
Informatica, comunicazione, tecnologie mobili e marketing delle PMI											
Formazione e motivazione al lavoro											
Associazionismo e competitività											
Affrontare e gestire i cambiamenti											
Salute e Benessere al lavoro											



Abilità trasversali: gestione del tempo											
Abilità trasversali: organizzazione del lavoro											
Abilità trasversali: problem solving,											
Abilità trasversali: gestione e archiviazione della documentazione											
Abilità trasversali: comunicazione efficace											
Abilità trasversali: relazione con la clientela straniera											
Abilità trasversali: collaborazione e gestione dei gruppi di lavoro											
Altro											
Altro											

4) Impressioni e commenti

A conclusione del questionario si è ritenuto opportuno strutturare uno spazio libero, per dare all'intervistatore la possibilità di riportare i commenti riguardo i corsi di formazione già effettuati e sull'utilità di eventuali proposte innovative e/o migliorative.

Si è posta una particolare attenzione all'area dei suggerimenti, delle opinioni e delle riflessioni, che sorgono direttamente dalla compilazione del questionario e sono da ritenersi parte integrante della ricerca.

Il contributo di ogni partecipante orienta e indirizza le azioni di miglioramento qualitativo della formazione professionale, rendendola sempre più utile e spendibile nel settore turistico, riconoscendone le specificità e le necessità delle piccole medie imprese in un'ottica bilaterale e rendendo questo strumento un vero e proprio rilevatore di realtà ed esigenze inesprese.

D - Questionario on line

L'idea del questionario online, si prospetta come punto di unione per le piccole, piccolissime e medie imprese. Esse rappresentano il focus principale della ricerca, in quanto se ne riconosce espressamente il ruolo strategico nell'attuale strutturazione organizzativa del comparto turistico nazionale e uno spazio di pensiero attivo anche in una prospettiva di **cambiamento**.

Il questionario online ha, quindi, lo scopo di aprire **una finestra virtuale** attraverso la quale confrontarsi ed esprimere opinioni sulla formazione. In questo modo l'ente bilaterale può farsi strumento e veicolo di **monitoraggio continuo** rispetto ai fabbisogni formativi, proponendosi come **luogo costante** di discussione e di accoglienza delle esigenze formative delle piccole imprese.

I risultati del questionario consentiranno di orientare e indirizzare le azioni di **miglioramento della qualità della formazione professionale**, rendendola sempre più utile e spendibile nel comparto turistico e riconoscendo le specificità e le necessità delle piccole medie imprese in **un'ottica bilaterale**.

In questo senso è essenziale riconoscere i fabbisogni formativi emergenti, offrendo un "paniere" di proposte dislocate su aree tematiche innovative e incentrate sulla motivazione

del personale come una chiave del **successo possibile** delle piccole aziende e dei soggetti che **erogano i servizi**.

Il nuovo spazio web intende proporsi come luogo attraverso il quale inquadrare la formazione come strumento cardine per un'innovazione e una **crescita motivazionale** delle piccole imprese, incoraggiandole ad essere protagoniste di percorsi formativi sempre più mirati e progettati ad hoc per essere utilizzati con finalità di miglioramento del clima lavorativo e della produttività.

Per questi motivi riteniamo strategico perseguire obiettivi di divulgazione di questo strumento di miglioramento e di **ricerca continua**, aprendo il varco a una costante evoluzione dei risultati in linea con i tempi e i bisogni delle aziende.

E - Focus group

Il focus group, o gruppo di discussione, costituisce una specifica tecnica qualitativa utilizzata nelle ricerche delle scienze umane e sociali. Una tecnica in cui un gruppo di persone è invitato a esprimersi, discutere e confrontarsi in merito all'atteggiamento nei confronti di un tema, di un prodotto, di un progetto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea o di un personaggio.

Nel nostro caso specifico è stato strutturato un focus essenziale a cui hanno preso parte 5 fra titolari e operatori di piccole e medie aziende nel territorio fabrianese (provincia di Ancona), per sviluppare una riflessione guidata in relazione alla ricerca e ai fabbisogni formativi inespressi.

Il gruppo era stato strutturato a monte sia in termini di figure presenti che di attività da svolgere. E' stata quindi prevista la presenza di una conduttrice, esperta di formazione e orientamento, e una giornalista che ha contribuito a rendere vivace e piacevole questo tipo di discussione, interpretando contestualmente sia il ruolo di osservatrice che quello di moderatrice.

E' stata scelta la formula del focus group, perché rappresenta una modalità di ricerca qualitativa molto efficace con cui è possibile mettere a confronto molteplici punti di vista. Le domande sono formulate ed inoltrate ai destinatari in modo interattivo affinché i partecipanti al gruppo siano liberi di comunicare con gli altri membri sotto la supervisione di un conduttore (in genere il ricercatore o un suo assistente).

La struttura e il clima del focus group fanno sì che all'interno del gruppo le persone provino e coltivino l'appartenenza, condividano esperienze comuni e attivino azioni d'intervento in rete. In questo senso va rimarcato che i partecipanti si sono presentati, narrando vicendevolmente esperienze e vissuti ed evidenziando punti di forza e punti di debolezza della formazione e del territorio a cui appartengono. Un primo elemento di esperienza e di riflessione collettiva nel focus group è stato quello di sviluppare un'attività di brainstorming, connettendo alla parola **formazione** una serie di risposte libere e istintive, in modo tale da associare all'idea della formazione concetti che possano essere sviluppati e ampliati anche in una proposta innovativa e cantierabile:

- ✓ Regole
- ✓ Istruzione
- ✓ Conoscenza
- ✓ Crescita
- ✓ Finalizzazione
- ✓ Obiettivi
- ✓ Autoanalisi
- ✓ Autostima
- ✓ Apertura degli orizzonti

In questi concetti sono espressi i contenuti e le rappresentazioni concettuali che i titolari delle imprese coinvolte nel focus group esprimono rispetto alla formazione. Riflettendo sugli esiti del focus group sono emerse richieste di cambiamento del pensiero, di costruzione di percorsi sinergici tra imprese, l'esigenza di un cambio di approccio rispetto al contesto e alle potenzialità del territorio e il bisogno di un'impronta culturale che incrementi le potenzialità turistiche e le risorse territoriali.

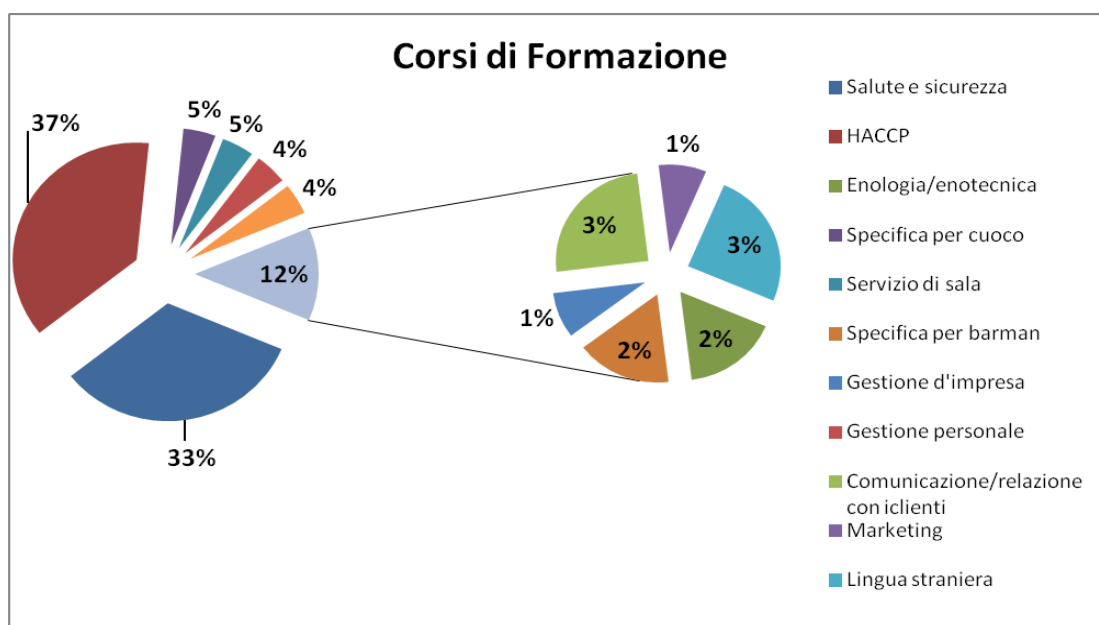
IV - La Procedura

I dati sono stati raccolti in tabelle Excel, con lo stesso programma sono stati processati e disposti in tabelle, istogrammi e torte, per rendere visibili i risultati ottenuti. Abbiamo calcolato la frequenza ed elaborato anche una documentazione grafica per la comunicazione esterna dei risultati d'indagine.

La percentuale delle risposte per ogni item è stata calcolata dividendo la frequenza che si riferisce a un dato item per il totale delle frequenze moltiplicato per 100. Le rappresentazioni grafiche consentono di visualizzare la distribuzione di frequenza delle diverse categorie o dei valori di una variabile all'interno del campione. Per quanto riguarda gli item del pacchetto formativo abbiamo suggerito un confronto così da avere una visione d'insieme e rilevare le possibili differenze.

In un file word abbiamo raccolto le frasi e i commenti che sono emersi prima e dopo la proposta formativa.

V - I Risultati



Il grafico a torta relativo alla frequentazione di corsi di formazione riporta le esperienze formative pregresse, realizzate dai soggetti intervistati e dai loro collaboratori. Dai dati emerge un elemento e cioè che l'esperienza di formazione ha riguardato, innanzitutto, la salute e sicurezza perché si tratta di corsi di formazione obbligatori, che per la loro natura precettiva sono, ovviamente, i più conosciuti e quelli ritenuti più consoni e utili allo svolgimento di determinate mansioni.

Prevalgono infatti le esperienze formative più direttamente connesse alla "tecnicità" e al versante normativo - i corsi HACCP, i corsi antincendio e quelli legati alla sicurezza sui luoghi di lavoro - e quelli più direttamente legati alla cultura del prodotto. Tra le esperienze formative troviamo anche la presenza di corsi di marketing, comunicazione e gestione del cliente che però, in qualche modo, si allineano a un concetto più generale di tecnicità.

Dalle risposte al questionario emerge, quindi, un quadro abbastanza prevedibile, in cui la formazione corrisponde, in linea di massima, a esperienze di aggiornamento tecnico e normativo, ossia a qualcosa che ha che fare con l'idea dell'aggiornamento professionale e con la struttura materiale del settore e non con le sue risultanti immateriali, psicologiche e di segmentazione.

Complessivamente già dalle prime risposte al questionario è possibile inquadrare *l'atteggiamento del titolare* nei confronti della formazione; un atteggiamento che può influire molto sulla realizzazione e sull'interesse del dipendente rispetto alla partecipazione a percorsi formativi. Ciò in quanto l'imprenditore può intendere la formazione come una risorsa strategica o come una perdita di tempo e di risorse e questo determinerà nel dipendente un'adesione di partecipativo o adattivo che influenzerà qualità e funzione dell'apprendimento.

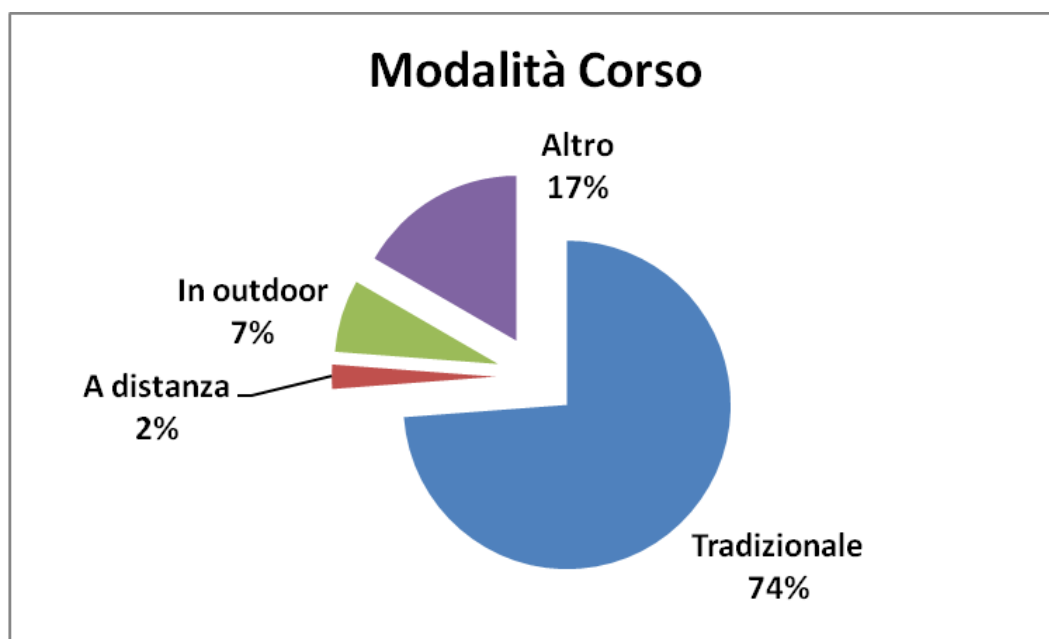
Un ulteriore fattore da valutare riguarda il grado di coinvolgimento del titolare rispetto ai corsi di formazione. Un atteggiamento classico nei titolari poco persuasi circa il ruolo della formazione è quello di circoscrivere la partecipazione ai soli dipendenti. Nella fattispecie in cui sia, invece, il titolare a partecipare e ad aggiornarsi in prima persona, egli riterrà il grado di partecipazione e i livelli di apprendimento dei dipendenti un fattore critico di successo e di miglioramento personale e aziendale con benefici effetti in termini di clima e di senso di appartenenza dei collaboratori.

Una riflessione importante riguarda l'apporto qualitativo che un'esperienza di formazione può dare al bagaglio di conoscenze dei soggetti coinvolti nei percorsi. Si tratta di un effetto a cui concorrono diverse variabili: la scelta dell'ente di formazione, chi promuove i corsi, il tipo di scelta rispetto ai contenuti e alle modalità didattiche del percorso, la professionalità dei formatori e del pacchetto formativo.

Un altro fattore strategico è costituito dalla specificità e dall'unicità dell'azienda. Si tratta di un elemento che costituisce un fattore discriminante che influenza la qualità dell'intervento formativo. Da questo punto di vista è possibile rintracciare una doppia tipologia di bisogni: da un lato ricevere una formazione ad hoc, ossia specifica per ciascuna realtà, che prenda in considerazione i sistemi e le funzioni dell'impresa; dall'altro perseguire un potenziamento dei tratti peculiari dell'impresa, investendo su una valorizzazione del capitale umano finalizzata a strategie aziendali di differenziazione. Sono quindi la modalità di realizzazione e i contenuti dei percorsi formativi precedentemente intrapresi che ruota l'asse percettivo, oscillando tra un'azione omologante e una più specifica e caratterizzante.

L'efficacia dei percorsi formativi è quindi inscindibilmente legata a criteri trasversali ad ogni azienda e fortemente connessi alla capacità di stimolare l'apprendimento di metodi e

metodologie finalizzati alla costruzione di autonomi percorsi di crescita personale e professionale.

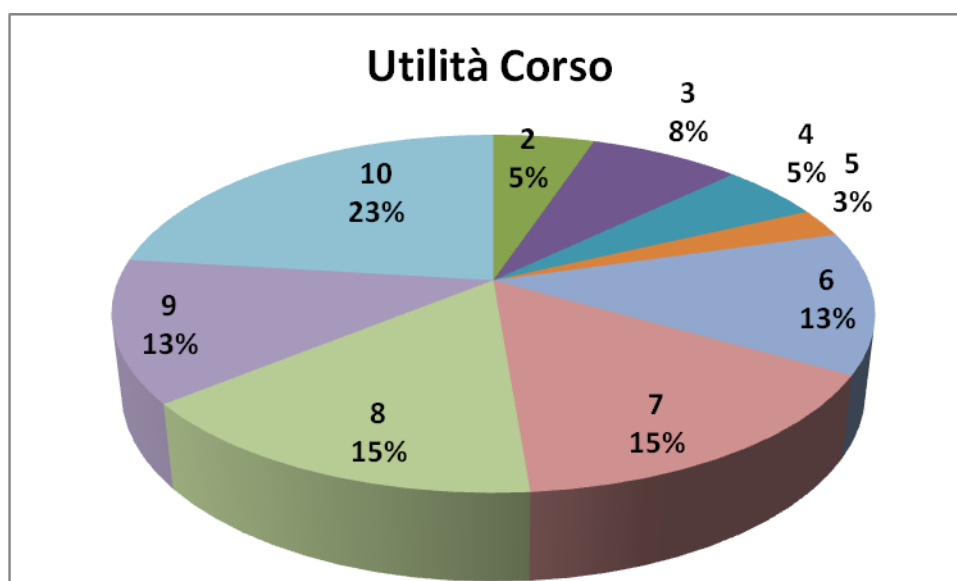


Modalità Corso

Uno degli elementi decisivi di accesso alla formazione e di facilitazione della fruizione è fortemente connesso al tema logistico. I corsi di formazione *in loco* sono ritenuti i più specifici e quelli che tengono maggiormente conto delle caratteristiche di ogni piccola e piccolissima impresa.

La modalità maggiormente utilizzata è quella più tradizionale del corso di formazione in aula anche se si tratta della formula attorno alla quale si addensano le maggiori critiche perché la formazione frontale risulta complicata da seguire, spesso distante dal luogo di lavoro, non sempre organizzata in strutture idonee e a somma zero rispetto all'orario di lavoro.

Da questo punto di vista si evince un ritardo di natura culturale in merito alla formazione a distanza. Il che evidenzia una difficoltà nel cambiare prospettiva e nel cogliere le straordinarie opportunità connesse alla relazione innovativa che intercorre tra nuove tecnologie e nuovi modi di concepire, pensare e realizzare la formazione.



Utilità dei corsi

Risulta, invece, piuttosto netta la risposta alla domanda relativa all'utilità della formazione nel settore turistico.

Il 51% del target indagato ritiene la formazione essenziale (valutazione dall'1 all'8), ossia una sorta di *conditio sine qua non*. Si fa riferimento a corsi finalizzati al miglioramento delle abilità professionali e alla promozione di buone pratiche. Questo dato può essere sommato, in un quadro di positività, a quanti ritengono la formazione un elemento utile, anche se nel concetto di utilità c'è un segno di moderazione piuttosto distante dall'idea del processo essenziale. Nelle risposte si percepiscono anche vissuti negativi, dettati da poca fiducia rispetto alla professionalità dei formatori, alla concretezza e "usabilità" dei temi affrontati, alla reale applicazione di alcuni fondamentali principi formativi. L'obbligatorietà del corso di formazione sviscerisce la volontarietà dell'adesione e abbassa il livello di interazione tra docente e discente perché si va al corso di formazione unicamente per "timbrare il cartellino" e per assolvere a un input di natura prettamente burocratica.

Il concetto di formazione obbligatoria, nei termini in cui viene comunemente percepito, aiuta anche a sostenere e alimentare un pregiudizio: e cioè che l'utilità intrinseca della formazione sia intimamente connessa alla sua volontarietà. Il punto fondamentale è invece che la volontarietà aumenta l'efficacia del processo formativo che mantiene un suo livello di utilità anche quando si esprime in forme obbligatorie che, comunque, incidono sulla qualità del lavoro e sulla crescita personale del lavoratore.

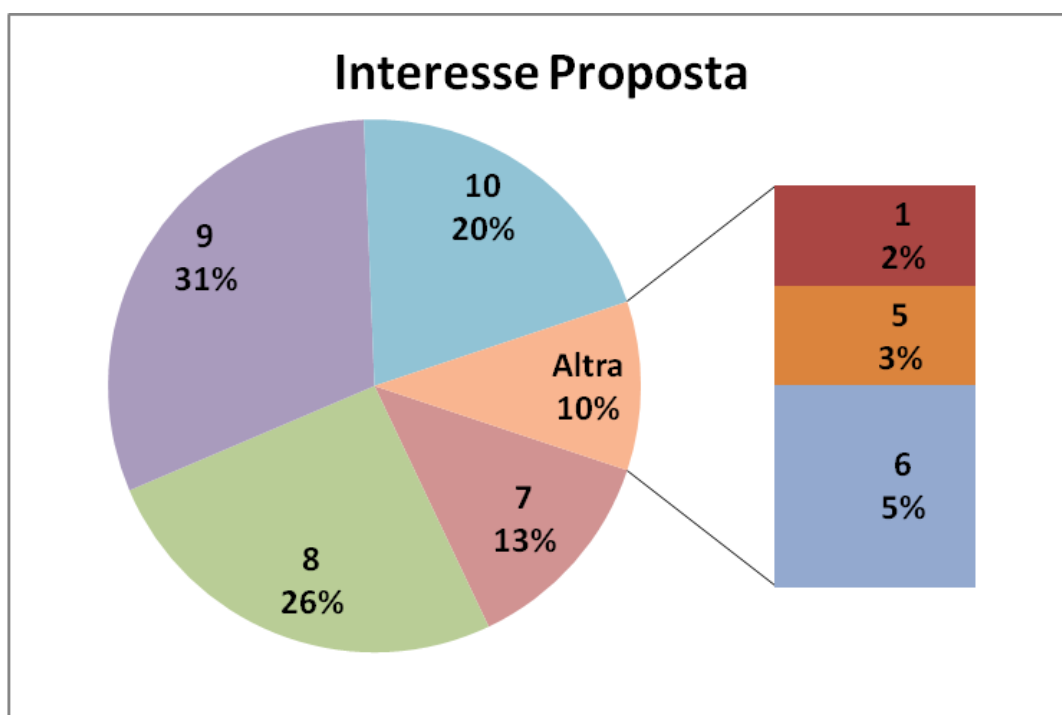
A questo punto risulta interessante approfondire le risposte al quesito sui livelli di motivazione dei dipendenti.



Livelli di motivazione

I risultati aggregati denotano quanto il titolare è attento al personale, che tipo di criteri individua per selezionarlo e farlo crescere. E' possibile rilevare una profonda articolazione di risposte e anche se a un primo impatto si registra un livello elevato di motivazione, possiamo notare anche un livello basso nelle risposte, se è vero che il 32% ritiene la motivazione del personale al di sotto della sufficienza.

Di fondamentale importanza, quindi, è l'investimento fatto dall'azienda: incrociando i dati è possibile rendersi conto che formazione e motivazione camminano di pari passo. Più i collaboratori scelti dall'azienda risultano formati più si incrementeranno i livelli di motivazione al lavoro. Di conseguenza lo stimolo alla formazione dei dipendenti è direttamente connesso alla disponibilità dei dipendenti ad apprendere e declinare nella quotidianità del lavoro concetti e metodologie apprese in sede di formazione, ossia a connotare la formazione come investimento immateriale, di cui è possibile godere i benefici in una dimensione di medio-lungo periodo.



Interesse alla proposta di formazione innovativa

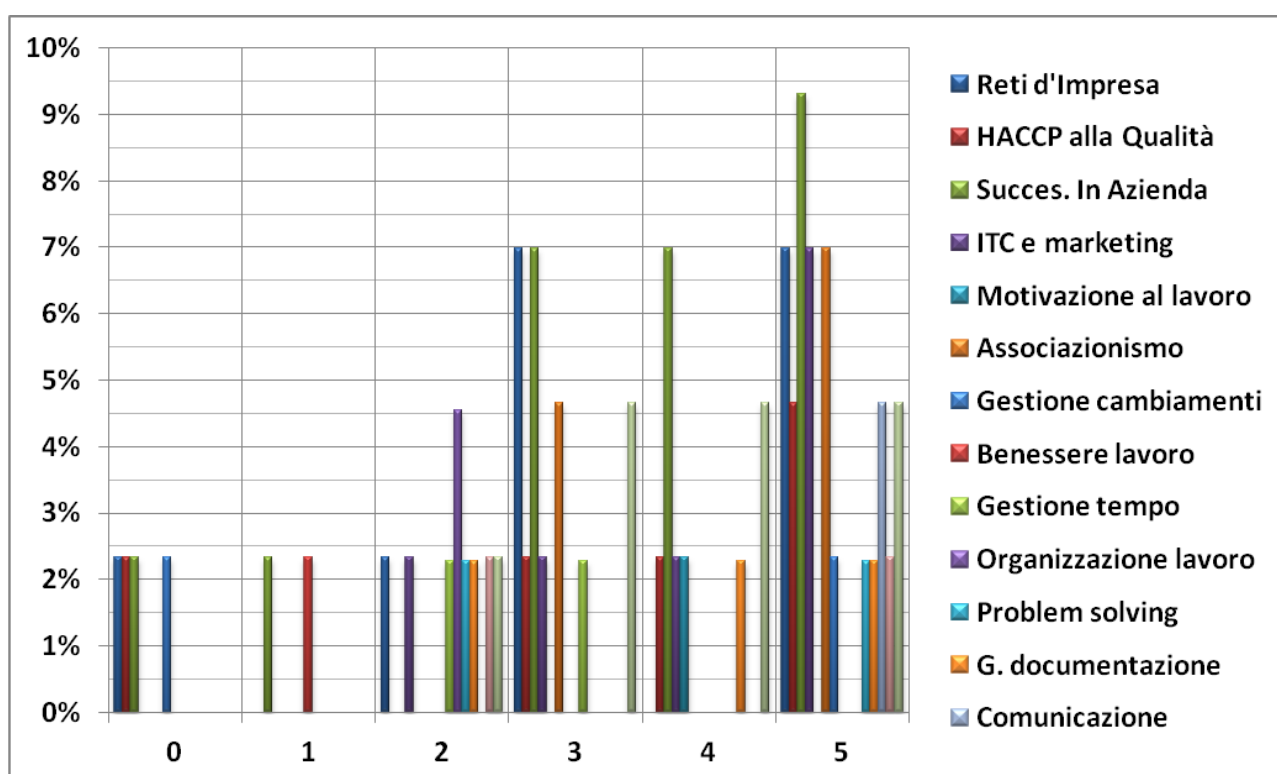
Il punto fondamentale è, quindi, quello di verificare i livelli di interesse nei confronti di una proposta di formazione innovativa. Rispetto a questo, i dati e il grafico allegato evidenziano un approccio pressoché universalmente positivo (grafico n.4): il 95% degli intervistati, infatti, considerano l'ipotesi di formazione innovativa come una proposta valida e attrattiva.

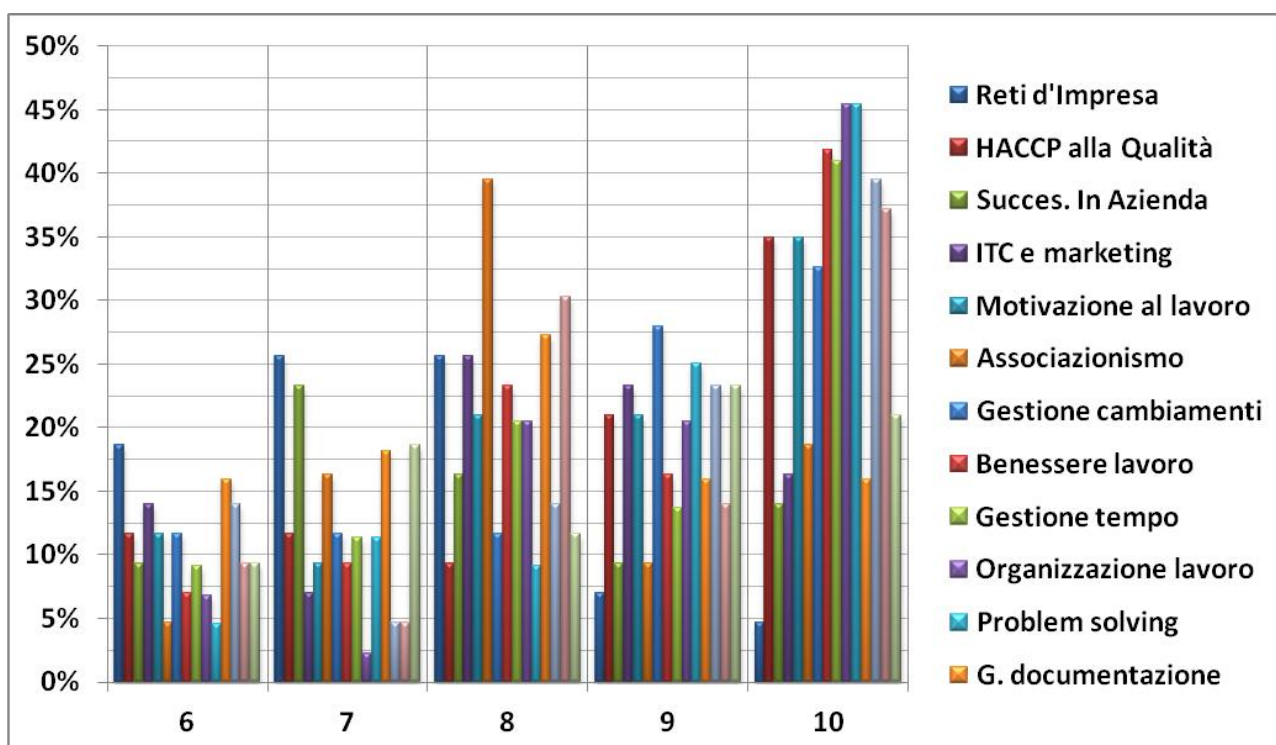
Uno standard di proposta formativa innovativa dovrebbe comprendere un'azione forte sul versante della motivazione e su quello della competitività d'impresa, ritenuti due concetti fortemente interconnessi ed altamente funzionali rispetto agli obiettivi di un approccio bilaterale fondato sulla crescita complessiva del sistema.

La percezione d'utilità della formazione innovativa, come prevedibile, si innalza di livello in relazione alla tipologia di percorsi formativi frequentati in precedenza. Gli intervistati desiderano avvalersi di collaboratori soddisfatti e concepiscono declinazione operativa del lavoro e crescita personale e professionale del lavoratore come elementi di un medesimo microcosmo. Sentirsi preparati nel proprio lavoro significa, infatti, esprimere una visione d'insieme del funzionamento dell'azienda e dei gruppi di lavoro, ma anche aumentare la

passione e il senso di appartenenza all'azienda, creando una convergenza oggettiva tra imprenditori e lavoratori.

Lo scetticismo alligna tra chi pensa che il gioco "non vale la candela", preferisce avere un personale soggetto a tassi elevati di turnover, pensa che i collaboratori difficilmente possano trovare elementi di auto motivazione e di passione rispetto al proprio lavoro.





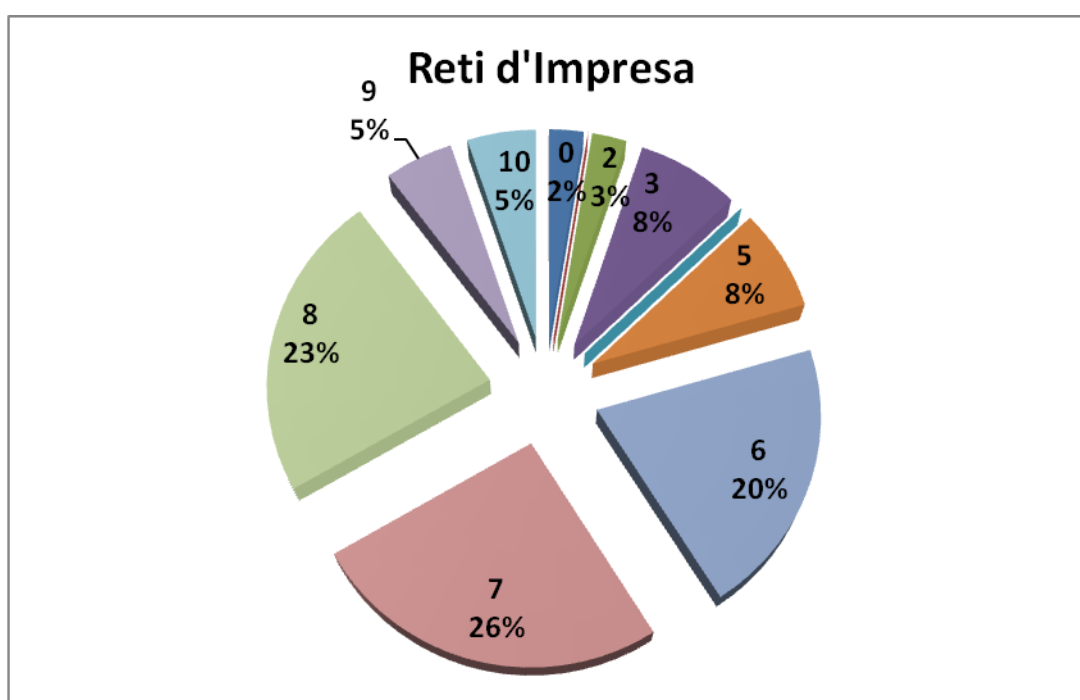
Sulla domanda di formazione l'indagine ha rilevato che viene ritenuta relativamente importante la "mansione" a cui ci si forma a fronte di una riconosciuta centralità del ruolo che a quella specifica mansione viene riconosciuto all'interno dell'azienda. Come confermato anche dai grafici, in sintesi, le differenze d'approccio strategico al mercato spingono le imprese ad attribuire ruoli funzionali profondamente differenti al percorso di formazione.

In questo caso si determina un passaggio importante e cioè quella che si potrebbe definire la concretizzazione dell'offerta formativa, nell'ambito della quale anche il più scettico sa riconoscere l'assoluta importanza: motivazione al lavoro, gestione dei cambiamenti, benessere sul lavoro, gestione del tempo, organizzazione del lavoro e problem solving sono le tematiche che raccolgono più consenso e che vengono individuate come centrali su cui innestare crescita e innovazione.

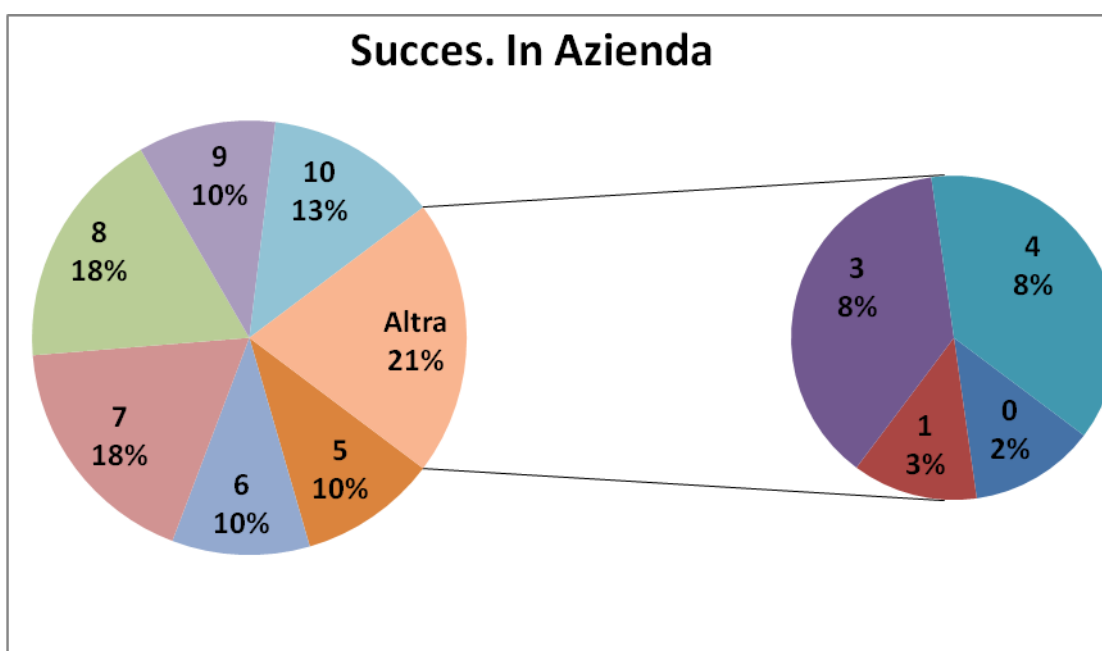
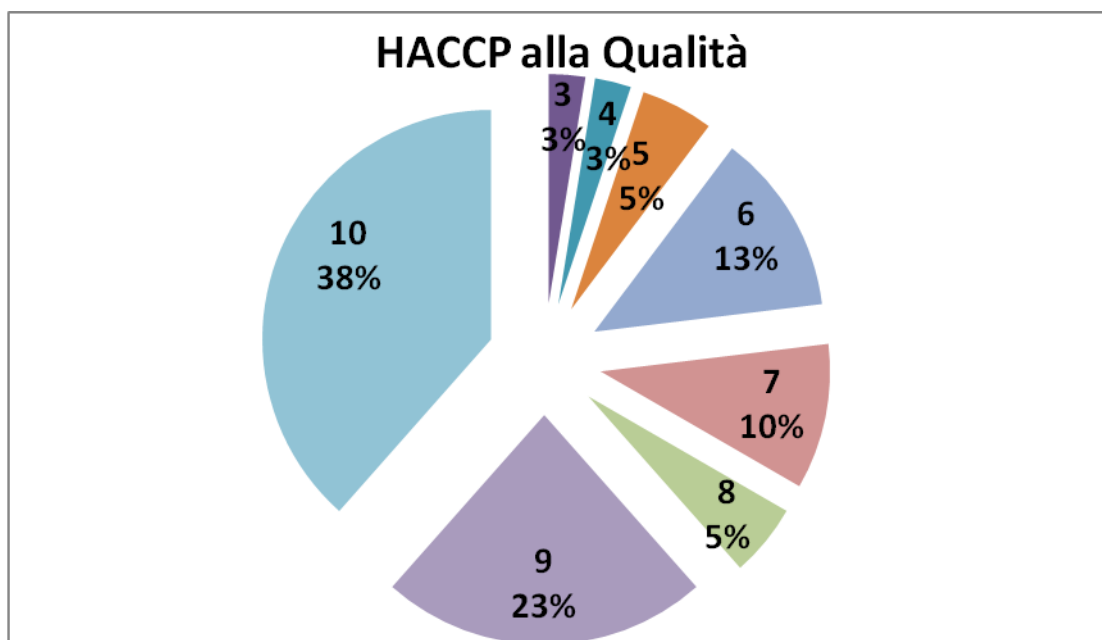
Si tratta di abilità che si inseriscono appieno nel quadro delle cosiddette competenze trasversali, ossia abilità che bypassano il focus tradizionale della formazione sull'area del "saper fare". Ciò che emerge è che la capacità competitiva nel settore e delle singole imprese risiede nel sapersi adeguare al mercato lavorando sistematicamente sulla dimensione relazionale delle abilità trasversali, ossia quel sistema di competenze intorno a cui è possibile costruire una vera differenziazione dell'offerta, in grado di garantire riparo dagli attacchi della concorrenza.

Haccp e qualità, ITC e marketing, comunicazione, gestione di clientela internazionale sono ritenuti percorsi complementari e sinergici per una formazione di eccellenza e non a caso registrano percentuali medio/alte tra le risposte che vengono date.

Reti d'impresa, Successione in azienda, Associazionismo, Gruppi di Lavoro, sono invece percorsi che rientrano in una proposta innovativa, ma che incontrano solo in parte i bisogni formativi latenti degli intervistati, spesso a causa delle piccole dimensioni delle imprese e di un nucleo di permanente diffidenza nei confronti delle reti d'impresa e delle associazioni.

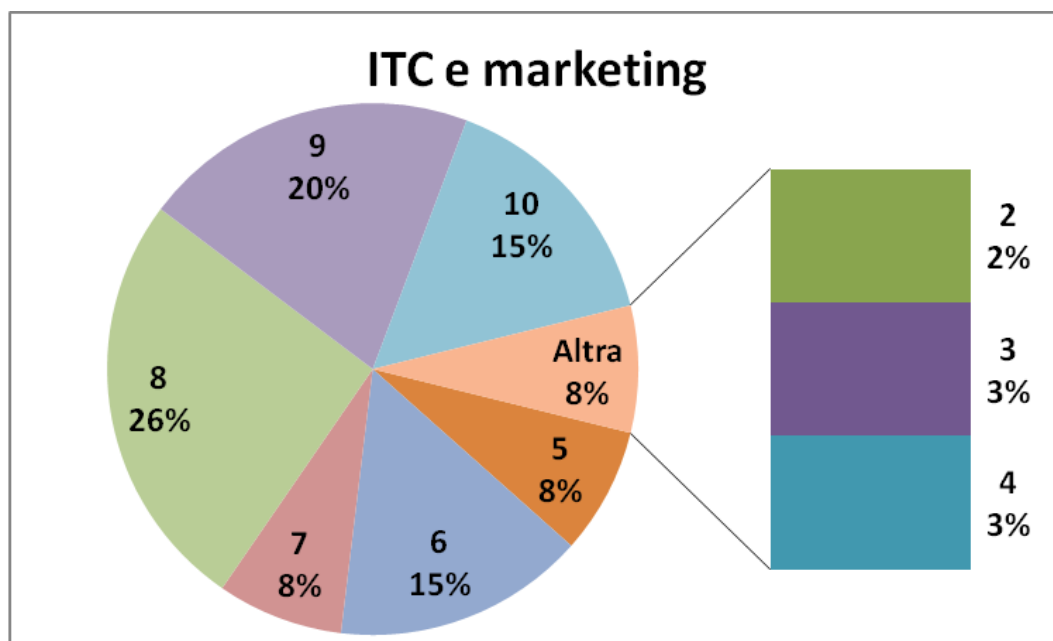


Attraverso il concetto di rete d'impresa si intende classificare un accordo che consente alle imprese di mettere in comune prestazioni, informazioni, attività, allo scopo di migliorare il funzionamento di quelle attività e di rafforzare la competitività dell'attività imprenditoriale.



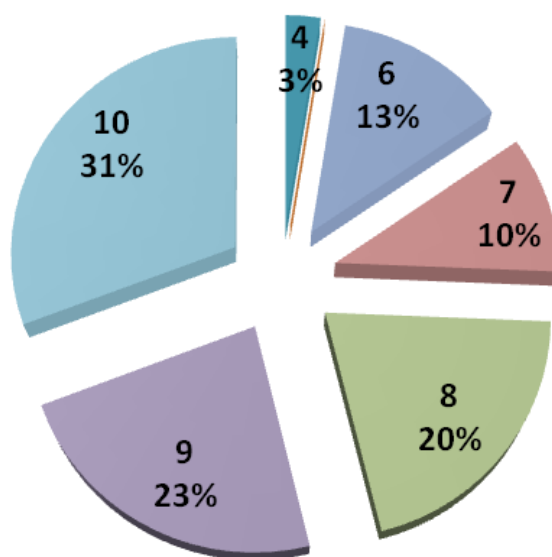
La successione in azienda, ossia quello che tecnicamente viene definito passaggio generazionale rappresenta un nodo cruciale della gestione d'impresa dove di solito la formazione fa fatica a intervenire direttamente. Si tratta invece di un tema fortemente innovativo perché si connette alla costruzione di abilità, alla capacità di accompagnare in modo soft certi percorsi di avvicinamento e a immaginare soluzioni graduali e conciliative nel

cambio di conduzione delle imprese. E' provato dai fatti che molte delle attività d'impresa, specie quelle più piccole, cessano di funzionare e di essere presenti sul mercato proprio a causa della cattiva gestione di questa specifica fase della vita d'impresa.

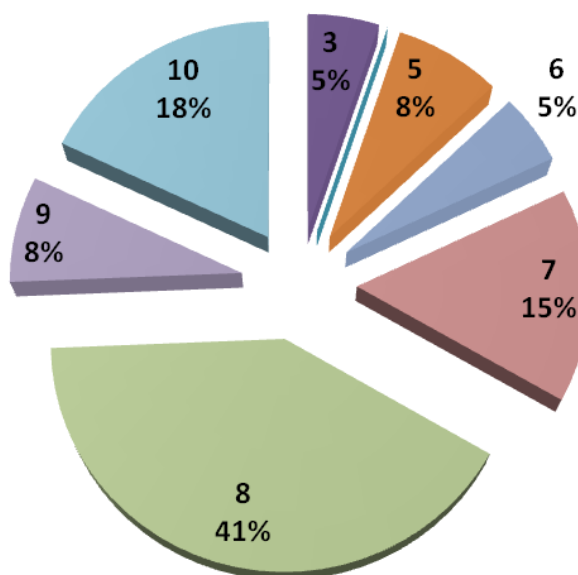


In questo contesto PMI (piccole, medie imprese) information and communication technology, cioè tecnologie dell'informazione e della comunicazione, costituiscono segmenti di conoscenza fondamentali per una proposta di formazione innovativa incentrata, congiuntamente, sullo sviluppo della abilità dei lavoratori e sulla crescita della capacità competitiva dell'impresa.

Motivazione al lavoro



Associazionismo

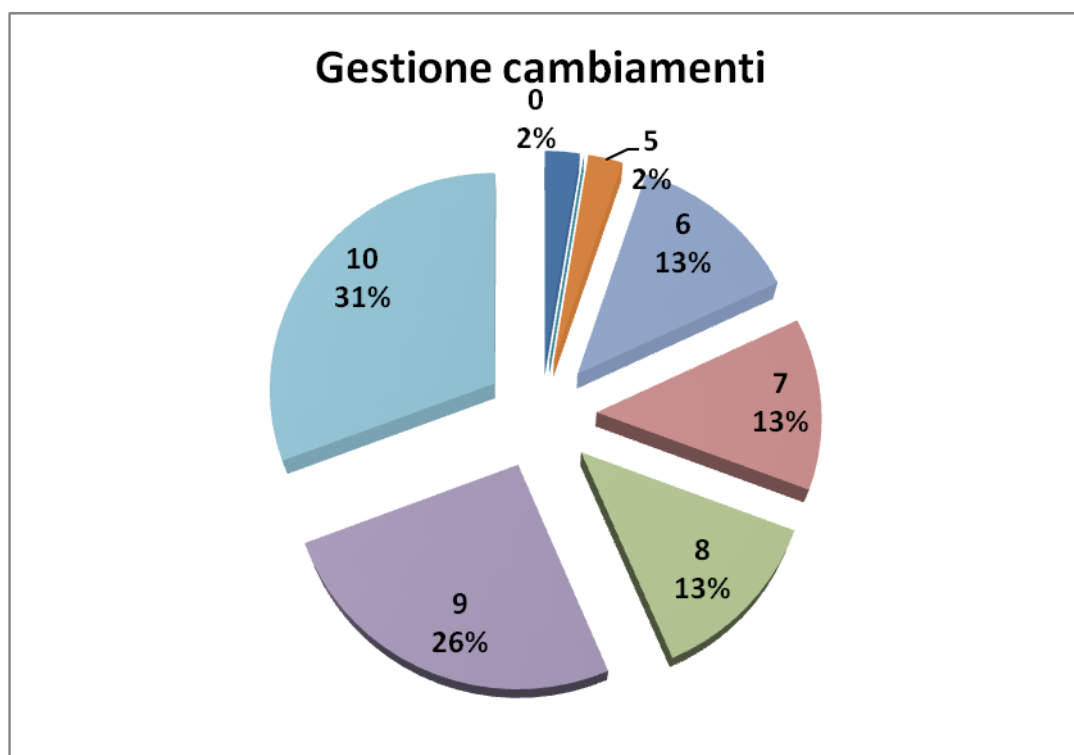


L'associazionismo sociale è l'espressione delle attività di partecipazione, solidarietà e pluralismo per il conseguimento di finalità di carattere sociale, civile, culturale, di ricerca etica e spirituale, promosse dai cittadini costituiti in forma associativa.

L'aspetto dell'associazionismo assume un certo rilievo anche dal punto di vista della formazione innovativa perché sempre più importante comprendere come, ad esempio, la dimensione collettiva all'interno delle associazioni di categoria può consentire a un

imprenditore del sistema turistico di sviluppare piani, progetti e punti di vista condivisi che possono contribuire al superamento di una vera e propria solitudine della piccola e piccolissima impresa.

Fare formazione sulla dimensione associativa consente anche di comprendere il ruolo e la funzione della dimensione reticolare, di fare squadra sul territorio, di costituire quella massa acritica progettuale che è necessaria a produrre, sul territorio, cambiamenti profondi e coordinati.

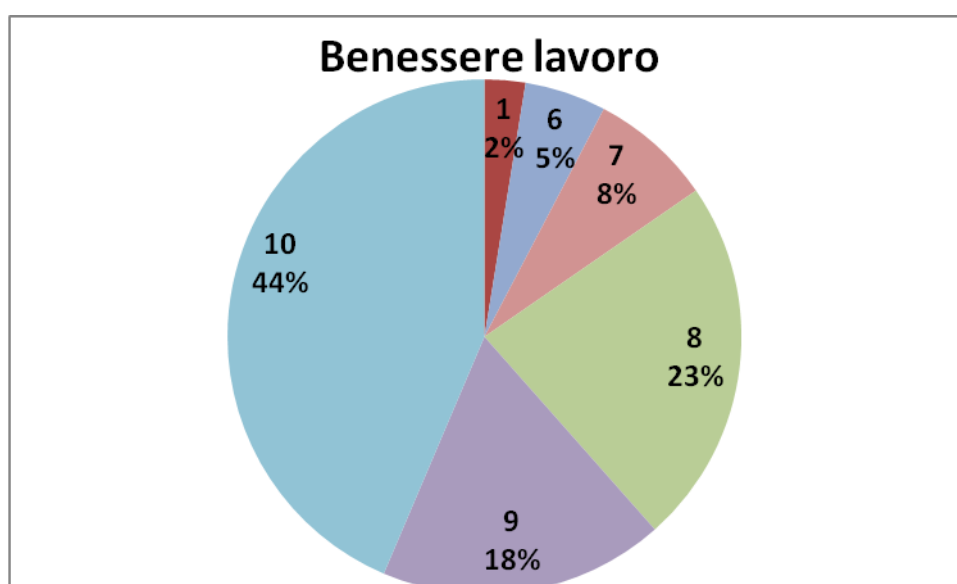


Gestire i cambiamenti

La capacità di gestire il cambiamento costituisce uno degli asset fondamentali sia per gli imprenditori che per i collaboratori del sistema del turismo. Strutturare un percorso di formazione al cambiamento attraverso il quale studiare come le forze sociali, economiche e tecnologiche stiano determinando trasformazioni nella struttura d'impresa, nel mercato, nei sistemi gestionali e nella pratica di gestione delle risorse umane.

Se la sfida all'interno delle organizzazioni è quella di gestire il cambiamento allora guidare e gestire il cambiamento stesso significa creare un sistema di competenze efficiente e finalizzato a ridisegnare costantemente le organizzazioni aziendali sia nel modo di affrontare le pressioni esterne sia intermini di capacità di soddisfare le aspettative del cliente. Pertanto una proposta formativa innovativa dovrà, inevitabilmente, misurarsi con l'analisi delle forze che richiedono una risposta organizzativa, con principi, procedure, strutture e modelli che aiutano nella realizzazione di successo del cambiamento organizzativo, con l'importanza che la leadership, i team e la cultura hanno sul cambiamento di successo.

Ciò significa che nel processo di formazione innovativa al cambiamento verranno acquisiti strumenti, conoscenze e competenze necessarie per contribuire al processo di cambiamento personale e professionale nell'ambito del sistema turistico.



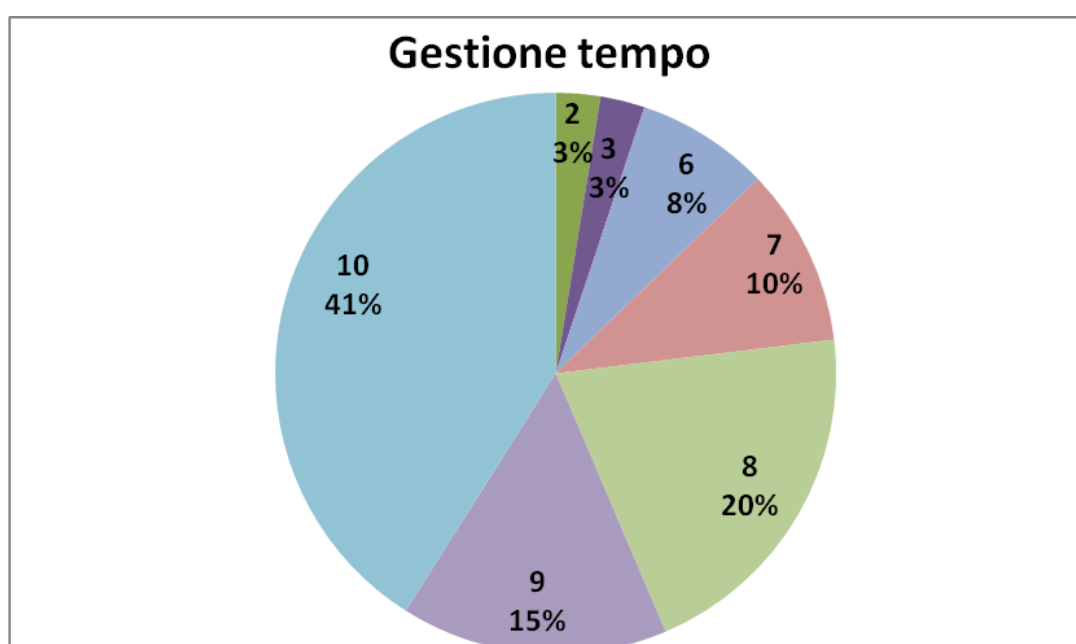
Benessere sul lavoro

La ricerca ha evidenziato la centralità del benessere lavorativo come volano di miglioramento per l'attività dei collaboratori e come propellente della crescita aziendale. Incrementare il livello di benessere all'interno dell'organizzazione significa umanizzare il lavoro e determinare le condizioni per un incremento di produttività e di creazione del valore.

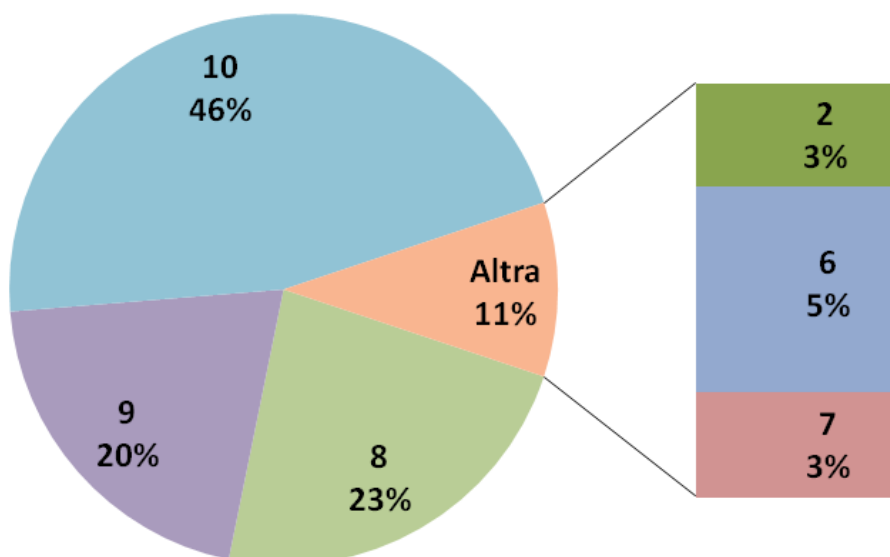
Studi recenti indicano che la percezione del grado di benessere interno all'organizzazione del lavoro influenza fortemente la salute dei lavoratori, i tassi di assenteismo, i livelli di produttività e la dimensione del turnover. E quindi formare al benessere personale e

organizzativo incide positivamente sull'aumento della competitività aziendale e sulla crescita della motivazione al lavoro dei collaboratori.

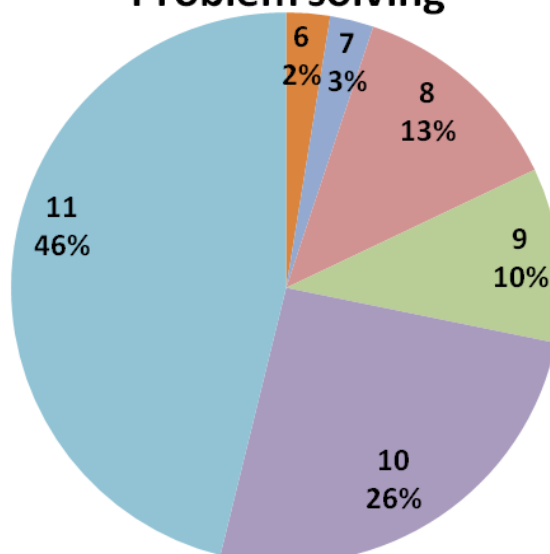
Il benessere è ovviamente connesso alla possibilità di essere formati e di puntare sullo sviluppo di alcune abilità trasversali che sono di grande importanza anche nel settore del turismo: gestione del tempo, organizzazione del lavoro, problem solving, comunicazione e gestione della clientela internazionale.



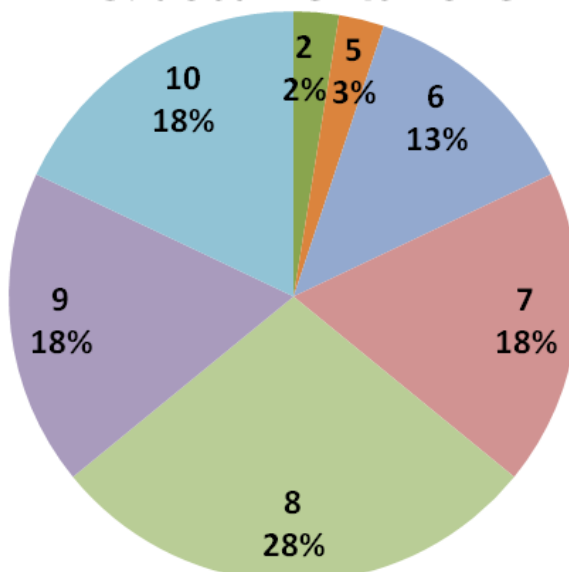
Organizzazione lavoro



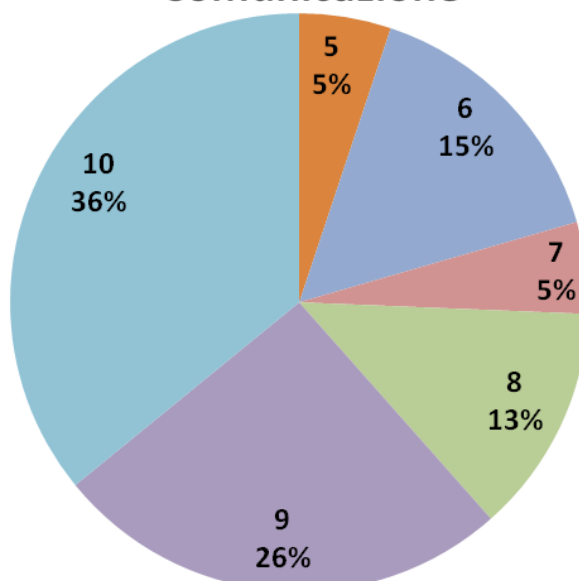
Problem solving



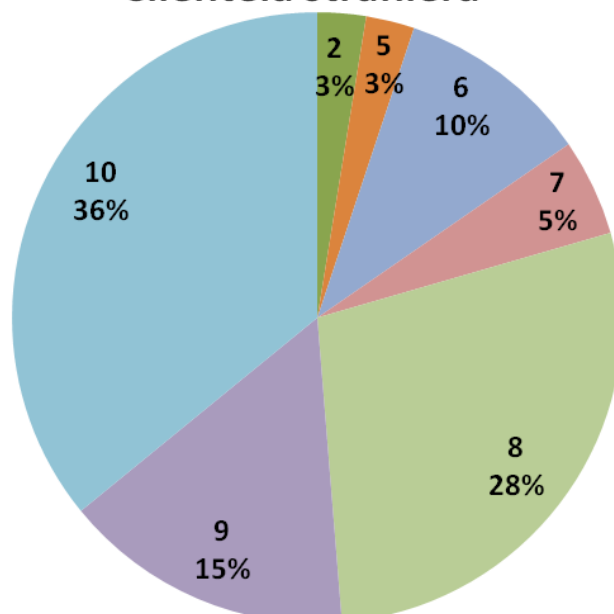
G. documentazione



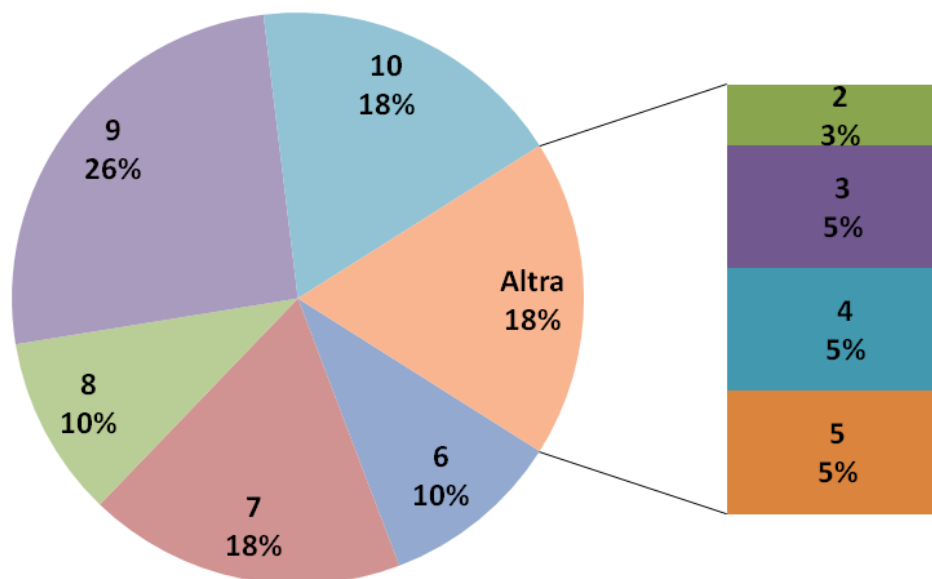
Comunicazione



Clientela straniera



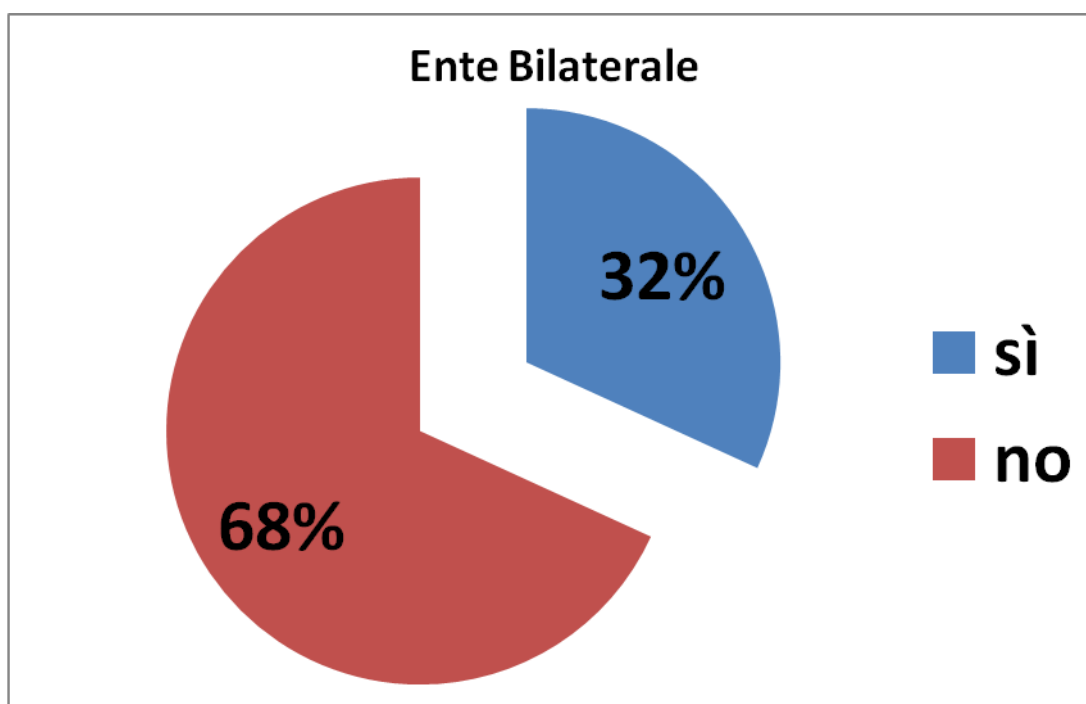
Gruppi di lavoro



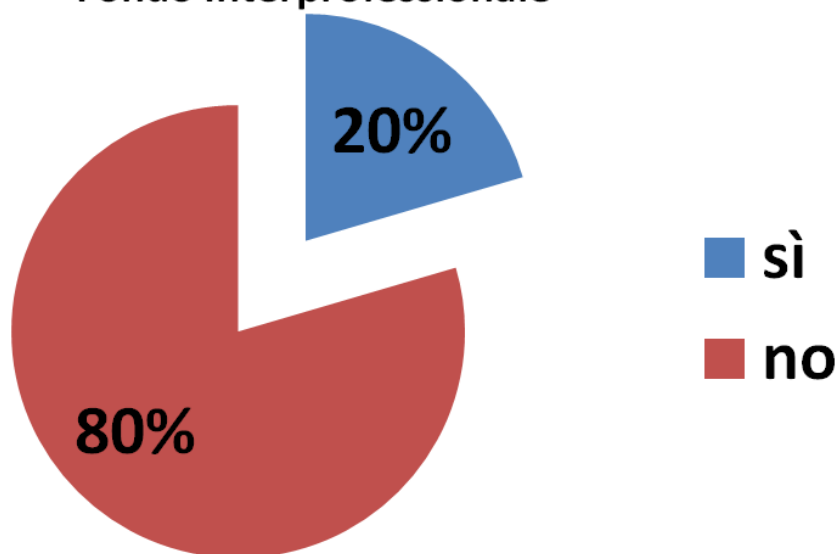
Un'ultima riflessione riguarda la conoscenza, da parte delle aziende del settore turistico, dell'ente bilaterale del turismo e dei suoi servizi e delle potenzialità di costruzione di percorsi formativi incarnate nei fondi interprofessionali per la formazione continua.

Dalle risultanze dell'indagine risulta evidente che solo una minima parte degli intervistati ha compreso le grandi potenzialità formative dei fondi interprofessionali 7%, nonostante il 37% dichiara di conoscere l'ente bilaterale del turismo e solo il 17% dichiara di conoscere i fondi interprofessionali.

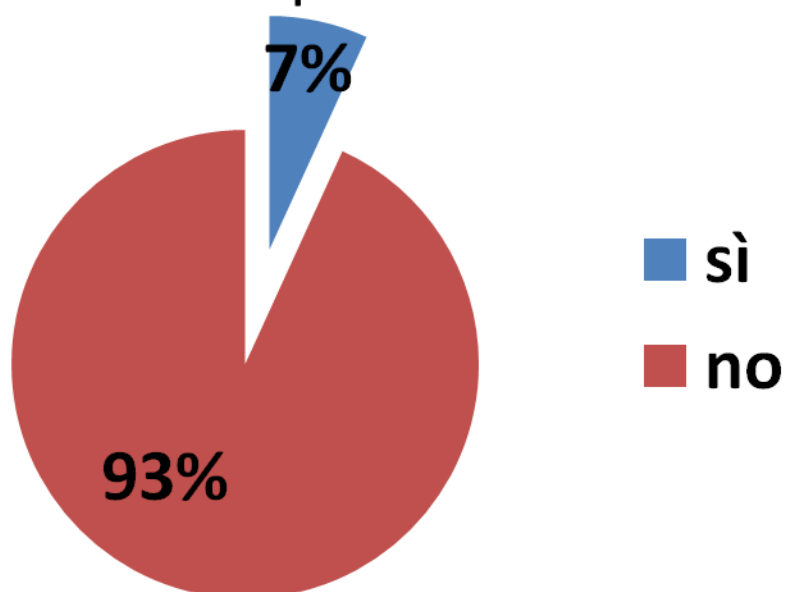
Questo dato negativo spinge oggettivamente ad aprire una riflessione complessiva sul ruolo della bilateralità e sul ruolo dei fondi interprofessionali come promotori di una formazione innovativa e leader del settore.



Fondo Interprofessionale



Iscrizione fondo professionale



VI - Conclusioni

La “rappresentazione mentale” del corso di formazione, emersa dalle risposte al questionarip, oscilla tra la percezione di un’attività farragginosa e sterile e l’apertura alla ricerca di nuovi strumenti di formazione e di didattica, in grado di incrementare la competitività dell’impresa, favorendo la crescita personale e professionale dei collaboratori.

Entrambe le culture - quella dell’“adempimento” e quella dell’“innovazione” -, presuppongono comunque il consolidamento di uno stock di competenze psicologiche, di gestione del tempo e del lavoro e di miglioramento del clima aziendale, come emerge dal risultato degli item nell’ultima pagina del questionario. La quasi totalità degli intervistati, infatti, denota un notevole interesse nei confronti degli argomenti proposti e curiosità verso alcuni temi - reti d’impresa e successione in azienda – di cui non erano stati approfonditi, in precedenza, la portata e il rilievo.

Ha quindi senso riflettere su una formazione capace di mettersi in presa diretta con il futuro, di far fronte ai cambiamenti che diventano occasione di crescita e realizzazione professionale. Imparare ad apprendere significa quindi anche acquisire una nuova capacità di essere e di progettare il futuro, ossia gettare le basi di un percorso di autorealizzazione: operare in un luogo di lavoro in cui ci si sente apprezzati per le proprie capacità e orientati al raggiungimento di obiettivi condivisi e comuni.

Le abilità trasversali, in questo senso, combinano insieme il saper essere e gli atteggiamenti individuali, con una ricaduta forte sulla prestazione: più sono grandi e pesanti i saperi che utilizziamo e più tende a innalzarsi la prestazione professionale che riusciremo a garantire.

Forti di questa ricerca, abbiamo dimostrato come la dimensione professionale e quella personale della formazione siano profondamente interconnesse e determinino il principio della doppia spendibilità.

In quest’ottica la ricerca si pone come strumento di conoscenza per una proposta formativa competitiva, bilaterale e adeguata alle esigenze inesprese delle piccole aziende e una base di



ricerca e di monitoraggio per i futuri cambiamenti che caratterizzano questo mercato competitivo e mutevole.



www.ebnt.it

**I fabbisogni formativi
nel settore del turismo
Report d'indagine**

www.labidee.com

