



ASSOCIAZIONE DIRIGENTI, QUADRI, EXECUTIVE PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

CISET

partner



con il patrocinio di



2° evento annuale del Progetto quadriennale
"TURISMO: GIOVANI - IMPRESE - LAVORO, IL VENETO VERSO MILANO-CORTINA 2026"

TURISMO: l'evoluzione delle imprese e la sfida del capitale umano

VENEZIA
Scuola Grande di San Rocco

3 ottobre 2023



CISET

STAGIONALITÀ, TEMPI E VALORE NEL LAVORO

Silvia Oliva

ricercatrice senior Fondazione Nordest

I TEMI

Dai servizi al manifatturiero: l'onda lunga dei cambiamenti nel lavoro

Tornare ad essere attrattivi come Paese e come regione

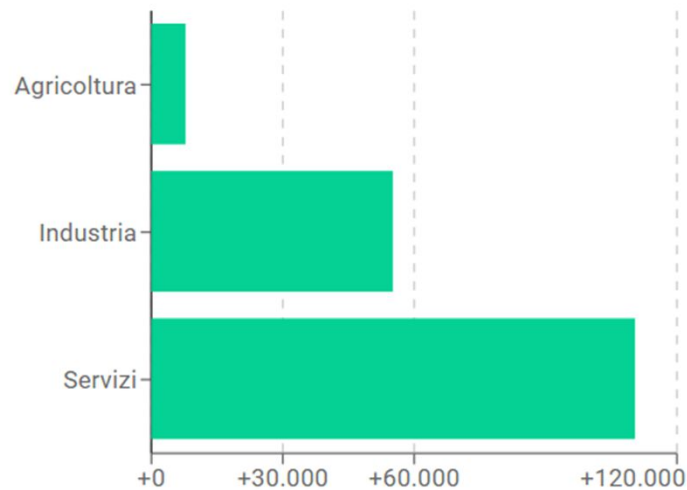
Restituire valore al lavoro nel turismo

DAI SERVIZI AL MANIFATTURIERO:

l'onda lunga dei cambiamenti nel lavoro

«IL LAVORO C'È, MANCANO I LAVORATORI»

 **VARIAZIONE OCCUPAZIONALE COMPLESSIVA**



	2018	2022	Variazione
Pop. 15-64	3.117.749	3.018.000	- 36.749
Pop. 18-29	574.763	572.682	- 2.081

Veneto 2018-2022

Fonte: Veneto Lavoro



**NON SOLO UNA QUESTIONE DI NUMERI O DI COMPETENZE
DALL'IDEA DELLA GREAT RESIGNATION A QUELLA DEL GREAT MISMATCH**

un quadro più ampio e complesso nel quale il caso della crescita delle dimissioni si inserirebbe, anche solo come fenomeno una tantum. Riprendendo il concetto già lanciato dall'Economist più di dieci anni fa, oggi saremmo davanti a un crescente disallineamento tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro, non soltanto relativamente alle competenze possedute e ricercate, ma a un livello anche più profondo.

IL FENOMENO DELLE GRANDI DIMISSIONI

Fuller e Kerr hanno
individuato **cinque fattori**:
che si sono combinati per
produrre i cambiamenti che
stiamo vivendo nel mercato
del lavoro di oggi



I TEMI DEL DIBATTITO: LASCIARE IL LAVORO?

La **possibilità di gestire più flessibilmente il proprio orario e luogo di lavoro**, erano aspetti già latenti prima della pandemia, la quale avrebbe solo accelerato il processo con l'esplosione del remote working e reso questi elementi maggiormente determinanti nella scelta di non continuare con la carriera professionale corrente

Reshuffle delle posizioni lavorative (durante la pandemia):

- ✓ **dai settori più sotto pressione durante la pandemia a settori che garantiscono miglior equilibrio**
- ✓ dai settori high tech a quelli sanitari per trovare condizioni di lavoro migliori
- ✓ **spostamento da settori con condizioni non favorevoli a settori con carenza di manodopera e quindi disposti a offrire condizioni favorevoli**
- ✓ settori in cui si sono registrate fortissime dimissioni ma anche un altissimo numero di nuovi ingressi
- ✓ **Non vale l'equazione forte carenza di manodopera uguale crescita delle dimissioni**

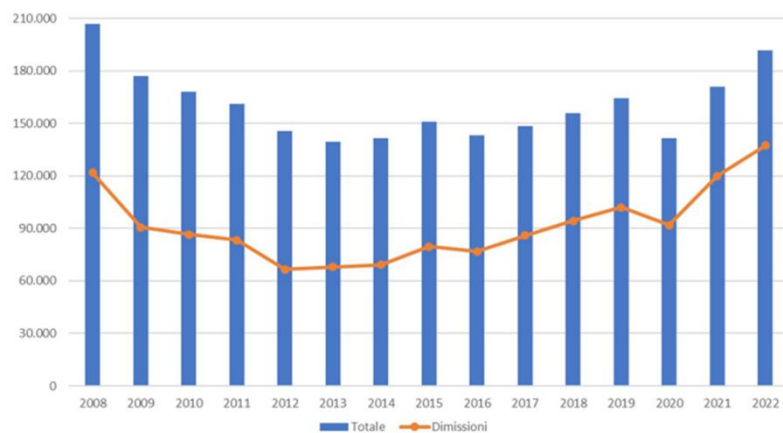
Lasciare il lavoro per **motivi di cura della famiglia**

Non si lascia il lavoro per «aprire un chiringuito»: si torna al lavoro in tempi più brevi

Innumerevoli sfaccettature per quanto concerne le traiettorie occupazionali e di vita delle persone, sempre più soggettive ed imprevedibili

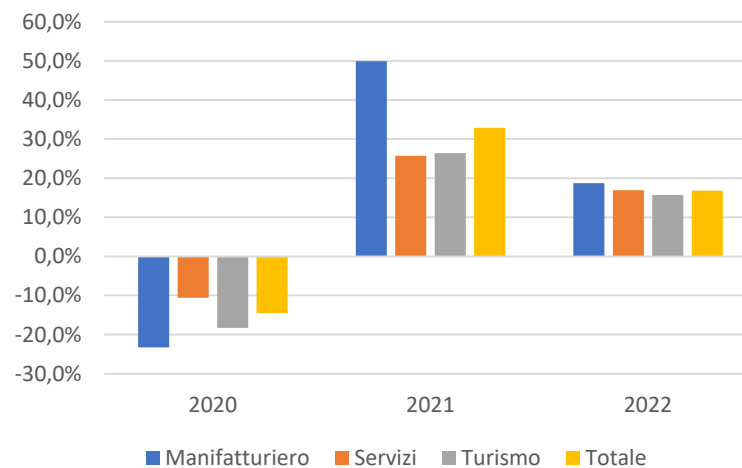
UN FENOMENO CHE ANCHE IN VENETO NON RIGURADA SOLO IL TURISMO

Veneto. Cessazioni e dimissioni di contratti a t.ind.
(2008-2022)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati SilV (estrazione 25 gennaio 2023)

Veneto. Variazione grandi dimissioni per settore
(2008-2022)



Fonte: Veneto Lavoro

TEMPO E LAVORO UNA RELAZIONE DA RICONSIDERARE

Il tempo (orario) è stato utilizzato a partire dalla rivoluzione industriale per misurare il lavoro e definire la retribuzione

Lo sviluppo del settore dei servizi ha reso meno significativa questa dimensione: il lavoro è immateriale e la produttività non segue la quantità prodotta nell'unità di tempo

Il tempo del lavoro era distinto dal tempo della vita, oggi la tecnologia e l'internazionalizzazione hanno cambiato le cose e i diversi tempi sono un continuum

Il tempo dei servizi di cura è diverso dal tempo del lavoro e in una società dove donne e uomini lavorano questo crea difficoltà di conciliazione

La disponibilità di tempo è una risorsa preziosa

TEMPO E STAGIONALITA'

Nel settore del turismo questi fattori sono molto più evidenti e rendono il tempo un fattore critico

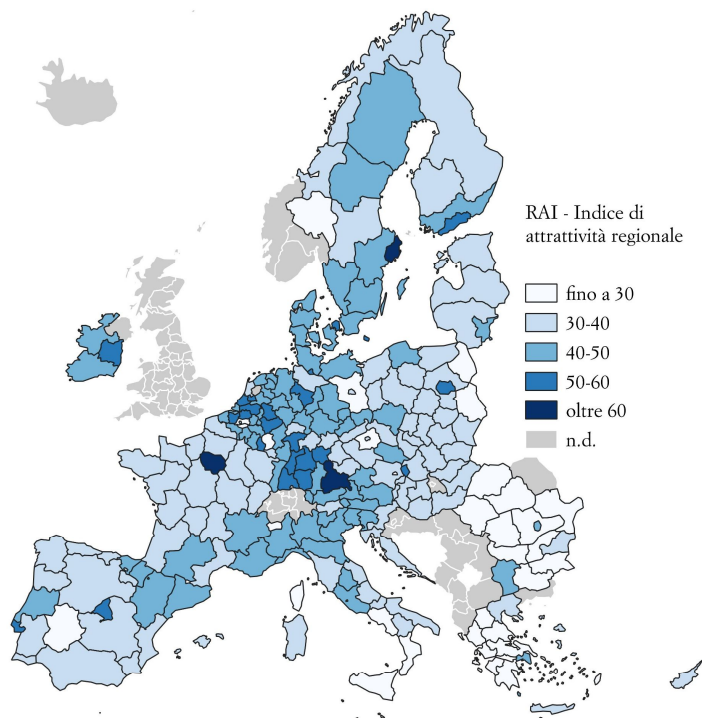
Come retribuire/compensare adeguatamente un tempo di lavoro che impatta fortemente sulla vita personale/familiare del lavoratore?

Come conciliare le esigenze di stagionalità con la ricerca di sicurezza e stabilità del lavoratore?

Come combinare stagionalità con la «fidelizzazione» dei lavoratori?

TORNARE AD ESSERE ATTRATTIVI come Paese e come Regione

PERDITA DI COMPETITIVITÀ E DI ATTRATTIVITÀ



Le regioni del NE perdono in termini di competitività rispetto alle regioni più performanti in Europa e diventano meno attrattive per i giovani (e non solo)

Il RAI misura la capacità attrattiva di un territorio. E' composto da 26 variabili raggruppate in 5 pilastri

Enable (opportunità): reddito, povertà, disoccupati

Attract: % nati fuori regione, imprese innovative

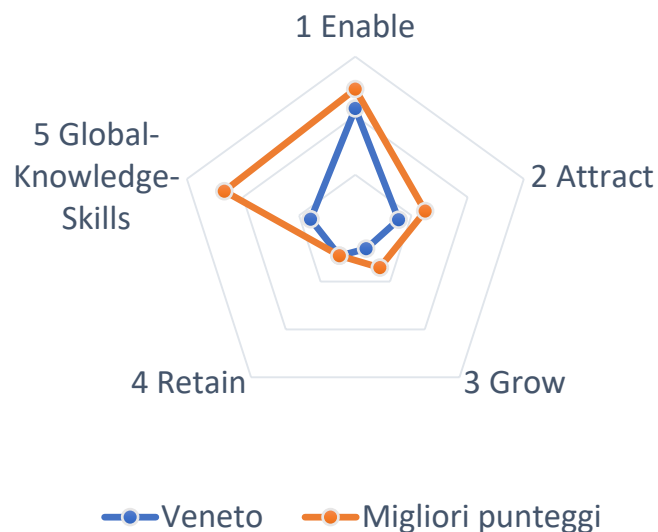
Grow: orientamento verso KIBS

Retain: qualità istituzionale

GKS: produzione conoscenza (input e output) e connettività fisica (mobilità)

Fonte: Fondazione Nord Est

AMBITI DI MANCATA ATTRATTIVITÀ IN VENETO



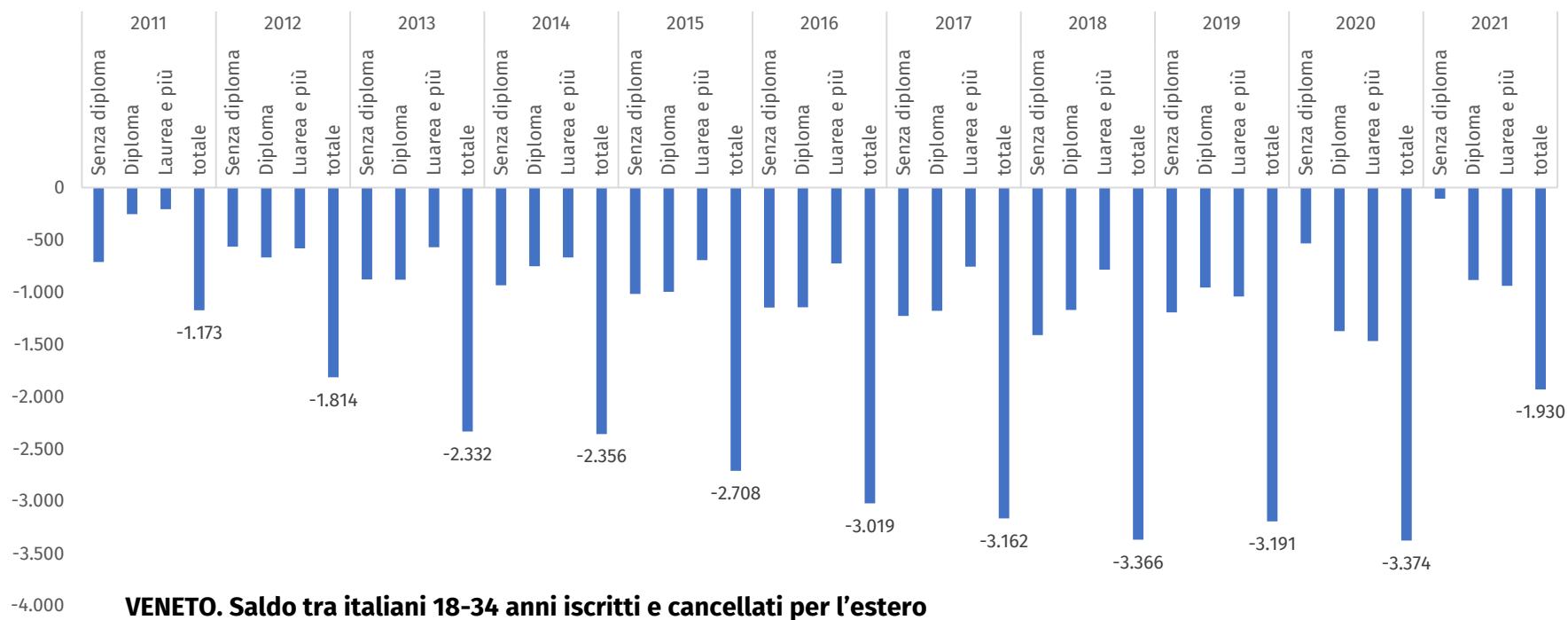
GKS = FORMAZIONE, SISTEMA PRODUTTIVO, INFRASTRUTTURE

popolazione 25-34enni istruzione superiore, % popolazione 25-64 anni istruzione superiore, % applicazioni community design su abitanti, % brevetti su abitanti, passeggeri aerei, accessibilità stradale, accessibilità ferroviaria, % occupati in settori creativi, % occupati nei settori della conoscenza

Fonte: Fondazione Nord Est

-28MILA GIOVANI VENETI IN DIECI ANNI

(4,6% DELLA POPOLAZIONE TRA I 18 E I 34 ANNI)



Fonte: Istat

Venezia, 3 ottobre 2023 - **TURISMO: l'evoluzione delle imprese e la sfida del capitale umano**



CISER

DOVE SONO ANDATI E PERCHÈ

Le ragioni della diaspora:

- 1° ricerca migliori opportunità di lavoro e vita
- 2° formazione e studio
- 3° per salario più elevato
- 4° contesto più in linea con propri valori
- 5° inizio nuovo lavoro
- 6° ragioni familiari
- 7° mancanza lavoro in Italia

6 su 10 scelgono l'Europa,
in particolare UK,
Germania, Francia, Belgio,
Spagna

Fonte: Fondazione Nord Est

I PROBLEMI E I RISCHI DI QUESTE PARTENZE

Privano il Paese di risorse importanti per il futuro: lavoratori, innovazione, nuove imprese, competenze per la transizione digitale e green

Si intrecciano e acuiscono la «**glaciazione demografica**»: in futuro ancora meno figli

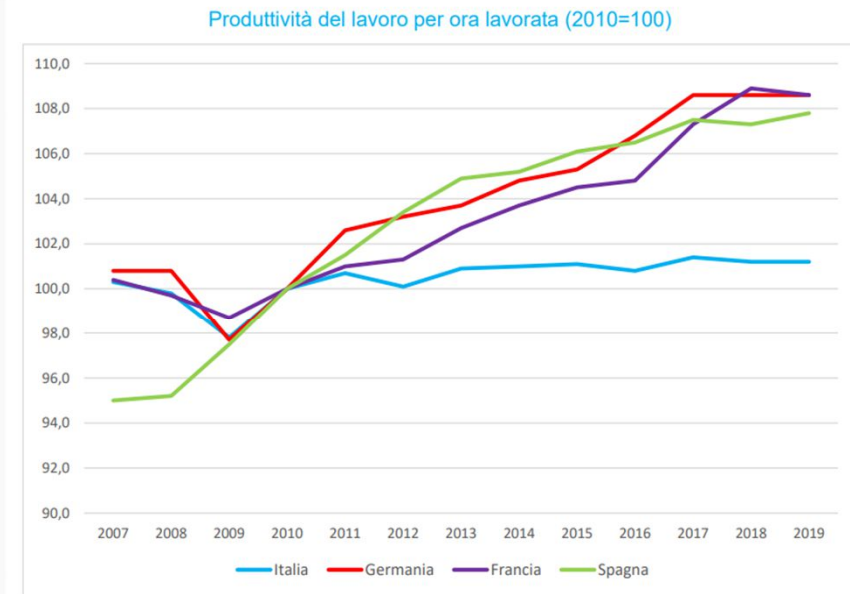
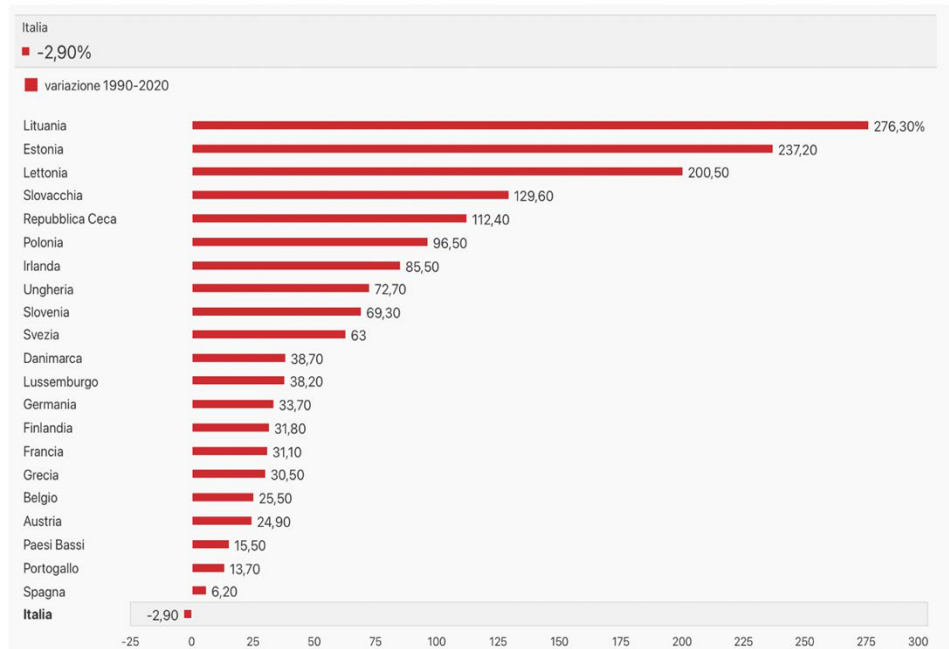
Non sono bilanciate da altrettanti arrivi di giovani stranieri

Ad andare via per «necessità» spesso sono le persone che all'estero poi ricoprono le posizioni professionali per le quali qui si lamenta a gran voce la mancanza di candidati (qualsiasi sia la motivazione)

Chi parte non intende tornare perché in Italia non ci sono le stesse opportunità di lavoro, a partire dai salari

RESTITUIRE VALORE AL LAVORO nel turismo (e non solo)

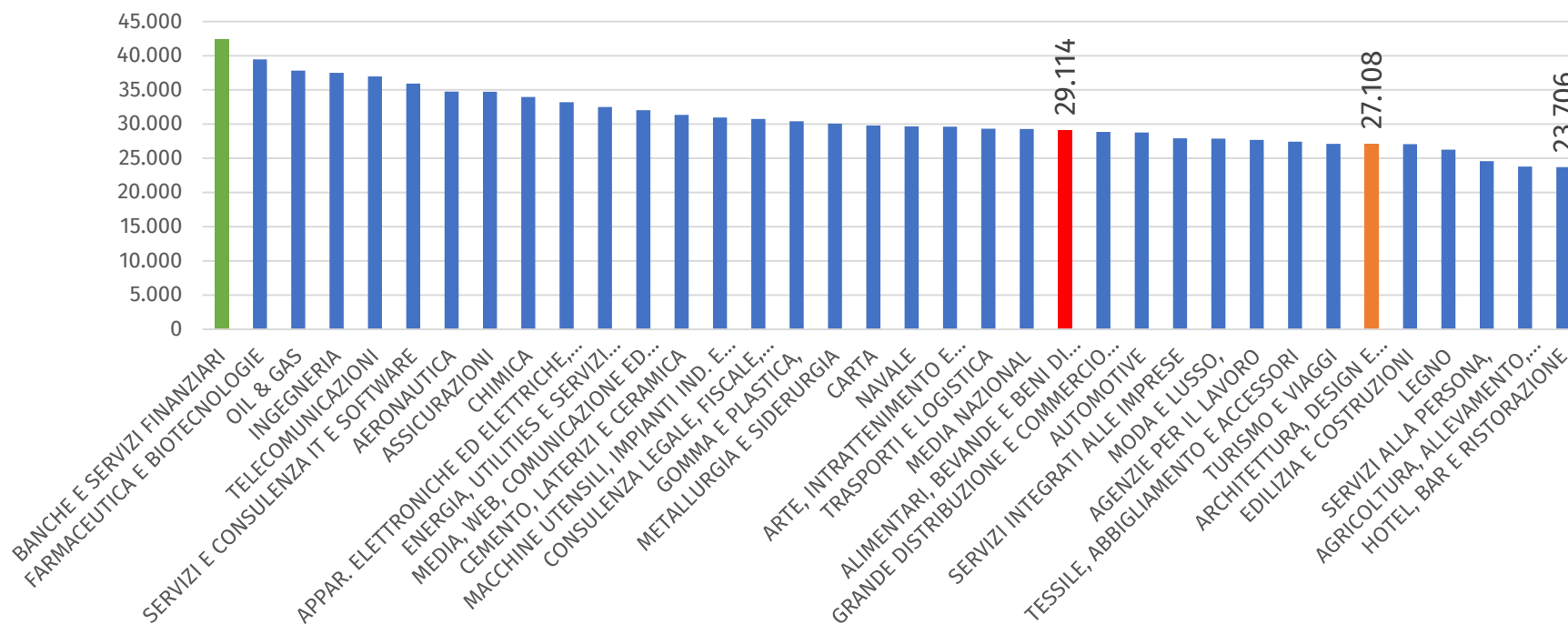
LA QUESTIONE SALARI



Elaborazione Ufficio Studi Confindustria Udine su dati Eurostat

I salari e la produttività sono diminuiti: prestare attenzione a investimenti, ricerca e sviluppo, digitalizzazione, formazione lavoratori, contenuto del lavoro

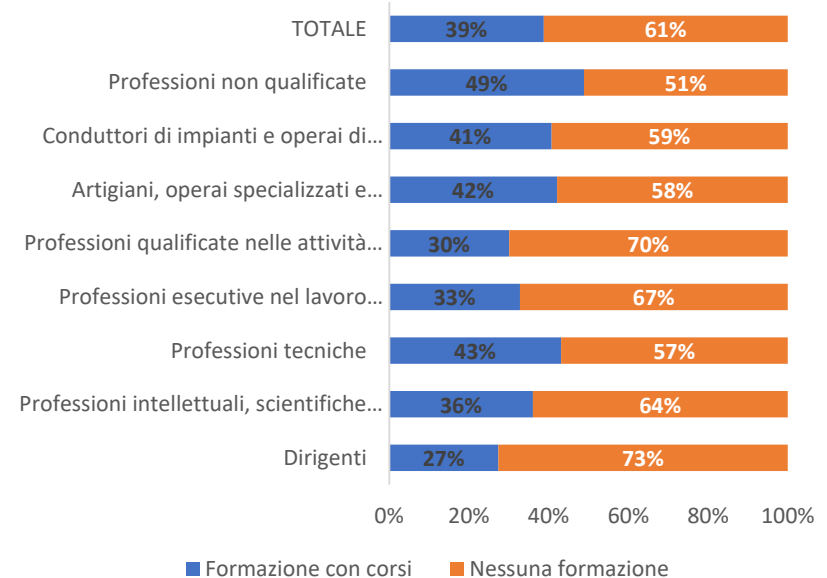
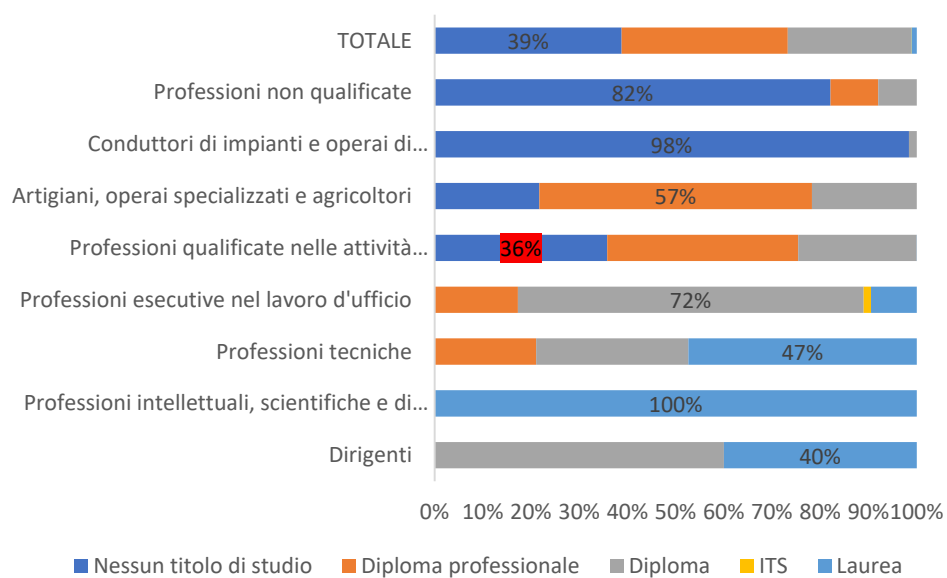
RETRIBUZIONI TRA STAGIONALITÀ, TEMPORANEITÀ E SPECIALIZZAZIONE



RAL (retribuzione annua lorda) media 2018 Fonte: [Osservato JobPricing e Sprin](#)

LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI: LE CARATTERISTICHE DEGLI ASSUNTI

Veneto Servizi turistici. Totale assunti 2022 per professione e titolo di studio o corsi



COMPETENZE NECESSARIE PER TRASFORMARE IL SETTORE: L'OPINIONE DEGLI IMPRENDITORI VENETI



COMPETENZE TECNICHE

Competenze linguistiche
Digitali
Esperienza



COMPETENZE TRASVERSALI

Autonomia
Capacità relazionali
Gestire situazioni complesse



COMPETENZE MOTIVAZIONALI

Disponibilità a lavorare oltre
l'orario di lavoro
Disponibilità a lavorare nel
weekend

Fonte: Fondazione Nord Est

CONCILIAZIONE: SPESSO IMPOSSIBILE

CARATTERISTICHE	Flessibilità oraria			Non sa	Flessibilità giornaliera			Non sa
	Si, è generalmen te possibile	Si, è possibile, ma solo in casi particolari	No, non è possibile		Si, è generalmen te possibile	Si, è possibile, ma solo in casi particolari	No, non è possibile	
SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA								
Agricoltura	31,6	23,4	40,6	4,4	33,0	24,7	36,9	5,5
Industria in senso stretto	31,3	30,1	34,2	4,4	28,2	25,9	40,2	5,7
Costruzioni	24,0	28,8	42,5	4,7	25,2	28,8	40,3	5,7
Commercio	34,7	28,0	32,6	4,7	31,6	27,0	36,2	5,2
Alberghi e ristorazione	28,0	26,2	42,0	3,8	27,6	27,7	40,9	3,8
Trasporto e magazzinaggio	29,5	25,3	40,5	4,8	26,5	24,2	44,4	4,9
Informazione e comunicazione	42,4	30,1	25,3	2,2	31,9	24,7	41,5	1,9
Attività finanziarie e assicurative	43,1	28,4	27,2	1,3	39,0	20,3	36,8	3,9
Servizi alle imprese	35,8	25,8	34,3	4,1	31,4	23,7	40,2	4,7
Amministrazione pubblica e difesa	47,4	29,5	21,6	1,6	39,2	26,5	31,9	2,4
Istruzione e Sanità	29,9	30,6	36,9	2,5	32,1	29,4	35,3	3,2
Altri servizi collettivi e personali	39,3	24,1	34,1	2,5	40,6	25,5	30,5	3,3

Fonte: Indagine sulle FL (2019)

TENDENZE POSITIVE: CRESCE LA DURATA DEI CONTRATTI DI LAVORO

Tab. 4 – Veneto. Assunzioni nel lavoro dipendente* privato nell'ambito dei servizi turistici con contratto a tempo determinato per durata prevista e area turistica. Periodo gennaio-luglio, 2019-2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Città d'arte					
Totale	30.380	11.203	12.868	32.044	32.763
Fino a un mese	15.831	4.821	4.683	16.496	15.946
- di cui: 1 giorno	10.032	2.684	2.373	10.428	9.276
Da 1 a 3 mesi	4.259	2.617	3.020	4.380	4.827
Da 3 a 6 mesi	5.672	2.241	4.212	6.829	6.768
Più di 6 mesi	4.618	1.524	953	4.339	5.222
Costa					
Totale	21.211	14.978	19.539	23.107	24.267
Fino a un mese	1.960	3.612	3.095	2.169	2.257
Da 1 a 3 mesi	5.382	7.623	8.090	6.591	6.131
Da 3 a 6 mesi	12.010	2.992	7.872	12.405	13.504
Più di 6 mesi	1.859	751	482	1.942	2.375
Lago di Garda					
Totale	12.626	7.563	10.138	13.142	13.697
Fino a un mese	1.586	1.491	1.637	1.226	1.271
Da 1 a 3 mesi	2.236	3.387	3.670	2.677	2.311
Da 3 a 6 mesi	4.728	1.812	4.488	4.983	5.238
Più di 6 mesi	4.076	873	343	4.256	4.877
Dolomiti					
Totale	4.051	3.205	4.243	4.455	4.588
Fino a un mese	400	343	917	540	397
Da 1 a 3 mesi	1.923	2.105	1.996	1.882	1.919
Da 3 a 6 mesi	1.636	713	1.281	1.953	2.185
Più di 6 mesi	92	44	49	80	87

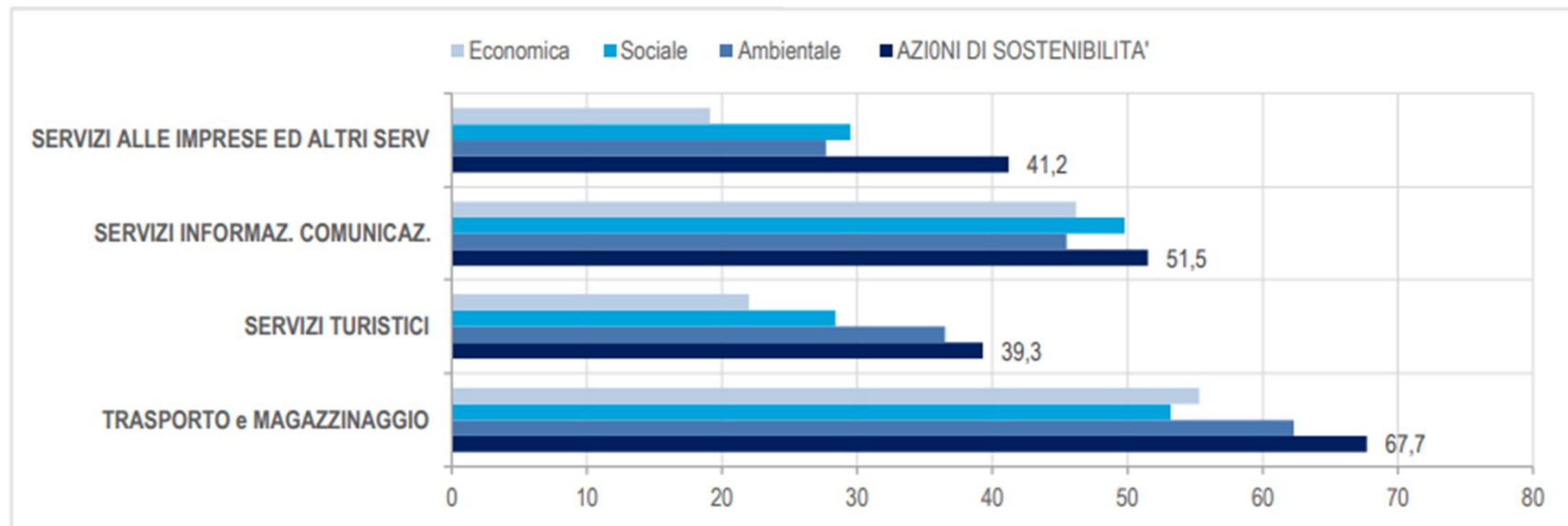
Tab. 4 – Veneto. Assunzioni nel lavoro dipendente* privato nell'ambito dei servizi turistici con contratto a tempo determinato per durata prevista e area turistica. Periodo gennaio-luglio, 2019-2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Terme euganee					
Totale	2.232	1.120	1.352	2.360	2.476
Fino a un mese	178	180	347	183	154
Da 1 a 3 mesi	402	237	416	463	482
Da 3 a 6 mesi	839	431	433	1.006	908
Più di 6 mesi	813	272	156	708	932
Colline del Prosecco					
Totale	674	421	420	638	808
Fino a un mese	131	46	45	80	127
Da 1 a 3 mesi	186	148	98	180	236
Da 3 a 6 mesi	242	179	206	294	311
Più di 6 mesi	115	48	71	84	134
Altopiano di Asiago					
Totale	521	459	570	604	617
Fino a un mese	27	20	59	47	37
Da 1 a 3 mesi	281	300	285	273	277
Da 3 a 6 mesi	181	120	210	261	270
Più di 6 mesi	32	19	16	23	33

* Tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato.
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 7 agosto 2023)

Nel tempo è cresciuta la quota di contratti con durata superiore a 6 mesi, fenomeno che contraddistingue tutti i territori analizzati, in particolare le attività turistiche del litorale veneto (+28% sul 2019 e +22% sul 2022) e delle terme euganee (+15% e +32%).

AMBITI DI INTERVENTO: SPAZIO ALLA SOSTENIBILITÀ



Il settore dei Servizi turistici è quello meno virtuoso, solo il 39,3% delle imprese persegue azioni di sostenibilità, di cui il 36,5% attive nella sostenibilità ambientale.

Fonte: Istat

IN SINTESI

Nei servizi e nel turismo a fronte di una crescita significativa delle attività e delle assunzioni si è registrato **un vero proprio shock: la mancanza di lavoratori**

Il fenomeno dovuto a una mancanza di possibili candidati e al cosiddetto **great mismatch** ha prima investito il settore dei servizi e poi si è propagato anche agli altri settori.

Un elemento fondamentale di tali nuove dinamiche è costituito dalla **variabile tempo** che non basta più come unità di misura del lavoro e della retribuzione e che ha assunto per i lavoratori un ruolo diverso e più prezioso, ponendo **nuovi interrogativi nella gestione dei rapporti di lavoro e che rende il settore turistico un settore «poco attrattivo»**.

La **questione dell'attrattività** è centrale per il nostro Paese e per il Veneto che vedono partire e non tornare tanti giovani italiani anche tra coloro che hanno le competenze necessarie al settore del turismo: si parte per avere migliori opportunità di lavoro, migliore qualità della vita, migliori stipendi, un futuro più sicuro

Il Veneto non è attrattivo soprattutto in ambito investimento in formazione, sistema produttivo e infrastrutture sebbene sia una realtà con reddito elevato e ridotta disoccupazione. Le persone che partono non intendono tornare perché ritengono di non trovare le medesime condizioni di lavoro, anche rispetto al salario.

La questione dei salari è particolarmente importante: in Italia i salari diminuiscono ma c'è un problema di produttività e quindi di innovazione, ricerca, competenze, digitalizzazione. Nel turismo a questi problemi si aggiungono quelli della stagionalità, della temporaneità del lavoro e della bassa specializzazione dei lavoratori.

Serve investire nella trasformazione delle imprese, nelle competenze dei lavoratori e nel riconoscere la specificità del lavoro prestando attenzione ai temi della formazione, della conciliazione, della durata dei contratti e della sostenibilità