



TURISMO: L'EVOLUZIONE DELLE IMPRESE E LA SFIDA DEL CAPITALE UMANO

2° evento annuale del Progetto quadriennale

“TURISMO: GIOVANI - IMPRESE - LAVORO, IL VENETO VERSO MILANO-CORTINA 2026”

3 ottobre 2023 – Venezia, Scuola Grande di San Rocco – San Polo 3054

LIBRO BIANCO

**Cambiare il Mercato del Lavoro del Turismo: serve l'impegno
e l'azione di tutte le parti sociali ed istituzionali coinvolte**

INDICE

➤ Presentazione e riflessioni	pag. 3
➤ Programma dell'evento	pag. 5
➤ Link utili	pag. 6
➤ SALUTI ISTITUZIONALI	pag. 7
➤ Lettera della Sen. Daniela Garnero Santanché, Ministro del Turismo	pag. 10
➤ PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE ED ANALISI	pag. 12
➤ Intervento di Federico Caner, Assessore al Turismo della Regione del Veneto	pag. 31
➤ TAVOLA ROTONDA: "Mercato del lavoro nel turismo: quali evoluzioni necessarie?"	pag. 33
➤ PREMIO TESI DI LAUREA SU "TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO": i vincitori della 1ª edizione	pag. 41
➤ INTERVENTI CONCLUSIVI	pag. 45

GRUPPO DI LAVORO DI PROGETTO

Il Progetto quadriennale "TURISMO: Giovani, Imprese, Lavoro" è gestito da un Gruppo di lavoro di Manageritalia e di Ciset.

Nel 2023 il Gruppo è stato composto da: Antonio Carpanese, Lucio Fochesato, Angelo Formentin, Pietro Luigi Giacomon, Lorenza Lain, Enrico Pedretti, Michele Tamma.

Nella predisposizione dei contenuti per l'evento del 3 ottobre 2023 significativo è stato l'apporto di Daniele Nicolai dell'Ufficio Studi della CGIA di Mestre e di Silvia Oliva, Ricercatrice senior della Fondazione Nordest. Le attività di comunicazione sono state gestite da Enrico Pedretti e Michela Galbiati.

Per la messa a disposizione di dati utilizzati nelle attività di analisi, Manageritalia e Ciset ringraziano della preziosa collaborazione il professor Mario Mezzanica, Direttore Scientifico CRISP – Università di Milano Bicocca e la dottoressa Anna Chiara Olini dell'Ufficio Studi di Federalberghi.

PRESENTAZIONE E RIFLESSIONI

Manageritalia Veneto e Ciset¹, presentano il secondo "Libro Bianco" del Progetto quadriennale nato per riflettere sul futuro dei turismi, ponendo al centro il tema del capitale umano.

Dopo aver affrontato nel 2022 il tema dei giovani qualificati e diplomati in materie turistiche e le loro scelte professionali, nel 2023 abbiamo iniziato a focalizzarci sulle imprese dei vari contesti turistici e sulla gestione delle risorse umane, in termini di competenze, di modalità di impiego (stabilità, temporaneità, flessibilità), di ricerca del personale (profili professionali, contratti, livelli di retribuzione).

Si tratta di una riflessione che proseguirà nel 2024, allargandosi alle innovazioni organizzative e tecnologiche, ai modelli di business delle imprese.

L'evento del 3 ottobre 2023 alla Scuola Grande di San Rocco di Venezia ha rappresentato un momento molto significativo di confronto tra differenti attori del mondo turistico veneto e con le Istituzioni regionali.

Il "Libro Bianco" presenta nelle pagine seguenti le sintesi delle relazioni e degli studi realizzati, degli interventi di imprenditori, manager, docenti universitari e assessori regionali.

Tutti si sono sentiti impegnati nell'approfondire proposte ed indicazioni per migliorare il valore aggiunto che il turismo apporta al territorio e deve distribuire anche a coloro che vi operano in differenti ruoli professionali.

Il volume riporta anche una lettera, molto gradita, arrivata dal Ministro del Turismo, che Manageritalia aveva coinvolto con l'invio dei risultati del primo anno del Progetto quadriennale.

Anche la 1° edizione del Premio per tesi di laurea triennali e magistrali, inerenti studi e casi di imprese e di sistemi turistici, ha contribuito a rendere significativo l'appuntamento promosso da Manageritalia Veneto e Ciset, in partnership con Confcommercio Veneto, Confindustria Veneto e Federalberghi Veneto e con il patrocinio della Regione del Veneto e dell'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto.

Il "Libro Bianco" rappresenta uno stimolo per affrontare i temi dell'attrattività del turismo verso i giovani ed i lavoratori e per concretizzare, con alcune proposte di miglioramento, un riposizionamento della percezione del settore.

L'auspicio è che ciò avvenga, attraverso una discussione partecipata ed una fattiva collaborazione tra tutti gli stakeholder coinvolti.

Pertanto, in quali direzioni muoversi?

L'appuntamento svoltosi nell'ottobre 2022, centrato sul sistema dell'istruzione, e quello dell'ottobre 2023, focalizzato sulle modalità di impiego e di ricerca del capitale umano, hanno evidenziato delle precise esigenze ed anche dei suggerimenti per il mondo delle imprese e per tutti gli stakeholder del turismo.

Alcune potrebbero divenire oggetto di progetti pilota da realizzare congiuntamente, d'intesa con la Regione del Veneto, come ipotizzato dall'Assessore al Turismo Federico Caner.

¹ MANAGERITALIA Veneto è l'Associazione veneta dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato. Associa oltre 2.400 manager, ai quali fornisce servizi di formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria. Insieme ad altre 13 Associazioni fa parte di MANAGERITALIA, la Federazione nazionale che rappresenta oltre 42.000 manager (www.manageritalia.it).

Il Ciset, Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica è un'associazione privata riconosciuta senza fini di lucro che ha come soci l'Università Ca' Foscari Venezia e la Regione del Veneto. Dal 1991, anno in cui è stato fondato, combina in maniera sinergica le attività di ricerca, consulenza e formazione universitaria e manageriale per fornire all'industria turistica, alle amministrazioni locali e ai futuri operatori gli strumenti per affrontare in maniera innovativa e performante il mercato (www.unive.it/ciset).

Solo citandone l'ambito, ecco le esigenze che per Manageritalia ed il Ciset emergono dalle analisi svolte, dalle tavole rotonde realizzate, dai confronti avuti con imprenditori, manager, dirigenti scolastici, ecc.:

1. **riposizionare la percezione del turismo e del lavoro nei turismi**, perché il turismo fa emergere significati, comunica con culture diverse, costruisce emozioni ed esperienze basate su professionalità elevate, su innovazioni digitali, sulla formazione. Serve uno storytelling che trasmetta il valore che il turismo crea, che ne faccia conoscere caratteristiche ed opportunità ed il legame con i territori,
2. **far emergere la domanda di lavoro del settore turistico e gestire l'incontro tra domanda e offerta** in modo preciso, tempestivo e con una visione accurata dei bisogni per le diverse destinazioni turistiche,
3. **supportare le imprese turistiche familiari nei processi di cambiamento**, di ricambio generazionale, di sviluppo della cultura manageriale anche nella gestione del capitale umano e nell'organizzazione del lavoro, con l'attività dei temporary manager, con il sostegno dell'Amministrazione Regionale,
4. **accrescere l'attrattività dei lavori nel turismo**, in particolare verso i giovani ed i lavoratori 30-40enni, intervenendo sui temi delle retribuzioni, sulla stagionalità, sul welfare, sui servizi come l'alloggio, anche proseguendo e rafforzando le intese tra le parti sociali e con il supporto degli enti bilaterali,
5. **investire nello sviluppo professionale dei lavoratori turistici**, anche valorizzando le "micro credenziali" di competenze specialistiche certificate, che potrebbero contribuire a realizzare una occupazione più stabile e ridurre la stagionalità,
6. **co-progettare insieme** tra Scuole, Imprese, Associazioni di categoria ed Enti bilaterali i nuovi od i rinnovati profili professionali per i turismi dei prossimi anni, ed anche azioni che favoriscano l'accompagnamento nei primi anni di impiego,
7. **estendere l'orientamento scolastico**, innovativo nei contenuti e nella metodologia, realizzando una narrazione differente dei vari mestieri del e nel turismo, intervenendo anche nel passaggio dal biennio al triennio della scuola superiore e nelle scelte post-diploma dei diplomati dei vari indirizzi.

L'EVENTO

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
San Polo 3054
martedì 3 ottobre 2023
ore 14.15

Dopo aver focalizzato il tema dei giovani qualificati e diplomati in materie turistiche e le loro scelte professionali, il Progetto quadriennale promosso da Manageritalia e Ciset nel 2023 ha affrontato il "versante imprese" dei vari contesti turistici e la gestione delle risorse umane. Sempre con il coinvolgimento degli stakeholder del turismo.

Le diverse configurazioni delle imprese ed il loro modo di operare sono collegate alle problematiche delle risorse umane, in termini di competenze necessarie, di modalità di impiego (stabilità/temporaneità, flessibilità), di domanda di lavoro (profili professionali, contratti, livelli di retribuzione), di ricerca del personale, di gestione e sviluppo delle carriere.

Nel 2023 abbiamo anche aggiornato i dati sui giovani, dopo le ricerche e gli stimoli del Convegno del 6 ottobre 2022, ed approfondito i percorsi dell'ITS Academy Turismo Veneto.

con il patrocinio di



PROGRAMMA

- ore 14.15 **Registrazione**
- ore 14.30 **Visita alla Scuola Grande di San Rocco** (su prenotazione)
- ore 15.00 **Saluti istituzionali e introduzione**
Lucio Fochesato, presidente Manageritalia Veneto
Tiziana Lippiello, rettore Università Ca' Foscari
Simone Venturini, assessore al Turismo e Sviluppo economico Comune di Venezia
Vanni Chiozzi, area manager nordest Fondazione Milano Cortina 2026
- ore 15.15 **PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE ED ANALISI**
Risorse umane, attrattività del lavoro e recruitment nelle diverse realtà del turismo nel Veneto
Michele Tamma, presidente Ciset
Pietro Luigi Giacomon, Manageritalia Veneto
L'andamento dell'occupazione nel turismo veneto
Daniele Nicolai, Ufficio Studi CGIA Mestre
Stagionalità, tempi e valore nel lavoro
Silvia Oliva, ricercatrice senior Fondazione Nordest
- ore 16.15 **L'INCONTRO DOMANDA-OFFERTA DI LAVORO NEL TURISMO**
 Video interviste a giovani occupati, imprenditori e manager del turismo
- ore 16.30 **INTERVENTO**
Federico Caner, assessore al Turismo Regione del Veneto

- ore 16.45 **TAVOLA ROTONDA**
MERCATO DEL LAVORO NEL TURISMO: QUALI EVOLUZIONI NECESSARIE?
Michele Tamma e **Pietro Luigi Giacomon** dialogheranno con
Alberto Adesso, division manager HORECA, Gi Group
Tiziano Barone, direttore Veneto Lavoro
Luca Bertuola, responsabile area lavoro e relazioni Sindacali Confcommercio
Paolo Gubitta, docente Università degli Studi di Padova
Franco Lentini, advisor settore Turismo Confindustria Veneto
Gianfranco Refosco, segretario generale Cisl Veneto
Massimiliano Schiavon, presidente Federalberghi Veneto e presidente ITS Academy Turismo Veneto
Francesca Simeoni, docente Università degli Studi di Verona
Mauro Giovanni Viti, direttore Direzione Turismo Regione del Veneto
- ore 17.45 **Interventi dal pubblico**
- ore 18.00 **PREMIAZIONE 1° EDIZIONE DEL PREMIO TESI DI LAUREA SU "TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO"**
- ore 18.30 **INTERVENTI CONCLUSIVI**
Elena Donazzan, assessore Istruzione Formazione Lavoro Regione del Veneto
Roberto Beccari, vicepresidente Manageritalia
 Seguirà aperitivo

POSTI LIMITATI - REGISTRAZIONE OBBLIGATORIA

<https://bit.ly/ManagerTurismo3ott23>

DIRETTA STREAMING SUI CANALI YOUTUBE, FACEBOOK E LINKEDIN DI MANAGERITALIA

LINK UTILI

Attività 2023

- Video dell'evento del 3 ottobre 2023 (Saluti istituzionali, Presentazioni ricerche, Interventi conclusivi)
<https://youtu.be/cwr5sh24EvM>
- Video della Tavola rotonda dell'evento del 3 ottobre 2023: Mercato del lavoro nel turismo: quali evoluzioni necessarie?
<https://youtu.be/hbnYv4d4UJw>
- Video della Premiazione 1° edizione del Premio Tesi di laurea su "Turismo: Giovani, Imprese, Lavoro"
<https://youtu.be/RClHNbOzTz4>
- Slide delle relazioni presentate
<https://www.manageritalia.it/it/focus/veneto-turismo-giovani-impreselavoro/ricerche-e-studi>
- Video delle testimonianze di imprenditori, manager ed occupati nel turismo
https://youtu.be/_cmc9mMTSo8?si=aZfNPDqt-UI7JyL

Attività 2022

- LIBRO BIANCO: Dall'evento 2022 alle proposte di miglioramento su "Giovani & Turismo"
<https://www.manageritalia.it/content/download/turismo-veneto-22/turismo-e-giovani-libro-bianco-2022.pdf>
- Video integrale dell'evento del 6 ottobre 2022:
https://bit.ly/TURISMO_GiovaniFormazioneLavoro
- Slide delle relazioni presentate
<https://www.manageritalia.it/it/focus/veneto-turismo-giovani-impreselavoro/ricerche-e-studi>
- Report del convegno del 6 aprile 2022 di presentazione della "road map"
<https://www.manageritalia.it/content/download/Associazione/associazioni/veneto/Convegno%20Turismo%2006042022/manageritalia-veneto-ciset-report-06042022.pdf>

SALUTI ISTITUZIONALI

LUCIO FOCESATO

Il Presidente di Manageritalia Veneto, dopo il benvenuto ai partecipanti in presenza ed on line al 2° evento annuale del Progetto "TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO", ha ricordato che l'Associazione non è portatrice di interessi diretti nel turismo, ma di conoscenza e di competenze, oltre ad essere parte sociale di rappresentanza dei manager del terziario.

L'impegno verso il turismo deriva, quindi, dalla grande rilevanza del settore nel Veneto e dall'obiettivo di attuare il Protocollo d'intesa di Manageritalia con la Regione del Veneto, per sostenere la diffusione della cultura manageriale verso i giovani e l'utilizzo dei *temporary* manager nelle imprese.

Noi guardiamo al futuro, ha sottolineato Fochesato, lavorando per le prossime opportunità, tra cui quelle legate alle Olimpiadi invernali del 2026.

Abbiamo la responsabilità di costruire insieme una visione del futuro del turismo veneto. Le imprese turistiche devono ripensare a nuovi modelli di business ed a maggiori sinergie con le Università e gli Istituti Scolastici, per avere a disposizione delle professionalità aggiornate.

Occorre agire sui giovani studenti, con le Istituzioni scolastiche, per trasferire nella formazione la cultura manageriale: anche il Premio per tesi di laurea nel turismo, che oggi assegna le prime borse di studio, va in questa direzione.

Nell'evento 2023, ha proseguito Fochesato, il focus è sull'occupazione, sui lavoratori nelle maggiori destinazioni turistiche del Veneto, sull'incrocio domanda-offerta, sui profili professionali più utilizzati.

Il turismo va reso attrattivo anche per i lavoratori, dando loro dignità con un progetto che valorizzi le competenze e le professionalità, in una ottica di innovazione contrattuale e di carriera.

Vanno aiutate le imprese ad innovare i modelli di *business*, utilizzando maggiormente profili manageriali, insieme con le istituzioni regionali, anche per essere pronte per le Olimpiadi invernali.

TIZIANA LIPPIELLO

La Rettore ha ricordato che l'Università Ca' Foscari da molto tempo è attiva nel turismo, sia nella ricerca che nella didattica. Nel campo del turismo vengono formati i giovani in percorsi soprattutto di area manageriale, ma che coinvolgono altre discipline, in un Ateneo nato con una forte vocazione alla internazionalizzazione, ma anche alle richieste, specificità ed opportunità del territorio.

È bene indirizzare i giovani verso la formazione legata all'ospitalità, in un paese così ricco dal punto di vista dei beni culturali e di tutte le attrazioni turistiche.

La professoressa Lippiello ha poi affermato l'impegno dell'Università in due progetti importanti del PNRR sul turismo, che puntano alla ricerca ma soprattutto al trasferimento di conoscenze, quindi con il coinvolgimento delle aziende e del *management* nel turismo e nella gestione dei beni culturali.

SIMONE VENTURINI

L'Assessore al turismo e allo sviluppo economico del Comune di Venezia ha espresso l'apprezzamento per la scelta del titolo del Convegno. Molto spesso si utilizza la parola crescita, specie dopo una crisi del settore turistico. Però crescita può voler dire dei numeri o della qualità, del fatturato o del margine, della dimensione o del numero delle imprese. Quindi, la parola crescita da sola non basta a fornire una connotazione.

La parola "evoluzione" delle imprese e la scelta di porre al centro il capitale umano evidenzia forse con maggior chiarezza quelli che sono gli obiettivi del territorio.

Nel mondo del turismo la differenza non è determinata solamente dalla destinazione (anche se a Venezia, in Veneto ed in Italia si parte avvantaggiati), in un mercato sempre più concorrenziale e con molte nuove destinazioni che si affacciano.

È fondamentale la bellezza delle strutture, ma la differenza la fa la qualità del servizio, quello che ancora ci contraddistingue nel panorama internazionale, ha proseguito Venturini.

Ciò anche se c'è la difficoltà di trovare nuovo personale, di rendere in qualche modo interessante l'occupazione nel turismo, di garantire – alle persone che vi lavorano – di vivere le città in cui lavorano. Questo è un tema che riguarda tutta l'Italia e l'Europa, dove molto spesso chi lavora nei centri delle città non riesce poi a viverci, per dinamiche del mercato immobiliare o legate alla mobilità.

Esiste poi il tema collegato al ricambio generazionale di molte imprese familiari, anche nel settore turistico veneto.

E c'è un tema legato alle nuove professioni: oggi fare turismo in un hotel, in un ristorante, in un villaggio vacanze, in un'agenzia non significa solamente offrire un pasto o un letto. E' molto di più e più difficile rispetto al passato. Sono necessarie nuove professionalità, perché l'intera filiera turistica si sviluppi con efficienza.

L'Assessore ha poi affermato che, per chi fa turismo, misurare la qualità della stagione in base al numero di presenze è sicuramente importante. Ma forse tale indicatore andrebbe affiancato da altri, perché ogni cliente è diverso. Ogni fascia di mercato, ogni tipo di offerta è diversa dall'altra e quindi per misurare la salute di un'economia di un territorio vanno individuati altri parametri.

Occorre mettere in luce quanto quel tipo di attività ha creato valore aggiunto. Si sta facendo un lavoro per passare da una concezione quantitativa ad una qualitativa del turismo, senza inseguire i numeri. Uno sforzo per lasciare nel territorio più valore aggiunto significa anche la possibilità di garantire ai lavoratori retribuzioni più elevate, che essi vivano la città e quindi con la possibilità che una città resti viva.

Venezia oggi è un laboratorio che sta provando ad introdurre strumenti nuovi. Ma non basta un ente pubblico a cambiare il paradigma ed a modificare il modello. Servono sicuramente i dati e quindi le ricerche sono fondamentali. Servono gli indicatori, per sapere se si sta andando nella giusta direzione.

Servono poi gli attuatori: gli attori principali del sistema sono le imprese. Per noi le imprese sono il primo interlocutore e segnalatore dei cambiamenti, ha concluso Venturini. Chi gestisce l'attività di famiglia od i manager di un'azienda di grandi dimensioni arriva prima che il ragionamento venga fatto proprio dalla politica.

VANNI CHIOZZI

I Giochi olimpici e paralimpici invernali rappresentano un progetto molto affascinante ed estremamente complesso, ha ricordato il dottor Chiozzi, Area Manager Nord Est della Fondazione Milano Cortina 2026.

Un progetto che al centro ha i valori importanti della sostenibilità, il rispetto, i valori dello sport, ma che deve avere comunque un forte impatto positivo sulla società e sull'economia.

Sicuramente l'impatto maggiore in termini economici ed in termini di valore sarà generato nelle regioni interessate dai Giochi.

Coinvolgerà, però, l'intera comunità nazionale perché metterà l'Italia in quel periodo di due mesi al centro del mondo, con una platea di quasi tre miliardi di persone.

In base ad analisi realizzate dall'Università Ca' Foscari, nel Veneto e nel Trentino-Alto Adige l'impatto sulla produzione sarà di 2,7 miliardi di euro e di 1,4 miliardi sul PIL, con un ulteriore impatto sul resto d'Italia (v. figura seguente). Sono anche stati stimati i flussi turistici: si tratta di analisi che, alla luce dei tempi, verranno poi rimodellate e rivalutate.

Concludendo, il dottor Chiozzi ha detto che è importante sottolineare pure lo sviluppo e la formazione di nuove professionalità: nel settore dei grandi eventi e del turismo si creeranno nuove figure.

L'IMPATTO ECONOMICO VENETO, T.A.A E RESTO D'ITALIA DI MILANO CORTINA 2026.
 AGGIORNAMENTO A MAGGIO 2022.



IMPATTO SULLA PRODUZIONE (€Mrd)		PIL (€Mrd)		VALORE AGGIUNTO (€Mrd)		PREVISIONE UNITÀ OCCUPAZIONALI	
Veneto, T.A.A	Resto d'Italia	Veneto, T.A.A	Resto d'Italia	Veneto, T.A.A	Resto d'Italia	Veneto, T.A.A	Resto d'Italia
2.7	2.3	1.4	1	1.2	1	21.046	14.902
5		2.5		2.3		35.948	

Studio Ca Foscari nell'arco temporale 2020-2026



LETTERA DEL MINISTRO DEL TURISMO



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

Venezia - 3 ottobre 2023

Gentile Presidente Lucio Fochesato, ringrazio sentitamente per l'invito a questo fondamentale appuntamento che ci aiuta a riflettere su temi centrali per l'intero ecosistema turistico: il ruolo e l'evoluzione delle imprese e l'importanza del capitale umano.

Sono molteplici i fattori d'influenza e cambiamento del turismo, mi riferisco alle nuove tecnologie, alle tendenze di viaggio emergenti, alle aspettative dei turisti, ancorché alla pandemia. Tutto ciò impone alle imprese del settore un continuo adattamento per conservare la competitività nel lungo termine, attraverso la formulazione di proposte turistiche innovative ed attraverso lo studio e la ricerca di nuovi spazi di mercato non ancora esplorati.

Come amo sempre ricordare, il compito della Politica è quello di favorire le migliori condizioni affinché gli attori sociali possano agire al meglio e ottenere i migliori risultati possibili, per questo il Ministero del Turismo ha avanzato una serie di provvedimenti volti ad accrescere il livello competitivo e l'adattamento alle trasformazioni della domanda turistica e del contesto in cui esse operano.

Nello specifico, in ambito Pnrr sono stati stanziati 1 miliardo e 380 milioni di euro con il Fri-tur, 500 milioni con il Fondo dei Fondi Bei e 358 milioni con il Fondo di Garanzia per le PMI. Ricordo, inoltre, i 39 milioni per i tour operator e le guide turistiche, che rappresentano uno degli elementi cardine dell'industria turistica.

Anche nelle situazioni emergenziali - vedasi la carenza di neve che ha colpito l'Italia lo scorso inverno - il dicastero è intervenuto prontamente, individuando risorse per 30 milioni da destinare alle imprese operative nei comprensori sciistici delle Regioni appenniniche.

Il cuore pulsante delle imprese è però costituito dal capitale umano. Non c'è dubbio che le persone siano al

centro di ogni esperienza, sia che si tratti di turisti che cercano un'esperienza di viaggio memorabile, sia che si tratti di operatori del settore che lavorano per fornire un servizio di qualità. Pertanto, l'investimento nel capitale umano è di vitale importanza per la crescita e il successo delle imprese e, di conseguenza, del turismo.

Investire nel capitale umano significa dotare gli operatori delle adeguate competenze che consentano di pensare a soluzioni innovative e di distinguersi dalla concorrenza.

Già in legge di bilancio abbiamo voluto inserire una prima misura a sostegno della formazione professionale degli operatori turistici: il Fondo per accrescere il livello professionale nel turismo ha una dotazione complessiva di 21 milioni da spalmare in un arco temporale di tre anni.

Siamo determinati nell'affrontare la sfida della formazione dei giovani italiani, che nel settore turistico vedono il loro futuro, anche attraverso lo studio e la realizzazione di una Scuola di Alta Formazione per il Turismo.

Parlando di capitale umano non possiamo però limitarci ad approfondire il tema della formazione, senza dubbio bisogna concentrare gli sforzi anche nella creazione di nuovi posti di lavoro e, più in generale, nel favorire la crescita economica del settore, essendo una leva di sviluppo strategico per l'intera economia Nazionale.

Al riguardo, vorrei ricordare l'incremento rilevante degli occupati nel settore, che quest'anno è arrivato a contare 1 milione 338mila unità, registrando un aumento di 130mila occupati sul 2022. Segnalo che le protagoniste sono state le donne, che hanno fatto registrare l'incremento più alto.

Insomma, i numeri ci suggeriscono come le strategie scelte siano quelle giuste ma tutto quanto fatto finora sono solo i primi e fondamentali passi che dobbiamo continuare a compiere insieme per portare di nuovo la nostra Nazione sul primo gradino del podio per quanto riguarda il turismo. Come sapete, si vince e si raggiungono i traguardi più ambiziosi, non da soli, ma solamente con la perseveranza del lavoro di squadra ed ognuno di voi è un componente fondamentale della nostra Nazionale: l'Italia.

Buon lavoro a tutti.

Sen. Daniela Garnero Santanchè


PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE ED ANALISI

Nell'introduzione alla presentazione delle ricerche, Pietro Luigi Giacomon e Michele Tamma hanno ricordato innanzitutto che, nell'ambito del Progetto quadriennale, lo scorso anno si è lavorato sul versante delle scuole secondarie di secondo grado e dei giovani diplomati e sul loro inserimento nel lavoro, in base ai dati forniti dalla Fondazione Agnelli, dati quest'anno aggiornati.

Nel 2023 il focus ha riguardato il mondo delle imprese (focus che continuerà in futuro) ed in particolare i lavoratori del turismo.

Importante è stato il coinvolgimento attivo di Enti che producono o detengono dati, con l'obiettivo di renderli interoperativi.

E' doveroso ringraziare, quindi, oltre alla Fondazione Agnelli ed al CRISP dell'Università di Milano Bicocca, Veneto Lavoro, l'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo di Federalberghi e FIPE, l'Ufficio Studi di Gi Group. E si spera di poter collaborare pure con l'Ufficio Studi della CISL del Veneto, con Banca d'Italia del Veneto e con altri Enti ed Associazioni.

Un'ottica di integrazione della conoscenza è necessaria, per poter meglio comprendere fenomeni complessi ed ipotizzare azioni e decisioni, con un progetto di ricerca partecipata, studiando ed operando insieme agli stakeholder del turismo.

Esaminando i temi del lavoro, delle risorse umane e dei giovani, dello sviluppo delle imprese si ricava un quadro estremamente articolato.

Ci sono diversi elementi che occorre ricostruire e – cosa importante – tenere aggiornati, con un dialogo tra i diversi attori per: individuare i temi significativi; raccogliere e integrare le informazioni con l'impegno degli attori in gioco; comprendere a fondo e sforzandosi di misurare. È un tema complesso, da affrontare senza scorciatoie o soluzioni semplici, che non funzionano.

L'essenziale è arrivare a condividere tra tutti gli stakeholder le chiavi interpretative dei problemi ed almeno alcune soluzioni. Siamo infatti in presenza di mutamenti strutturali, che richiedono risposte strutturali!

MICHELE TAMMA

Il Presidente del Ciset ha evidenziato che, in estrema sintesi, emergono due direttrici interpretative: l'esigenza per le destinazioni di investire nella qualità e sostenibilità dell'esperienza *tanto di chi vi viaggia e le visita quanto di chi vi lavora e vi vive*; l'esigenza di "riposizionare" la percezione del turismo e del lavoro nel turismo.

Non deve sfuggire che la "qualità e sostenibilità" dell'accoglienza da offrire non riguarda solamente i turisti: si è lavorato poco sugli stessi temi rispetto a chi, invece, vive e lavora nelle destinazioni che offrono un'esperienza.

La seconda direttrice è un problema di "riposizionamento", e ciò nonostante siano anni che si cerca di aumentare la sensibilità verso l'industria turistica spiegando che vuol dire anche territorio, arte, cultura, eccellenze, ecc.

Si nota infatti una percezione non sufficientemente cosciente del patrimonio di imprese, lavoratori e risorse impegnati, in modo trasversale, nel mondo del turismo e quindi l'esigenza di fare uno sforzo perché sia percepito meglio e diversamente, se ne conoscano più a fondo e se ne condividano certo le problematiche, ma anche tutte le opportunità.

Questo è uno sforzo di condivisione che non può che vedere insieme imprese e istituzioni, a livello locale e nazionale.

Parlando di attrattività, il professor Tamma ha affermato che incidono tre elementi: la retribuzione; i benefit e le prospettive; le condizioni per conciliare vita e lavoro. Una volta ci si fermava alla retribuzione (questione comunque cruciale), tuttavia sono anche cambiate nelle nuove generazioni le percezioni, le sensibilità, gli equilibri fra le differenti esigenze.

Come si muovono le singole imprese ed il sistema turistico oltre al salario, che dovrebbe comunque essere sufficiente per rendere interessante in prospettiva il lavoro, per far crescere le persone?

Inoltre, quali sono le condizioni che vengono messe a disposizione, per conciliare il tempo di vita ed il tempo di lavoro, all'interno della singola impresa e nella destinazione?

Nelle interviste realizzate a rappresentanti delle categorie sono emerse delle preoccupazioni ed anche delle buone pratiche. Si può partire da esse per approfondire i temi emersi e fare sistema, affinché l'esperienza del turista e la qualità del servizio sia migliore.

Dalle interviste e dai focus group, ecco alcuni elementi salienti:

- *"... riduzione dell'offerta di lavoro nel turismo, ossia del bacino di lavoratori disposti a lavorare nel settore, ed una conseguente difficoltà a trovare risorse da impiegare in azienda, in particolare tra i più giovani ..."*
- *... a mancare rispetto al passato sono le risorse qualificate. Di fatto, le aziende riescono a coprire le posizioni vacanti, ma dovendo abbassare l'asticella rispetto alle loro attese e assumendo personale meno qualificato..."*
- *".... mutata percezione del lavoro nel turismo con una conseguente disaffezione e perdita di fiducia nel settore ... soprattutto nei più giovani e si lega ad un cambiamento nei valori e nelle priorità delle nuove leve rispetto ai senior. I più giovani (generazione Y e Z) manifestano infatti interessi e aspettative differenti: al primo posto non più retribuzione e carriera, ma necessità di una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita privata..."*

Di conseguenza, affrontare il tema dell'attrattività del lavoro e quindi accrescere *engagement* e fidelizzazione, significa considerare i temi della mobilità e dell'alloggio, dell'organizzazione del lavoro (in particolare rispetto ai turni), dei benefit da riconoscere ai lavoratori (v. figura seguente).

Il tema dell'alloggio è sentito sì dai lavoratori stagionali, ma anche da chi vorrebbe mettere radici in quei luoghi di lavoro e questo è estremamente importante.

Sono le aziende stesse che cominciano a proporre il tema di garantire l'alloggio. Ed è stato segnalato che viene compresa l'esigenza di non risolverlo solamente a livello di singole imprese.

Lavoro Attrattivo

- "... **mobilità e alloggio sono importanti** fattori che possono favorire o meno l'accettazione di una certa posizione lavorativa..."
- "...La **necessità di un alloggio è sentita soprattutto dai lavoratori stagionali** che cercano una sistemazione temporanea, **ma anche, seppur in misura minore, da quei lavoratori che, una volta trovata una certa stabilità di impiego, vorrebbero trasferirsi definitivamente nella destinazione con la famiglia...**"
- "... **Non sempre per i lavoratori è facile trovare un alloggio** in loco per via dei prezzi elevati e della poca disponibilità di appartamenti (destinati ad uso turistico o agli studenti universitari, ecc.). **E non sempre è facile per le aziende disporre di sistemazioni adeguate da dare ai propri lavoratori...**»
- "...il **lavoro organizzato sui turni**, tipico del turismo e in particolare nella ristorazione, può essere un **deterrente a lavorare nel settore ...**"
- "... segnalano di aver dovuto **attuare un processo di revisione e riorganizzazione delle turnazioni** o riscontrano la necessità di farlo, al fine di **rendere più gestibili i turni** per i propri dipendenti in ottica di **welfare aziendale e di rendere più attrattivo il lavoro** per la ricerca di nuovo personale ..."
- "... emerge l'**importanza di riconoscere dei benefit ai propri collaboratori** ... per andare incontro alle loro esigenze nella vita quotidiana e contribuire al loro benessere ... assistenza sanitaria, buoni pasto, buoni acquisto, voucher per servizi come palestra, asilo, ecc. Il riconoscimento di tali benefit ... **può favorire l'engagement e la fidelizzazione dei dipendenti ...**"

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



Sul tema del "riposizionamento" il professor Tamma ha ribadito che esiste una conoscenza insufficiente e quasi superficiale del settore e del lavoro turistico, come si è potuto verificare anche attraverso l'indagine di una società specializzata nell'analisi degli articoli, dibattiti, blog, ecc. sul web (v. figura successiva).

Ne esce una percezione del mondo del lavoro del turismo parziale e piuttosto tradizionale: sole, mare, un po' di servizio...

Il turismo è sì logistico, ma fa emergere significati, comunica con culture diverse, costruisce emozioni ed esperienze basate su professionalità molto elevate. Tutto questo non c'è nelle conversazioni via web. Sicuramente emergono nelle conversazioni i problemi della precarietà e stagionalità, però, vissuti più come problemi che come caratteristiche.

Sono assenti termini come innovazione digitale, carriera, formazione, cultura. Sembra che si tratti di argomenti o patrimoni per altri settori, quasi che il turismo invece sia un settore semplice.

Risulta quindi una priorità che sia il settore turistico stesso ed anche quello culturale a raccontarsi: una buona informazione e narrazione può cambiare il posizionamento nell'immaginario.

E' un fatto fondamentale, perché non si possono reclutare giovani talenti e coinvolgere le loro famiglie se non si riesce a raccontare meglio il mondo ampio ed articolato dei turismi.

Un turismo vissuto nella maniera più semplice o tradizionale non sta, altrimenti, al passo coi tempi.

Infatti, bisogna generare valore e generare risorse di valore, e smetterla di pensare al turismo come ad un settore marginale.

"Riposizionare"

- Appare persistere per il turismo una **conoscenza poco "spessa"** del settore, del lavoro, delle sue imprese e professioni.
- Se approssimiamo un immaginario generale da quanto si è potuto registrare con un'esplorazione delle conversazioni su web, i temi restituiscono **una percezione del mondo del lavoro nel turismo parziale, piuttosto tradizionale, più "locale" che nazionale**, sbilanciata forse troppo sull'aneddotica dei casi negativi, in cui emergono come problematiche la **temporaneità** (precarietà stagionalità) e la **poca attrattività**, e dove invece sembrano assenti nelle conversazioni aspetti legati all'innovazione, al digitale, alla carriera, alla formazione, alla cultura.
- Lo sforzo da fare per **far conoscere un quadro più informato** (con le sue luci e le sue ombre, ma fondato) deve essere considerato **fra le priorità**: difficile avvicinare le nuove leve (e le loro famiglie) al percorso di formazione, prima, di lavoro, poi, se non si interviene in modo incisivo.

PIETRO LUIGI GIACOMON

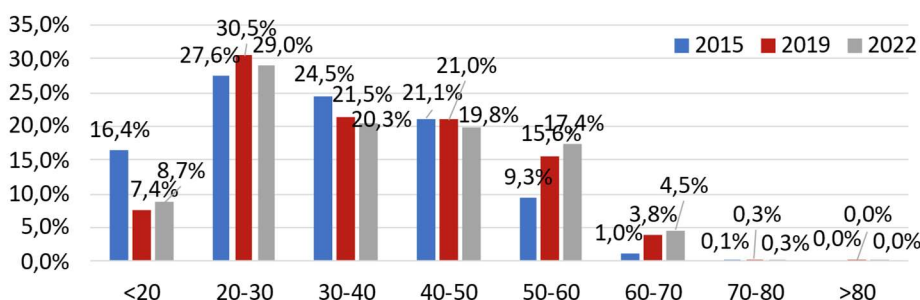
I dati che Veneto Lavoro ha pubblicato sulle assunzioni nei primi 7 mesi nelle diverse destinazioni turistiche evidenziano, positivamente, che nel 2023 si sono avute più pratiche di assunzione e più lavoratori assunti rispetto al 2019.

Occorre tuttavia approfondire alcuni elementi, partendo da questi dati, da quelli del 2022 dell'Osservatorio sul Mercato del lavoro nel Turismo di Federalberghi e FIPE e dalle analisi della Fondazione Agnelli sugli sbocchi professionali dei diplomati in indirizzi turistici.

Tre parole chiave, ha affermato il dottor Giacomon, possono aiutarci: età, professioni, studio & lavoro. Fatto 100 il totale dei lavoratori del turismo nel Veneto, abbiamo confrontato le loro classi d'età rispetto al 2015, al 2019 e al 2022 (v. la figura seguente).

Lavoratori nei servizi turistici in Veneto per classi di età

n. dipendenti dei SERVIZI TURISTICI per classe di età a livello regionale*	<20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	>80	Totale regionale
2015	15.171	25.615	22.739	19.596	8.623	942	62	0	92.747
2019	9.527	39.125	27.552	26.940	20.068	4.819	346	23	128.400
2022	10.818	36.146	25.294	24.601	21.712	5.621	348	22	124.561



Elaborazione su dati Osservatorio mercato lavoro turismo.

* Il totale regionale è una sommatoria delle province di Belluno, Padova, Treviso, Verona, Venezia, Vicenza e Rovigo.

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



Emergono alcune tendenze generali. È importante notare che la fascia tra i 30 ed i 40 anni passa dal 24,5 per cento del 2015 al 20,3% del 2022. Cioè, diminuiscono in percentuale i lavoratori della classe d'età in cui si compiono maggiormente le scelte di vita personali, familiari e quelle professionali.

Invece aumentano gli occupati over 50: dal 9,3 al 17,4% nella classe 50-60 anni, dall'1,0 al 4,5% nella classe 60-70.

Complessivamente, si tratta di lavoratori che probabilmente coprono le esigenze quantitative delle imprese, anche rispetto alle competenze di base, magari a seguito di esperienze in molteplici e diversi settori.

C'è però da approfondire, ha proseguito Giacomon, se questi lavoratori siano utili e sempre adeguati anche alle esigenze di innovazione e di stimolo al miglioramento delle imprese.

La diminuzione dei trentenni deve far riflettere, ed è peraltro in linea con gli aspetti emersi nelle interviste e focus group, ricordati dal professor Tamma.

Come anche la diminuzione degli occupati inferiori ai 20 anni, dal 16,4% del 2015 all'8,7% del 2022, una diminuzione di giovani, tra i quali ci sono indubbiamente anche chi studia e poi lavora nella stagione estiva.

Non bastano, quindi, i dati sulla quantità totale degli occupati nel turismo e sulle variazioni nei periodi.

Esaminare la composizione per età significa anche, a livello generale e con una certa approssimazione, analizzare quell'energia vitale espressa dalle persone che vogliono crescere con l'impresa, apportarvi valore aggiunto, competenze digitali, trovare pure soddisfazione personale e professionale.

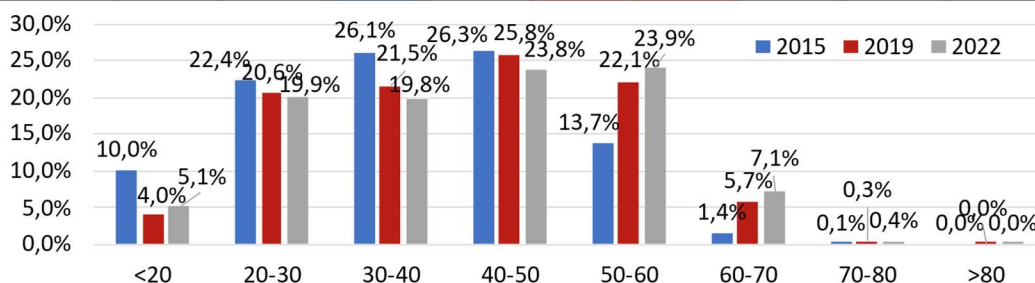
Sembra pertanto che il turismo dimostri di essere meno attrattivo per la fascia centrale di persone dai 30 ai quarant'anni. Come renderlo più attrattivo verso questa classe di età?

Considerando e comparando i dati dei lavoratori operanti nei soli servizi ricettivi e nei pubblici esercizi, le tendenze generali vengono confermate (v. le due figure successive).

Si notano alcune differenze nella classe 20-30 anni: in questa fascia d'età si concentra quasi un terzo dei lavoratori di bar e ristoranti. Spesso con contratti a tempo determinato e con contratti a part-time (si analizzi anche l'approfondimento realizzato in Statistiche flash, settembre 2023, dell'Ufficio Statistico Regionale Veneto).

Lavoratori nei servizi ricettivi in Veneto per classi di età

n. dipendenti dei SERVIZI RICETTIVI per classe di età a livello regionale*	<20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	>80	Totale regionale
2015	2.445	5.468	6.362	6.407	3.346	340	21	0	24.389
2019	1.199	6.125	6.397	7.690	6.586	1.690	104	3	29.793
2022	1.447	5.679	5.630	6.776	6.815	2.009	111	8	28.476

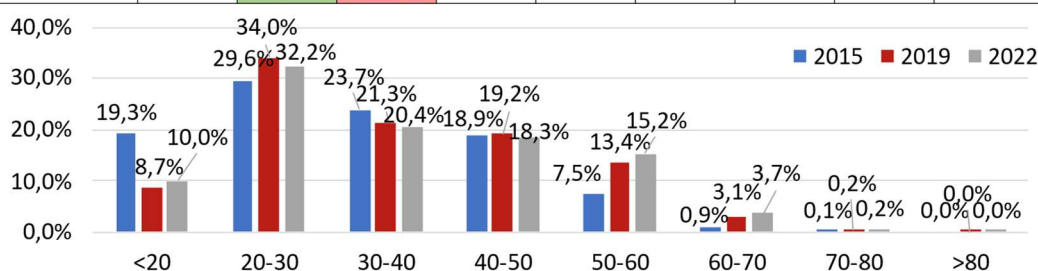


Elaborazione su dati Osservatorio mercato lavoro turismo.

* Il totale regionale è una sommatoria delle province di Belluno, Padova, Treviso, Verona, Venezia, Vicenza e Rovigo.

Lavoratori nei pubblici esercizi in Veneto per classi di età

n. dipendenti dei PUBBLICI ESERCIZI per classe di età a livello regionale*	<20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	>80	Totale regionale
2015	12.552	19.303	15.465	12.349	4.905	572	38	0	65.184
2019	8.245	32.291	20.229	18.197	12.718	2.962	231	19	94.890
2022	9.288	29.937	19.025	17.039	14.128	3.444	229	13	93.102



Elaborazione su dati Osservatorio mercato lavoro turismo.

* Il totale regionale è una sommatoria delle province di Belluno, Padova, Treviso, Verona, Venezia, Vicenza e Rovigo.

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



La seconda parola chiave, ha detto Giacomon, riguarda il tema delle professioni.

Nella tabella seguente, elaborata da Veneto Lavoro rispetto ai dieci profili professionali maggiormente richiesti nelle *destination* turistiche più importanti della regione, emerge una costante: sono camerieri, cuochi, baristi e professioni non qualificate.

Ovviamente queste rappresentano le assunzioni numericamente più rappresentative. Senz'altro sono stati assunti profili differenti, anche se in numero inferiore.

Sembra tuttavia opportuno porsi alcuni quesiti.

Le imprese del turismo riescono ad evidenziare e comunicare solo i bisogni di questi profili maggiormente?

E, in ogni caso, quali sono le *hard* e *soft skills* necessarie per svolgere bene tali professioni?

Come vengono poi valorizzate?

Cosa vuol dire oggi lavoro qualificato o lavoro non qualificato nei comparti turistici, rispetto alle relazioni con i clienti e alla ricerca di una sempre maggiore qualità del servizio?

I profili professionali richiesti in alcune destination turistiche

	Città d'arte	Costa	Lago di Garda	Dolomiti	Terme Euganee
I	Camerieri di ristorante (1.348)	Camerieri di ristorante (7.138)	Camerieri di ristorante (3.674)	Camerieri di ristorante (1.505)	Camerieri di ristorante (883)
II	Cuochi in alberghi e ristoranti (3.881)	Cuochi in alberghi e ristoranti (4.054)	Cuochi in alberghi e ristoranti (7.113)	Cuochi in alberghi e ristoranti (766)	Cuochi in alberghi e ristoranti (371)
III	Baristi e e professionisti assimilate (3.712)	Baristi e e professioni assimilate (3.178)	Baristi e e professioni assimilate (3.593)	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione (543)	Baristi e e professioni assimilate (228)
IV	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione (3.619)	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione (2.250)	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione (3.228)	Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio (450)	Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione (717)
V	Camerieri di albergo (1.872)	Camerieri di albergo (1.797)	Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio (926)	Camerieri di albergo (413)	Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio (200)
VI	Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione (1.707)	Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio (1.704)	Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione (896)	Baristi e e professioni assimilate (302)	Massaggiatori ed operatori termali (168)
VII	Addetti al banco nei servizi di ristorazione (1.075)	Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione (1.557)	Camerieri di albergo (795)	Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione (247)	Personale non qualificato nei servizi di ristorazione (158)
VIII	Attori (802)	Bagnini e professioni assimilate (964)	Personale non qualificato nei servizi ricreativi e culturali (398)	Tecnici della preparazione alimentare (62)	Camerieri di albergo (144)
IX	Faccini, addetti allo spostamento merci ed assimilati (744)	Animatori turistici e professioni assimilate (587)	Commessi delle vendite al minuto (335)	Collaboratori domestici e professioni assimilate (31)	Faccini, addetti allo spostamento merci ed assimilati (141)
X	Personale non qualificato addetto alla pulizia nei servizi di alloggio (524)	Personale non qualificato addetto ai servizi di pulizia di ufficio (557)	Addetti al banco nei servizi di ristorazione (280)		Estetisti e truccatori (71)

Fonte: Veneto Lavoro, dati gennaio-luglio 2023 (Misure /18, agosto 2023)

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



Una delle segnalazioni avute dagli imprenditori è la difficoltà di disporre di persone veramente qualificate in questi mestieri, che sono di accoglienza e cura della persona. Statisticamente si tratta sempre di un cameriere di sala, ma che differenza fra una persona veramente formata ed una no.

Nel convegno dell'ottobre 2022, ha ricordato Giacomon, un collega manager di un albergo di Venezia diceva che il suo gruppo cercava di superare i turni spezzati.

Quindi il problema dei turni, dell'alloggio, del welfare, la possibilità di carriera sono elementi che possono rendere una professione più attrattiva, pur partendo da queste esigenze professionali, che partono dalle comunicazioni obbligatorie delle imprese rispetto alle assunzioni effettuate.

L'ultimo elemento è legato al rapporto tra studio e lavoro e all'aggiornamento dei dati della Fondazione Agnelli, elaborati dal CRISP dell'Università di Milano Bicocca, che monitora i diplomati delle scuole secondarie di secondo grado nei 24 mesi successivi al diploma.

Ogni anno il report, relativo alle singole scuole italiane, esce nel mese di novembre; ora sono stati aggregati a livello regionale i dati di chi si è diplomato nel Veneto (ed in altre regioni confrontabili) nel settore tecnico turistico o professionale turistico nel 2017, nel 2018 e nel 2019.

Nel nostro caso abbiamo cercato di esaminare, a due anni dal diploma, la coerenza di una eventuale occupazione rispetto al percorso scolastico (v. le figure seguenti).

I diplomati dagli Istituti professionali turistici presentano una elevata percentuale di occupazione, maggiore nel confronto con gli altri diplomati. Ma si nota anche un calo nella professione coerente: era del 49,4% nel settembre 2021 (quindi, per i diplomati del 2019), rispetto al 54,5 per cento di due anni prima.

Un tale cambiamento, da verificare con i prossimi dati, deve probabilmente porre degli interrogativi anche in tema di orientamento e di rapporto tra scuole ed aziende turistiche, come già evidenziato nel 1° evento

annuale del Progetto "Turismo: giovani, imprese, lavoro". E' un effetto della poca attrattività del settore per i giovani o "solo" della pandemia che ha impattato moltissimo nelle attività collegate ai turismi?

Anche negli indirizzi tecnici turistici si assiste ad un calo dell'occupazione coerente (una diminuzione di 2,5 punti in percentuale), anche se in questo caso aumentano le professioni trasversali, non verificabili nella loro coerenza diretta.

Qui, inoltre, si conferma il dato che 1 diplomato su 5 prosegue all'Università ed 1 altro su 5 è, oppure è stato, sia studente universitario che lavoratore.

Le scelte dei diplomati professionali turistici: analisi 2 anni post diploma

Veneto: professionali turistici (per anno di diploma)		2017	2018	2019	Media
Stato occupazionale (considerando l'arco dei due anni dopo il diploma)					
	Occupato	63,7%	59,7%	56,7%	59,9%
	Sotto occupato	11,7%	15,5%	21,2%	16,3%
	Studente+lavoratore	12,9%	10,9%	6,4%	10,0%
	Studente	5,0%	5,6%	5,2%	5,3%
	Altro	6,7%	8,3%	10,5%	8,5%
Coerenza della qualifica a due anni dal diploma (% diplomati che lavorano)					
	Professione coerente	54,5%	53,0%	49,4%	52,2%
	Professione trasversale	14,7%	15,8%	15,8%	15,4%
	Professione non coerente	30,8%	31,2%	34,8%	32,3%
Tipologia di contratto a due anni dal diploma (% diplomati che lavorano)					
	Lavoro permanente (tempo indeterminato)	16,6%	8,6%	9,3%	11,5%
	Lavoro permanente (apprendistato)	43,1%	59,6%	52,1%	51,4%
	Lavoro temporaneo	40,3%	31,8%	38,6%	37,0%
	Tempo di attesa per la 1° occupazione significativa (giorni)	116	122	142	127
TOTALE DIPLOMATI		2.309	2.474	2.557	7.340

Fonte: Fondazione Agnelli e CRISP-Università di Milano Bicocca, Eduscopio esiti lavorativi, novembre 2022.

È positivo, ha concluso il dottor Giacomon, che un ragazzo dopo il diploma decida di andare all'università, di aumentare le sue competenze, anche seguendo percorsi formativi differenti. Si pone, però, il problema della quantità delle risorse qualificate, necessarie per l'innovazione nel e del turismo, effettivamente disponibili nel mercato del lavoro.

Quindi, le imprese del turismo devono far percepire le loro esigenze di tecnici con capacità di *marketing* o di utilizzo di tutte le opportunità apportate dalla digitalizzazione. Ed essere attrattivi per questi giovani.

Non può esserci, infatti, la percezione che nel turismo esistano soprattutto o solo lavori poco qualificati.

Le scelte dei diplomati tecnici turistici: analisi 2 anni post diploma

Veneto: tecnici turistici (per anno di diploma)		2017	2018	2019	Media
Stato occupazionale (considerando l'arco dei due anni dopo il diploma)					
	Occupato	38,6%	32,3%	32,7%	34,4%
	Sotto occupato	8,1%	12,2%	18,8%	13,3%
	Studente+lavoratore	27,6%	26,6%	17,8%	23,8%
	Studente	19,1%	20,4%	19,8%	19,8%
	Altro	6,6%	8,5%	10,9%	8,7%
Coerenza della qualifica a due anni dal diploma (% diplomati che lavorano)					
	Professione coerente	35,1%	37,3%	32,5%	34,8%
	Professione trasversale	32,1%	31,9%	33,6%	32,6%
	Professione non coerente	32,8%	30,8%	33,9%	32,6%
Tipologia di contratto a due anni dal diploma (% diplomati che lavorano)					
	Lavoro permanente (tempo indeterminato)	16,1%	6,8%	8,1%	10,7%
	Lavoro permanente (apprendistato)	38,8%	55,1%	45,9%	45,9%
	Lavoro temporaneo	45,1%	38,1%	46,0%	43,4%
Tempo di attesa per la 1° occupazione significativa (giorni)		178	168	182	176
TOTALE DIPLOMATI		1.779	1.918	2.050	5.747

Fonte: Fondazione Agnelli e CRISP-Università di Milano Bicocca, Eduscopio esiti lavorativi, novembre 2022.

DANIELE NICOLAI

La situazione delle imprese, degli addetti e degli occupati nei servizi turistici è stata presentata dal dottor Nicolai dell'Ufficio Studi della CGIA di Mestre.

Si tratta di circa 51.000 localizzazioni (ovvero sedi d'impresa più unità locali, a fine 2022) e di 211.000 occupati (al terzo trimestre 2022, quando è più elevato lo stock di lavoratori nel settore turistico).

È importante ricordare che il dato riguarda sia l'occupazione dipendente che quella indipendente: nel Veneto un occupato su quattro del turismo è un lavoratore autonomo (quindi circa 50.000), mentre nel manifatturiero, il rapporto è sostanzialmente 1 su 10.

La tabella seguente suddivide questi dati per comparto, rapportandoli con l'Emilia-Romagna, regione simile per popolazione, per alcune caratteristiche socioeconomiche ed imprenditoriali, ma anche in termini di imprese ed occupati nel turismo, pur con differenze nelle varie attività.

Confrontando invece il dato degli addetti veneti del 2022 con il 2019 (anno record per le presenze turistiche regionali, pari a 71 milioni), l'occupazione ha quasi recuperato i livelli pre-pandemia: allora il totale era di 215.000 occupati.

Imprese e addetti dei SERVIZI TURISTICI: Veneto ed Emilia Romagna

ANNO 2022 (rank per ADDETTI del Veneto)	SEDI IMPRESE attive		LOCALIZZAZIONI attive		ADDETTI alle localizzazioni	
	VENETO	EMILIA ROMAGNA	VENETO	EMILIA ROMAGNA	VENETO	EMILIA ROMAGNA
Ristorazione	25.397	25.035	34.758	33.071	144.792	133.981
Alloggio	4.370	4.699	7.411	7.528	39.661	37.177
Attività sportive e di divertimento	3.270	4.465	4.326	6.085	10.462	19.862
Attività creative, artistiche e di intrattenimento	1.098	1.408	1.320	1.640	5.626	6.090
Agenzie di viaggio e tour operator	1.059	838	1.571	1.244	3.628	2.648
Attività riguardanti le lotterie e le case da gioco	334	250	626	493	2.320	1.381
Attività di biblioteche, musei ed altre att. Culturali	88	81	164	150	1.712	1.931
Organizzazione di fiere e convegni	470	625	601	768	1.657	4.235
Servizi dei centri per il benessere fisico	342	270	425	344	1.257	1.103
TOTALE SERVIZI TURISTICI	36.428	37.671	51.202	51.323	211.115	208.408

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati camerali

Rispetto al sostanziale equilibrio tra VENETO ed EMILIAROMAGNA nei «numeri» dei SERVIZI TURISTICI si nota, per il VENETO, una certa prevalenza di OCCUPATI nella RISTORAZIONE (quasi 11mila in più rispetto all'Emilia Romagna), nell'ALLOGGIO (quasi 2.500 in più) e nelle AGENZIE DI VIAGGIO/TOUR OPERATOR (circa 1.000 in più), mentre in Emilia Romagna prevalgono gli occupati nelle attività sportive e di divertimento e nell'organizzazione di fiere/convegni

Venezia, 3 ottobre 2023. L'EVOLUZIONE DELLE IMPRESE E LA SFIDA DEL CAPITALE UMANO

4

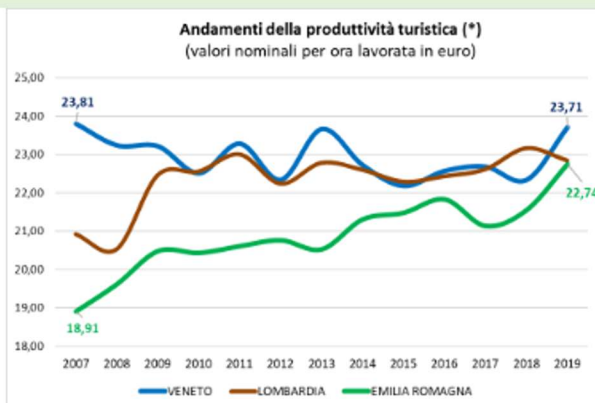
Nicolai ha anche presentato i dati sulla produttività nei servizi turistici (cioè, il valore aggiunto per ora lavorata), analizzando Veneto, Emilia-Romagna e Lombardia, in base alle rilevazioni ISTAT (v. tabella nella pagina successiva).

Ecco come si è evoluta la produttività nominale dal 2007 al 2019: il Veneto partiva con un vantaggio di circa il 26% sull'Emilia-Romagna.

Nel 2019 la produttività in euro nel Veneto risulta però la stessa del 2007 (23,71 euro), quella dell'Emilia-Romagna è aumentata (22,74 euro) e quindi è quasi simile tra le due regioni.

Considerando però l'inflazione del periodo, nel Veneto la produttività dei servizi turistici è diminuita nettamente in termini reali.

SERVIZI TURISTICI: produttività ferma nel tempo, ma cade in termini reali



Produttività in euro per ora lavora e INDICE prezzi	2007	2019	Var. % 2019/2007 (12 anni)
VENETO	23,81	23,71	-0,4%
LOMBARDIA	20,92	22,85	+9,2%
EMILIA ROMAGNA	18,91	22,74	+20,3%
INDICE DEI PREZZI (**) - base 2015=100	103,8	120,4	+16,1%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Istat (contabilità territoriale) (*) Alloggio e ristorazione (**) Indice prezzi al consumo FOI per le famiglie a operai e impiegati (al netto tabacchi), utilizzato per le rivalutazioni monetarie

Guardando ai SERVIZI TURISTICI si nota la **sostanziale stagnazione del valore della produttività** (valore aggiunto per ora lavorata) in Veneto (nel 2019 risultava addirittura un po' più bassa di 12 anni prima). Considerando le economie turistiche più simili, **si nota come si sia assottigliato lo scarto di produttività tra Veneto ed Emilia Romagna**: nel 2007 il vantaggio del Veneto era pari al 26%, nel 2019 è sceso al 4%. In più se in termini nominali la produttività in Veneto è rimasta invariata nel tempo, **in termini reali la produttività è diminuita nettamente per effetto del processo inflattivo** (in 12 anni, dal 2007 al 2019, l'indice dei prezzi è salito del 16%).

Venezia, 3 ottobre 2023. L'EVOLUZIONE DELLE IMPRESE E LA SFIDA DEL CAPITALE UMANO

7

Parlando invece delle assunzioni nei diversi settori turistici veneti, i servizi di bar e ristorazione e quelli ricettivi rappresentano la grandissima parte dei lavoratori.

Nel 1° semestre 2023 si è assistito ad un aumento di oltre 7.300 persone, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, come evidenziato nella tabella seguente.

Turismo veneto: assunzioni di LAVORO DIPENDENTE per comparto

Assunzioni di lavoro dipendente nei SERVIZI TURISTICI per COMPARTO (RANK PER ANNO 2022)	2019	2020	2021	2022	Var. ass. 2022-2019	Var. % 2022/2019	I sem 2022	I sem 2023	Var. ass. 2023-2022 (I sem)	Var. % 2023/2022 (I sem)
Attività dei servizi di ristorazione	77.155	46.120	61.095	79.795	+2.640	+3,4%	44.650	51.520	+6.870	+15,4%
Alloggio	53.700	26.735	42.290	58.015	+4.315	+8,0%	35.830	35.450	-380	-1,1%
Attività sportive e di divertimento	11.220	5.905	9.145	10.860	-360	-3,2%	6.375	6.740	+365	+5,7%
Attività creative, artistiche e di intrattenimento	5.265	2.275	5.100	7.360	+2.095	+39,8%	3.715	3.795	+80	+2,2%
Attività delle agenzie di viaggio e tour operator	1.185	390	665	1.235	+50	+4,2%	715	1.035	+320	+44,8%
Attività di biblioteche, musei ed altre att. culturali	935	625	820	1.030	+95	+10,2%	415	515	+100	+24,1%
Attività riguardanti le lotterie e le case da gioco	810	435	415	660	-150	-18,5%	295	360	+65	+22,0%
Servizi dei centri per il benessere fisico	815	420	460	620	-195	-23,9%	385	330	-55	-14,3%
Organizzazione di convegni e fiere	405	210	275	430	+25	+6,2%	295	245	-50	-16,9%
SERVIZI TURISTICI	151.490	83.115	120.265	160.005	+8.515	+5,6%	92.675	99.990	+7.315	+7,9%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati MDL Veneto Lavoro

2022 Tra le assunzioni di lavoro dipendente nei SERVIZI TURISTICI si registrano dinamiche particolarmente positive per quelle relative alle attività creative (+40% su stesso periodo del 2019).

A livello assoluto pesano i segni più di Alloggio/Ristorazione con circa 7 MILA assunzioni in più rispetto al 2019. Si verifica un gap sensibile delle assunzioni per i Servizi dei centri per il benessere (-23,9%) che pesano tuttavia molto poco rispetto al totale delle assunzioni turistiche (<1%) mentre ALLOGGIO e RISTORAZIONE fanno la parte del leone (86% del totale assunzioni dipendenti del comparto turistico, ben 138 mila nel 2022).

I SEM 2023: assunzioni elevate per la RISTORAZIONE (quasi 7mila in più) e in saggio % per le agenzie di viaggio (+45%).

Venezia, 3 ottobre 2023. L'EVOLUZIONE DELLE IMPRESE E LA SFIDA DEL CAPITALE UMANO

11

Le specificità del mondo del turismo emergono dalle tipologie contrattuali e dai fattori legati all'età ed al titolo di studio: si tratta quindi di precisi elementi di attenzione.

La tabella successiva mostra, infatti, che l'incidenza dei contratti a tempo determinato nei servizi turistici ammonta all'85% delle assunzioni del 2022, contro il 75% esistente nella totalità dei settori.

Inoltre, l'incidenza del part-time è del 42 per cento (sempre sul totale delle assunzioni di lavoro dipendente) rispetto al 31% di tutti i settori.

Turismo veneto: assunzioni di LAVORO DIPENDENTE (contratto, orario, sesso)

Assunzioni di lavoro dipendente	2019	2020	2021	2022	Var. ass. 2022-2019	Var. % 2022/2019	Inc. % 2022 SERVIZI TURISTICI	Inc. % 2022 TOT SETTORI (*)	Var. % 2023/2022 (1 sem)
SERVIZI TURISTICI	151.490	83.115	120.265	160.005	+8.515	+5,6%	100,0%	100,0%	+7,9%
tempo determinato	125.720	68.585	101.485	136.015	+10.295	+8,2%	85,0%	74,8%	+7,4%
per contratto apprendistato	13.000	6.760	10.050	11.880	-1.120	-8,6%	7,4%	6,5%	+6,6%
tempo indeterminato	12.770	7.770	8.730	12.110	-660	-5,2%	7,6%	18,7%	+15,7%
part time	68.215	43.620	55.665	67.610	-605	-0,9%	42,3%	31,2%	+8,5%
per orario non definito	185	100	100	125	-60	-32,4%	0,1%	0,2%	-30,8%
per sesso									
donne	76.530	42.005	60.650	79.220	+2.690	+3,5%	49,5%	46,7%	+7,5%
uomini	74.960	41.110	59.615	80.785	+5.825	+7,8%	50,5%	53,3%	+8,3%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati M DL Veneto Lavoro (*) Totale settori al netto del somministrato

In raffronto al totale assunzioni (tutti settori) per i **SERVIZI TURISTICI** si nota una **maggiore concentrazione dei contratti a tempo determinato e del part-time** (nell'industria il part time si ferma al 16% del rispettivo totale assunzioni). Rispetto al 2019, **nel 2022 si nota nei SERVIZI TURISTICI un intensificarsi del FULL-TIME (+11%) che sale al 58% del totale assunzioni.**

Rispetto al totale settori (dove le assunzioni di donne si sono fermate al 46,7%), si nota un **maggiore contributo del lavoro femminile nel turismo** (49,5%, circa 3 punti % in più), **che in termini assoluti vengono tuttavia superate dai maschi** (nel 2022 il 50,5% delle assunzioni). **I SEM 2023: aumentano più che proporzionalmente le assunzioni a tempo indeterminato (+15,7%)** che comunque rimangono basse in termini di peso (7% sul totale).

12

Una delle ulteriori evidenze presentate dall'Ufficio Studi della CGIA di Mestre riguarda le assunzioni per età, cittadinanza e titolo di studio.

La percentuale di giovani tra i 15 ed i 29 anni assunta nel 2022 è pari al 46 per cento delle assunzioni complessive turistiche, maggiore rispetto al 39% nelle assunzioni effettuate in tutti i settori.

Viceversa, gli adulti tra i 30 ed i 54 anni rappresentano il 44% degli assunti nel turismo, mentre sono il 51% complessivamente.

Si nota altresì una prevalenza nei titoli di studio «diploma» e «licenza media».

Salgono le assunzioni dei senza titolo o con licenza elementare: +45%. Essi rappresentano circa 4.000 lavoratori rispetto all'incremento totale di 7.300 assunzioni nei servizi turistici.

In altri termini, nel primo semestre 2023 più di metà dell'incremento occupazionale è dovuto a lavoratori classificati «senza titolo», probabilmente anche perché stranieri.

Turismo veneto: assunzioni di LAVORO DIPENDENTE (età, titolo, cittadinanza)

Assunzioni di lavoro dipendente	2019	2020	2021	2022	Var. ass. 2022-2019	Var. % 2022/2019	Inc. % 2022 SERVIZI TURISTICI	Inc. % 2022 TOT SETTORI	Var. % 2023/2022 (I sem)
SERVIZI TURISTICI	151.490	83.115	120.265	160.005	+8.515	+5,6%	100,0%	100,0%	+7,9%
giovani (15-29)	67.630	35.940	54.100	73.605	+5.975	+8,8%	46,0%	38,7%	+10,3%
per fascia d'età									
adulti (30-54)	70.770	39.155	54.615	70.280	-490	-0,7%	43,9%	51,1%	+4,4%
senior (55 e più)	13.090	8.020	11.550	16.120	+3.030	+23,1%	10,1%	10,2%	+13,2%
per titolo di studio									
nessun titolo/licenza elementare	11.470	6.015	9.185	15.475	+4.005	+34,9%	9,7%	9,1%	+45,1%
licenza media	41.585	23.445	33.585	46.070	+4.485	+10,8%	28,8%	26,0%	+12,0%
diploma (23 anni)	8.000	4.525	6.415	8.050	+50	+0,6%	5,0%	5,3%	-6,5%
diploma	76.205	41.970	61.320	77.740	+1.535	+2,0%	48,6%	42,5%	+1,3%
laurea	14.200	7.160	9.760	12.665	-1.535	-10,8%	7,9%	17,2%	-4,3%
per cittadinanza									
italiana	111.525	62.620	90.005	116.675	+5.150	+4,6%	72,9%	73,6%	+4,7%
straniera	39.965	20.495	30.260	43.330	+3.365	+8,4%	27,1%	25,1%	+16,2%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati MDL Veneto Lavoro (nel titolo di studio la somma componenti differisce per difetto totale per un paio di decine di unità non definite)

In confronto al totale assunzioni (tutti i settori) nei **SERVIZI TURISTICI** si nota una **maggiore concentrazione nella fascia 15-29 anni e nel 2022 le assunzioni in età giovanile sono salite di quasi il 9% rispetto al 2019** (circa 6 mila in più). Si nota altresì una **prevalenza nei titoli di studio «diploma» e «licenza media»**. **Le assunzioni di laureati sono distanti dai livelli del 2019 e nel I semestre del 2023 la loro flessione prosegue mentre, di converso, salgono le assunzioni dei senza titolo/licenza elementare (+45%, ben 4 mila in più su un totale di +7.300 assunzioni nei SERVIZI TURISTICI: in altri termini nel I semestre 2023 più di metà dell'incremento è dei «senza titolo»**).

Le **assunzioni di stranieri** sono aumentate di più rispetto a quelle degli italiani (dato intensificatosi nel I SEM 2023: +16,2%) e **diventano rilevanti per la tipologia senza titolo di studio/licenza elementare dove la componente straniera supera il 70%** (inoltre 1 assunzione straniera su 4 è qui). Romania, Bangladesh, Cina e Albania le prime cittadinanze.

SILVIA OLIVA

La ricercatrice della Fondazione Nordest ha affermato che i cambiamenti all'interno del mercato del lavoro si muovono dal settore dei servizi, e quindi anche dal turismo, verso il manifatturiero; quindi, in qualche modo il turismo può rappresentare un luogo di analisi.

Va ricordato innanzitutto che il lavoro c'è, il problema è che mancano i lavoratori.

Oggi non è solo una questione di numeri o di competenze, ma più profonda, di visioni del lavoro da parte delle giovani generazioni. Si parla del grande *mismatch* tra le aspettative dei lavoratori relativamente alle loro condizioni di lavoro, alla qualità, al contenuto, alle opportunità del lavoro rispetto alle offerte dalle imprese.

Il tema delle "grandi dimissioni" nasce molto prima della pandemia, inizia circa dieci anni fa. Sicuramente la pandemia ha dato una scossa forte, mettendo in discussione anche il rapporto rispetto alla presenza nel mercato del lavoro.

Secondo gli studiosi, cinque sono gli elementi che entrano in gioco nel tema delle grandi dimissioni.

In primo luogo, il tema del "pensionamento", soprattutto nella fase della pandemia: chi ha potuto ha scelto di uscire dal mercato del lavoro, per una maggiore sicurezza. Ora le cose stanno cambiando: le persone di una certa età rimangono al lavoro più a lungo, in qualche modo permettono di sostituire i giovani meno presenti.

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



C'è il "trasferimento", spostando il proprio percorso professionale in altri settori o ambiti, apportando esperienze e competenze, ed anche un "rimescolamento" verso lavori che permettano una migliore qualità della vita.

Esiste poi il tema della "riconsiderazione" e, cioè, dell'equilibrio tra vita e lavoro: la variabile tempo è elemento fondamentale, centrale nella gestione dei rapporti di lavoro, che le imprese devono in qualche modo sviluppare.

L'ultimo tema riguarda la "riluttanza", le persone che scelgono di uscire dal loro specifico ambito, perché riluttanti a tornare al lavoro in presenza.

Analizzando le caratteristiche delle grandi dimissioni sembra utile sottolineare che ha riguardato in misura significativa la componente femminile, quella ancora più gravata della cura dei figli.

Anche in Veneto esiste una quota importante di persone inattive, che non studiano e non lavorano: la componente femminile dei Neet è caratterizzata da donne che hanno scelto di rimanere fuori dal mercato del lavoro, perché non riescono a conciliare il tempo lavorativo con il tempo della cura.

Inoltre, oggi più che mai le scelte lavorative delle persone sono molto personali, difficilmente valutabili o incasellabili dentro i percorsi più lineari delle generazioni precedenti.

La prima variabile da considerare è il tempo, così importante perché, sin dalla rivoluzione industriale, il tempo è stato utilizzato per definire la retribuzione delle persone. Anche oggi è così: la retribuzione è oraria. La rivoluzione industriale era basata sul manifatturiero, che misurava in unità di tempo quanto si riusciva a produrre.

Lo sviluppo dei servizi ha reso meno significativa questa dimensione: non si producono cose fisiche, ma immateriali. Cambia il modo in cui viene valutato il lavoro attraverso il tempo.

E ci sono poi le variabili della tecnologia e dell'internazionalizzazione a modificare la divisione tra il tempo della vita e il tempo del lavoro.

Quindi, ha proseguito la dottoressa Oliva, siamo in una società diversa rispetto a quella che aveva il tempo come strumento di valutazione del lavoro. Ed una società in cui donne e uomini lavorano e devono fare i conti con servizi di cura, che hanno tempi differenti da quelli lavorativi. Tutto ciò genera ulteriori difficoltà in termini di conciliazione.

A questo punto la risorsa tempo non è più solo l'elemento che misura il valore del lavoro, ma misura il valore della nostra vita quotidiana e quindi è importante ridare al tempo una diversa valutazione.

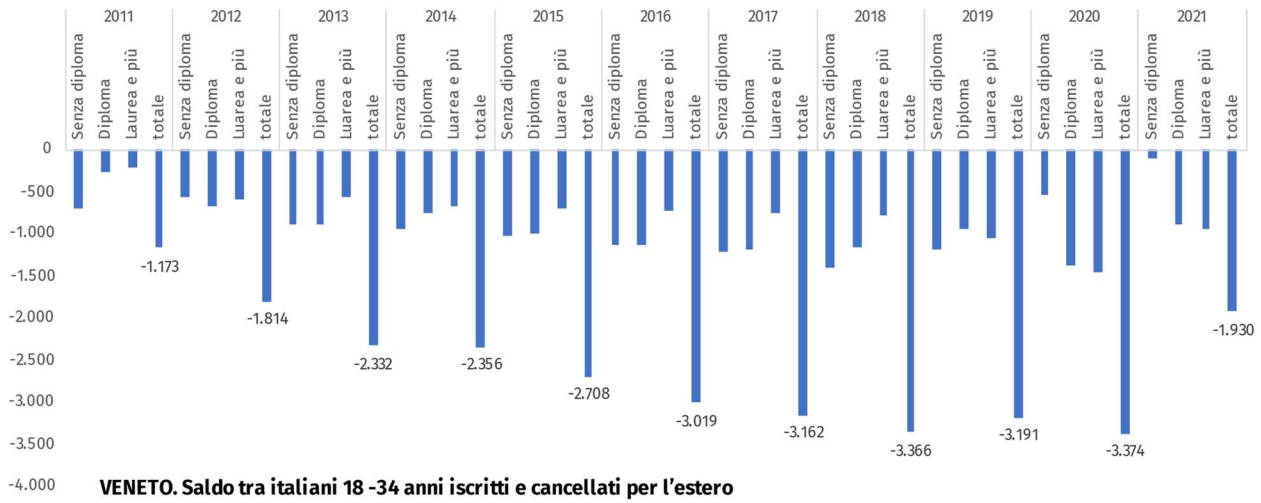
Il settore turistico chiede spesso impegno lavorativo nei momenti in cui, magari, le altre persone si stanno divertendo, la sera, il sabato e la domenica, con orari lunghi, faticosi. È necessario che, di conseguenza, le imprese sappiano rispondere adeguatamente a questa necessità di restituire un tempo di qualità anche alle persone che lavorano nel turismo.

Ci sono quindi alcune domande cui bisogna fornire una risposta.

- *Come retribuire adeguatamente un tempo di lavoro che impatta fortemente sulla vita personale?*
- *Come conciliare esigenze di stagionalità con la ricerca di sicurezza e stabilità del lavoratore? E' difficile scegliere un percorso lavorativo dove si lavora sei mesi e sei mesi non, soprattutto se la retribuzione non consente di vivere serenamente l'altra parte del tempo in cui non si è impiegati;*
- *Come riuscire a combinare la stagionalità con la fidelizzazione dei lavoratori, quando ci sono pochi lavoratori rispetto a una domanda di lavoro in crescita? Chi può scegliere dove lavorare va in luoghi in cui la variabile tempo ha una dimensione diversa. Come quindi fidelizzare i lavoratori del turistico, settore che ha anche questa caratteristica della stagionalità?*

Tutto ciò in qualche modo rende il lavoro nel turismo poco attrattivo.

-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



Ricordando la ricerca della Fondazione Nordest sui giovani che vanno all'estero (28.000 giovani veneti in 10 anni), la dottoressa Oliva ha evidenziato che la scelta di partire è legata, in primo luogo, alla ricerca di migliori opportunità di lavoro e di vita.

E poi a motivi di formazione e studio, ad un salario più elevato, ad un contesto più in linea con i propri valori, fino anche ad un'idea (al settimo posto) di mancanza di lavoro in Italia.

Da qui si consolida l'esigenza di operare molto in termini di comunicazione e di miglior rappresentazione del lavoro e delle opportunità, anche nel settore del turismo.

Si tratta di partenze che non lasciano indifferenti il nostro territorio. Giovani che vanno via vuol dire che in futuro ci saranno meno famiglie, meno figli e ancora una volta meno lavoratori. Inoltre, si perdono investimenti formativi fatti nel nostro paese (v. la figura precedente) ed anche potenzialità in termini di innovazione, in termini di crescita di nuove imprese.

Ad andare via spesso sono le persone che all'estero poi ricoprono le posizioni professionali di cui c'è bisogno in Italia e di cui si lamenta la difficoltà di reperimento.

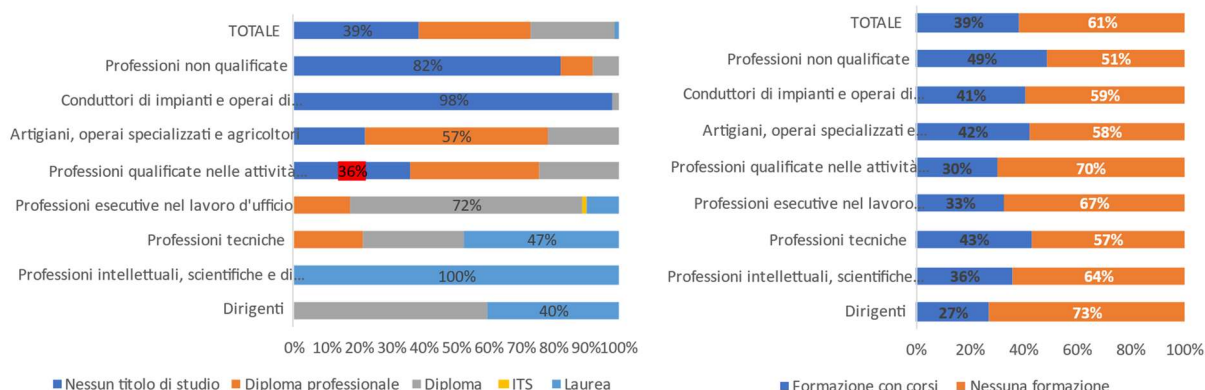
Un dato interessante riguarda le figure professionali del turismo, i loro titoli di studio e la loro partecipazione a corsi, in base all'indagine Excelsior, quindi ai dati dichiarati dalle aziende (v. figura successiva).

C'è una quota molto rilevante di persone assunte nel 2022 nel settore turistico che non ha fatto nessuna formazione, attraverso corsi, ed una quota importante di persone che ha una bassa qualificazione.

A livello complessivo, invece, gli imprenditori veneti puntano su precise competenze da apportare nelle imprese per recuperare valore aggiunto: quelle tecniche (competenze digitali, linguistiche, l'esperienza), quelle trasversali (quali l'autonomia e le capacità relazionali) e quelle motivazionali.

LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI: LE CARATTERISTICHE DEGLI ASSUNTI

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



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



Concludendo, la dottoressa Oliva, fa presente che sul tema della conciliazione, la fotografia registrata dall'Istat evidenzia ancora una volta che il turismo è un settore in cui è veramente difficile la conciliazione: per le caratteristiche risulta difficile sia una flessibilità oraria, sia una flessibilità giornaliera (v. figura seguente).

Altri settori presentano maggiore facilità e quindi questo è uno degli aspetti di cui sicuramente il settore deve farsi carico.

CONCILIAZIONE: SPESSE IMPOSSIBILE

CARATTERISTICHE	Flessibilità oraria			Flessibilità giornaliera				
	Si, è generalmente possibile	Si, è possibile, ma solo in casi particolari	No, non è possibile	Non sa	Si, è generalmente possibile	Si, è possibile, ma solo in casi particolari	No, non è possibile	Non sa
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)

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



Pertanto, come riportato nella sintesi seguente, occorre riconoscere una complessità dei temi e l'esigenza di molteplici azioni per affrontare le questioni dei tempi e del valore nel lavoro:

- *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.*

Questa variabile ha assunto per i lavoratori un ruolo diverso e più prezioso, ponendo nuovi interrogativi nella gestione dei rapporti di lavoro e 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.*

INTERVENTO DELL'ASSESSORE AL TURISMO DELLA REGIONE DEL VENETO



FEDERICO CANER

Il sistema turistico, ha affermato l'Assessore al Turismo della Regione del Veneto, dev'essere analizzato meno con i numeri e più col metodo del valore aggiunto creato. Bisogna confrontarci con altri sistemi, come cerchiamo di fare nel Piano Turistico Strategico Regionale.

Dagli studi oggi presentati emerge, innanzitutto, l'esigenza di riconoscere le problematiche, cioè bisogna capire e condividere. Se poi si è d'accordo sulle esigenze del sistema del turismo e del lavoro nel turismo, si possono individuare le misure per cercare di risolverle, almeno in parte, costruendo dei progetti pilota con la Direzione Turismo e le Associazioni di categoria, il Ciset ed anche Manageritalia.

Sono tre le questioni che mi hanno colpito del lavoro illustrato, ha proseguito Caner.

Come possiamo attrarre i giovani? Un tema fondamentale riguarda la questione del welfare aziendale, ossia il fatto di garantire mobilità e garantire anche un alloggio.

Un altro aspetto analizzato riguarda il tema del tempo libero e della flessibilità nei contratti di lavoro. E' cambiato il rapporto con il lavoro rispetto al passato. Oggi, per avere nel turismo giovani o lavoratori qualificati, bisogna garantire il welfare aziendale, garantire il tempo libero.

La terza questione è la retribuzione: se si vuole chiedere sacrifici soprattutto ai giovani, bisogna remunerarli di più.

È un lavoro da fare con gli imprenditori, ma anche con lo Stato, in tema di defiscalizzazione. Sono questioni, emergenti dalle analisi, che vanno condivise e sulle quali costruire progetti specifici. Se il sistema turistico crea maggiore valore aggiunto, riesce anche a venire incontro a queste necessità: si guadagna di più e si trasmette questo valore a tutti. Il turismo da ricercare nei prossimi anni, quindi, non è certamente quello dei numeri, ma della qualità, da raggiungere tra l'altro non solo nel turismo, ma nell'agricoltura e complessivamente nel sistema Italia.

C'è quindi un quarto aspetto, ha concluso l'Assessore, che va ad aggiungersi ai temi della retribuzione, del welfare aziendale e del tempo libero, per far sì che i giovani tornino e siano giovani con competenze ed alta professionalità.

Riguarda il concetto da trasmettere ai giovani della qualità del servizio turistico, perchè curarsi delle persone è difficile, ma è un grande valore aggiunto, in tutte le professioni turistiche.

I giovani devono essere orgogliosi di svolgere questi lavori, ma bisogna riuscire a trasmettere loro il valore di tutti i mestieri.

MERCATO DEL LAVORO NEL TURISMO: QUALI EVOLUZIONI NECESSARIE?

Tavola rotonda coordinata da Pietro Luigi Giacomon e Michele Tamma



Il dottor Giacomon ed il professor Tamma, dialogando con i partecipanti alla tavola rotonda, hanno innanzitutto chiesto ai tecnici, al Direttore di Veneto Lavoro ed al manager di GI Group, di approfondire alcuni elementi, decifrare un quadro complesso, in base alla loro conoscenza ed esperienza del Mercato del Lavoro. Infatti, dai dati illustrati nelle relazioni introduttive sono emerse precise domande.

Hanno poi domandato agli imprenditori presenti come le aziende stanno rispondendo e cosa debbano fare per affrontare le sfide del capitale umano nei turismi.

Si sono soffermati poi sul ruolo che possono assumere le associazioni di rappresentanza delle imprese ed il sindacato dei lavoratori. Anche considerando gli Enti bilaterali costituiti contrattualmente.

Infatti, un imprenditore della ristorazione, in un'intervista, ha ricordato che nel loro gruppo c'è un'Academy formativa e ci sono percorsi di carriera. A supporto di un sistema di piccole imprese occorre anche uno sforzo condiviso tra le parti sociali.

Alla fine ai docenti universitari e al dottor Viti, Direttore della Direzione Turismo della Regione del Veneto è stato chiesto di commentare, dal loro punto di vista, quanto emerso e di suggerire ulteriori elementi di riflessione.

ALBERTO ADESSO

Il manager della divisione HORECA di GI Group ha affermato, innanzitutto, che le aziende non si raccontano: non ai loro possibili clienti, ma al lavoratore che deve scegliere l'azienda; questa è una carenza!

Un secondo aspetto riguarda il canale comunicativo che si sceglie verso i giovani: non sempre è quello più adeguato, per la velocità con cui essi recepiscono le comunicazioni e, quindi, per la loro curva di attenzione. Pertanto, in certe situazioni a far la differenza, è il canale scelto, per la velocità di comunicazione cui sono abituati i giovani, che spesso non è quella delle aziende.

TIZIANO BARONE

Oggi è stato dimostrato che i dati, finalmente, parlano tra loro, ha esordito il Direttore di Veneto Lavoro, perché molte fonti presentate focalizzano gli stessi fenomeni.

Sul tema lavoro e turismo ci sono questioni facili da trattare, ha proseguito: ormai non si può parlare di lavoro senza considerare l'alloggio, il welfare, gli stipendi adeguati e le prospettive personali degli stagionali a tempo determinato o indeterminato. Occorre saper operare in questi campi, necessariamente!

Esistono poi questioni conosciute, ma difficili da trattare. Un esempio è dato dai percorsi scolastici ed il mismatching che c'è tra il "prodotto" dell'istruzione ed il "risultato" dell'istruzione. Su questo bisogna in qualche modo intervenire.

Ci sono invece questioni difficili, ad esempio far emergere la domanda di lavoro del settore turistico.

Non è scontato che emerga la domanda di lavoro. Veneto Lavoro ha iniziato a fare ogni anno il report sul turismo, perché si voleva dare un segnale a tutto il sistema che in luglio e in agosto stava funzionando e come stava funzionando. Far emergere la domanda è pertanto fondamentale.

La cura del capitale umano non può restare un fatto episodico. Le Academy aziendali stanno diventando un esempio sistematico per le grandi e medie aziende, o per le piccole insieme.

Inoltre, la gestione dell'incontro tra domanda e offerta non può essere lasciata al caso. Bisogna iniziare a febbraio. Si inizia per la stagione, però diventa un lavoro annuale.

Concludendo, il dottor Barone ha affrontato il tema di dove ricercare i lavoratori, rispetto alle esigenze della domanda. Fatti 100 i disoccupati che entrano in un anno nel mercato del lavoro, il 70% si rioccupa nell'arco di un anno (un dato, questo, cresciuto negli anni). Quindi, chi non ha lavoro è il 30% e sono sempre meno e sono anche coloro che presentano più difficoltà.

Dove, quindi, si possono trovare i lavoratori? Si possono ricercare tra i Neet. L'altro canale è rappresentato dai flussi migratori: un paese come la Germania ha impostato una riforma dei flussi migratori, in cui le ambasciate operano da punto di riferimento per ricerca e selezione.

MASSIMILIANO SCHIAVON

Il Presidente di Federalberghi Veneto ha iniziato affermando che le imprese dovrebbero rivolgersi ai propri collaboratori così come fanno con i propri clienti. Cioè, l'approccio manageriale deve essere quello di analizzare un target specifico, il lavoratore di cui si ha necessità, e considerarne i bisogni da soddisfare all'interno di un percorso lavorativo.

Si tratta sicuramente di un lavoro difficile; non è una cosa scontata, perché sono pochi lo fanno.

Analizzando la comunicazione online nei portali delle aziende, si vedrà che pochi dedicano una sezione specifica a comunicare ai propri lavoratori che cosa offrono, le possibilità di carriera, le prospettive di crescita.

Questo anche perché si è spesso in presenza di un modello di business, quello dell'impresa familiare, che resiste dagli anni '50, ma è carente, probabilmente dal punto di vista di quella iniezione di managerialità, di cui c'è assolutamente bisogno.

Dopo tanti numeri visti per fotografare nitidamente la situazione, bisogna passare all'azione e il primo passo è cominciare a dialogare. Quindi, è positivo lo storytelling, il raccontare che cos'è il mondo del turismo.

Occupandomi anche di formazione all'interno dell'Academy dell'ITS Turismo, ha proseguito Massimiliano Schiavon, mi rendo conto che c'è uno scollamento tra la formazione e il mondo delle imprese. Quindi un altro lavoro da fare è cercare di accorciare le distanze, anche dell'università nei confronti delle imprese. Dico questo perché l'università ha corso molto velocemente, le imprese hanno arrancato.

Quindi c'è bisogno sicuramente di incominciare a dialogare meglio, di raccontare l'esperienza lavorativa ed anche di mettere mano a questo modello di business che oggi incomincia un po' a scricchiolare e necessita di un approccio più scientifico e manageriale.

FRANCO LENTINI

In base ai dati presentati, è evidente che si è di fronte non ad un problema congiunturale, ma a un cambiamento sociale importante: le priorità del passato sono mutate, ha detto Franco Lentini, Advisor per il settore Turismo di Confindustria Veneto.

Eravamo abituati alle priorità della carriera e del guadagno. Il benessere della persona, della vita professionale e privata diventa centrale, non solo nelle nuove generazioni. Un po' tutti hanno cominciato a ragionare in maniera diversa.

Concordando con quanto detto dal Presidente Schiavon, Franco Lentini ha affermato che alcune azioni non sono di competenza delle imprese, ma della politica o degli enti pubblici, che devono rinnovare anche le regole del gioco. Però le imprese hanno sicuramente la possibilità di fare molto. Tuttavia, parlando di impresa dell'hospitality, bisogna prendere atto che ci trova di fronte a due modelli molto lontani tra loro.

Un modello è legato ai grandi gruppi internazionali dove sono prassi oramai consolidata alcune buone pratiche: le tecniche di selezione, il percorso di ingresso, accompagnamento e formazione delle nuove figure, la valutazione periodica della soddisfazione del lavoratore, le attività legate al welfare e alla crescita economica e professionale.

C'è il mondo delle piccole e medie aziende indipendenti, dove tutto questo invece non è così diffuso e applicato. Pur mantenendo tipicità e caratteristiche positive legate al mondo delle PMI alberghiere italiane, perché non imitare le buone pratiche presenti a livello internazionale nei grandi gruppi? Esse renderebbero efficace l'intervento dell'imprenditore nei confronti di un mercato del lavoro che sta diventando scarso.

I giovani sono sempre meno e quindi bisogna competere all'interno, così come si compete nel conquistare quote di mercato della clientela.

Dobbiamo quindi diventare attrattivi, ha concluso il dottor Lentini. Al di là degli aspetti economici e di crescita professionale, evidentemente significativi, c'è anche l'approccio di accoglienza, di sentirsi importanti in

azienda, sviluppando quel senso di appartenenza che fidelizza le persone e permette di costruire un percorso di crescita, con dei protagonisti stabili all'interno aziende E' la cosa più difficile, ma la più indispensabile.

GIANFRANCO REFOSCO

Il Segretario Regionale della CISL ha condiviso l'impostazione di mettere al centro il tema delle persone, perché oggi i sistemi funzionano, in tutti i settori e non solo nel turismo, trovando la giusta risposta in termini di competenze da attivare e di innovazione.

C'è un cambiamento epocale nel rapporto fra domanda ed offerta di lavoro.

Pertanto, il primo aspetto per chi ha una responsabilità collettiva, come la politica e le parti sociali, deve essere quello di una visione strategica di medio e lungo termine rispetto alle dinamiche. Senza rincorrere le emergenze.

Occorre avere ben presente che oggi, per quanto riguarda l'offerta di lavoro, la competizione non è più tra impresa e impresa, ma è tra settore e settore. Molti sono stati i lavoratori e le lavoratrici del turismo che ora lavorano nelle imprese artigiane, industriali, nella grande distribuzione o in qualche parte della pubblica amministrazione.

Ma c'è anche la competizione tra territori, specie in Europa. A parità di sfida professionale, per un giovane la scelta è di prendere l'aereo, per una maggior remunerazione o un maggior riconoscimento.

Si tratta di una sfida molto importante: non sono peraltro preoccupato, ha proseguito il dottor Refosco, dai giovani veneti che si spostano per lavorare all'estero, ma dalla non attrattività verso giovani che vengono da altre parti d'Europa.

Per quanto riguarda il turismo, bisognerebbe capire che tipo di figure professionali dovrà avere il turismo nella nostra regione nel giro di 5-10 anni, analizzando i diversificati segmenti del mercato del lavoro esistenti nel settore turistico, segmenti che probabilmente necessitano di risposte differenti.

Rispetto al tema dell'attrattività, c'è una questione trasversale a tutti i settori: il trattamento retributivo è fondamentale. Si può ragionare anche di welfare e di servizi collegati o altro. Però è evidente che l'attrattività è anche dal punto di vista della retribuzione.

Il mancato rinnovo di tutti i contratti nazionali fa sì – in generale – che il sistema retributivo e quello di regole di funzionamento siano quelli pre-pandemia e in qualche caso ancora pre-crisi.

Le parti sociali devono rinnovare i contratti nazionali, mettendo mano anche alla modalità del rapporto: bisogna cambiare, alzare la qualità anche della modalità di rapporto fra datore di lavoro e lavoratore.

Lo si può fare dentro la contrattazione: da una parte una richiesta delle persone di maggior stabilità, che ha portato molti a uscire dal turismo, dall'altra una maggior flessibilità legata alla gestione dei tempi di lavoro, trovando le modalità.

Un argomento importantissimo, riguardante soprattutto la stagionalità estiva ed invernale, è quello degli alloggi. Una progettazione territoriale e la bilateralità può fornire un contributo rilevante.

E poi c'è il tema della crescita delle competenze.

Pertanto, ha concluso il Segretario Generale della CISL del Veneto, se non si riesce a trovare una sintesi a livello nazionale, dobbiamo prenderci la responsabilità, come parti sociali, di attivare un tavolo regionale che anticipi quella la contrattazione nazionale.

LUCA BERTUOLA

Anche dai dati illustrati si può dedurre che il mondo è molto cambiato, ha esordito il Responsabile dell'Area Lavoro e Relazioni Sindacali di Confcommercio Veneto.

Questo obbliga le parti sociali ad adeguare, con la contrattazione, gli strumenti messi a disposizione delle imprese.

Il primo strumento da modificare, che può fornire poi attrattività, reputazione a una mansione ecc., è sicuramente la formazione. Credo che la formazione vada rivista in ingresso e vadano accorciati i tempi tra la preparazione di un ragazzo per entrare nel mondo del lavoro ed il lavoro stesso.

Come è stato valorizzato l'apprendistato professionalizzante, si dovrebbe valorizzare l'apprendistato duale o l'apprendistato a completamento del diploma ed anche l'alto apprendistato. Sono percorsi che inseriscono già i ragazzi nel mondo del lavoro, permettono di verificare se quella scelta formativa e quella vocazione è giusta o no, ed evitano anche una dispersione scolastica.

Sul tema degli strumenti e della loro universalità, ha proseguito Bertuola, il welfare è sicuramente un fattore attrattivo, che va a completare gli strumenti del lavoro. Dobbiamo però avere attenzione che nella maggior parte dei casi le grandi e medie aziende hanno la possibilità di attivare questo tipo di strumento, le piccole no.

Però le piccole imprese possono andare a contrattare sul territorio redditi rispetto a quelli stabiliti dai tabellari. Siamo sulla stessa situazione, se quel reddito venisse detassato, con un'azione da parte dello Stato. Accanto a questo sicuramente c'è il welfare, però bisogna stare attenti a creare continue intermediazioni: generano costi che non sempre vanno a ripagare il lavoro. Occorre insistere invece sulla liberazione di reddito vero e proprio.

Una terza questione è relativa alla conciliazione vita e lavoro, tema su cui bisogna essere altrettanto chiari. Ricordando la parte della relazione della dottoressa Oliva sulle donne che abbandonano il lavoro e la realtà dell'occupazione femminile specie nei pubblici esercizi, il dottor Bertuola ha ipotizzato un sostegno pubblico, in specifici e precisi momenti, per mantenere all'interno delle aziende le persone ed evitare uscite parziali o definitive dal mondo del lavoro. Potrebbero esserci su questo delle sperimentazioni, da realizzare con le parti sociali.

FRANCESCA SIMEONI

Già nelle scelte degli studenti nei percorsi universitari, ha iniziato la professoressa Simeoni, si vede poi la carenza di occupazione nel turismo. Ad esempio, l'Università di Verona offre un corso di studi per il turismo ed il commercio internazionale, con un primo anno comune. Nel secondo anno, puntualmente, il curriculum turistico perde quota.

Due appaiono i temi principali su cui soffermarsi.

Certamente esiste una diminuita attrattività del settore turistico nei confronti dei giovani, ma preoccupa molto di più il fatto che la fascia centrale medio-giovane diminuisca percentualmente nell'occupazione turistica.

Per attrarre i giovani occorre mettere in campo strumenti, certo importanti e non semplici, come l'alloggio. Però basta la volontà e si può utilizzare questo strumento, come la leva salariale. Sono infatti strumenti esistenti.

Il problema è perché poi questi lavoratori escono dal settore turistico. C'è la situazione delle lavoratrici e della conciliazione lavoro-famiglia, considerando le percentuali di occupazione femminile nel turismo. Manca però qualcosa che li trattienga, al di là del salario, dei benefit. Manca una prospettiva.

Un tema è già stato giustamente citato: le imprese non si raccontano.

Ma un lavoratore deve capire dove sta andando l'impresa. All'interno di uno scopo e di obiettivi precisi, un lavoratore investe sulla formazione e chiede all'azienda di accompagnarlo in un processo formativo, che segua però la strategia dell'impresa, che faccia capire dove l'impresa sta andando. E quindi dove anche il lavoratore possa andare.

Successivamente, la professoressa Simeoni ha collegato qualità del servizio, strategia d'impresa e strategia di territorio. Le singole imprese per fare strategia devono sapere, prima di tutto, dove vuole andare la destinazione turistica. La qualità del servizio non ha infatti una traduzione univoca, si può fare qualità del servizio in tante tipologie di servizi diversi.

Le imprese devono scegliere quale servizio offrire. Nell'impresa turistica tale servizio si deve definire in linea con la strategia di promozione del territorio realizzata dalla destinazione turistica. Altrimenti il territorio va da una parte e le imprese da un'altra.

Quindi, c'è molto da lavorare sulla definizione delle strategie delle singole imprese, in coerenza con la definizione delle strategie del territorio dal punto di vista turistico. Tutto ciò incide sulle scelte di qualità del servizio turistico.

Come Destination Verona & Garda Foundation ci stiamo occupando principalmente della definizione della strategia di promozione del turismo a Verona.

PAOLO GUBITTA

Parlando di turismo, occorre partire da alcuni elementi distintivi rispetto dell'utilizzo dell'intelligenza, della passione, della motivazione delle persone nelle imprese, grandi e piccole, della filiera delle esperienze.

Quali sono le caratteristiche? È un mondo nel quale l'impiego del lavoro, a differenza di altri, prevede fasce orare frammentate: è un dato di fatto.

Si lavora in prevalenza in giornate durante le quali le altre persone riposano, si divertono e usufruiscono di tali servizi: anche questo è dato di fatto. E poi c'è il tema della stagionalità.

Questi sono elementi distintivi, non si possono cambiare. Si può intervenire solo in parte.

In questo ambito, il professor Gubitta ha proposto di applicare la "strategia oceano blu", utilizzata per reinventare un business, all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse umane nel contesto del turismo.

Quali sono le quattro indicazioni ed azioni che, tra l'altro, fornisce questa strategia?

Innanzitutto, aggiungere aspetti prima non esistenti, poi eliminare cose che caratterizzano quel prodotto o servizio. E ancora: aumentare la presenza di alcuni elementi o ridurre la presenza di altri.

Pertanto, cosa "aggiungere"?

Aggiungere in maniera costitutiva nell'approccio alla gestione delle persone il welfare, concertato, flessibile, customizzabile e reversibile (quindi non ingessato).

Cosa invece "aumentare"?

Aumentare le politiche e gli strumenti gestionali, di organizzazione delle pratiche di gestione del personale. Nella grande impresa è relativamente semplice adottare politiche evolute di management delle risorse

umane, ad esempio, perché si possono gestire carriere tra stabilimenti diversi o gestire la stagionalità, perché esistono differenti ambiti di produzione o di erogazione del servizio.

Nelle piccole imprese, invece, occorre che ogni realtà decida ciò su cui ha le competenze distintive ed esternalizzi tutti i servizi su cui non le ha, comprandoli all'esterno.

Ancora sul tema "aumentare", considerando che tra gli occupati nel turismo aumentano i lavoratori con più di 50 anni, il professor Gubitta ha detto che per formare queste persone, bisogna prendere seriamente in considerazione la raccomandazione del 16 giugno 2022 del Consiglio dell'Unione Europea, che valorizza le "micro credenziali".

Si tratta di mattoncini di competenza specialistica certificata che ciascuna persona può vedersi riconosciute, valorizzate, pagate nei diversi contesti. Questo renderebbe il mercato del lavoro più fluido.

E permetterebbe a imprenditori di potersi fidare di un lavoratore che non ha mai visto, con un set di competenze che certifica la capacità di svolgere precise attività, perché ha accumulato tali competenze.

Cosa invece "ridurre"?

Ridurre la stagionalità, come è stato fatto per i gelati, che si mangiano tutto l'anno. Questo cambia radicalmente il management, perché si possono avere persone che lavorano 12 mesi ed investimenti in capitale umano.

Ridurre stagionalità (non dell'impresa, ma nell'impiego del lavoro) vuol dire, per esempio, impiegare una persona in luoghi diversi: l'attività turistico alberghiera in una città d'arte e in un'attività stagionale con una distanza di 30-40 km. Il riconoscimento delle competenze le rende trasferibili, creando i mercati del lavoro occupazionali, dove le persone si portano dietro la loro riconoscibilità.

Infine, cosa è opportuno "eliminare"?

Probabilmente sarebbe da eliminare l'incertezza sui tempi di lavoro e sull'orario di lavoro, modificando così l'HR value proposition di quella impresa. Eliminare l'incertezza, ricordando anche gli elementi da aggiungere, aumentare o eliminare citati in precedenza, in modo che il lavoratore possa conoscere fasce orarie di lavoro, luoghi e realtà aziendali di lavoro, ambiti, ecc.

MAURO GIOVANNI VITI

Il Direttore della Direzione Turismo della Regione del Veneto, dopo aver citato la strategia dei progetti pilota, già illustrata dall'Assessore Caner, ha ripreso il tema delle destinazioni turistiche.

Il senso di appartenenza verso la propria impresa dev'essere esaltato. Altrettanto va fatto per l'appartenenza ad un territorio: così probabilmente le famiglie di quel territorio avvertono questa appartenenza e forse si riesce a coinvolgere le nuove generazioni verso le attività turistiche che vi sono collocate.

La Regione del Veneto sta insistendo sulla governance delle destinazioni, affinché da tavoli di discussione esse si trasformino in qualcosa di operativo e di gestione manageriale delle attività del turismo che insistono nel territorio. Forse si riuscirà a far emergere le esigenze delle imprese e dei lavoratori di quel territorio, per cercare di fornire soluzioni territoriali, perché comunque il Lago di Garda, le città d'arte sono diverse dalle Dolomiti o dalla costa.

In presenza di un'offerta turistica vasta e diversificata, questi argomenti rappresentano uno dei temi principali da discutere nelle destinazioni, al di là dei fondi che la Regione stanzerà, affinché le strutture ricettive elevino la qualità. Elevando la qualità delle strutture ricettive, è evidente che bisogna elevare la qualità di chi ci lavora.

PREMIO TESI DI LAUREA "TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO": i vincitori della 1° edizione



Il Progetto di Manageritalia Veneto e Ciset ha promosso tre edizioni di un premio riservato a studenti delle Università situate nel Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige.

L'obiettivo del Premio è valorizzare le analisi di giovani sulle tematiche dei turismi, anche per stimolare le nuove generazioni a vedere nelle diverse attività collegate a questo ampio macrosettore il proprio sviluppo professionale e di vita, ma anche per l'innovazione delle imprese e degli attori pubblici e privati dei vari territori.

In questa 1° edizione era prevista l'assegnazione di 2 premi per tesi di laurea magistrali (di 3.000 euro lordi ciascuno) e di 2 premi per tesi triennali (di 2.000 euro lordi ciascuno). La Commissione di valutazione ha deciso per il 2023 di premiare sei tesi di laurea, assegnando due primi premi e quattro ex equo.

La proclamazione dei vincitori del Premio per tesi di laurea triennali e magistrali sul Turismo è stata fatta dalla dottoressa **Lorenza Lain**, consigliere di Manageritalia Veneto e general manager di Ca' Sagreto Hotel di Venezia e dal dottor **Enrico Pedretti**, direttore Marketing di Manageritalia.

Ecco i vincitori del Premio.

TESI MAGISTRALI

1. Vetromile Giulia

UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA, Corso di Laurea Magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici
"L'IMPATTO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SUL SETTORE ALBERGHIERO: UN CASO DI STUDIO SULL'UTILIZZO DEI CHATBOT IN HOTEL"

MOTIVAZIONE

La tesi, ben strutturata, è coerente con il tema dell'impatto delle tecnologie sull'organizzazione del lavoro, delle risorse umane e sulle relative competenze.

L'Intelligenza Artificiale nel settore dei servizi e, in particolare, il suo supporto ai processi aziendali è ancora poco discusso e dovrà certamente svilupparsi per le conseguenze a livello organizzativo.

La tesi dimostra un rigoroso approccio metodologico, con un'analisi che comprende interviste, analisi di dati e questionari, anche se, per una maggiore estensione e generalizzazione dei risultati, sarebbe stato opportuno disporre di un maggior numero di casi e di feedback, pure in differenti contesti turistici, in Italia e all'estero.

Per questo auspichiamo che altri lavori di tesi sviluppino ulteriori analisi, utili al mondo delle imprese di fronte a dei mutamenti tecnologici importanti e da gestire.

2. Carretta Anna (EX-EQUO)

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO, Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità e del Turismo

"DONNE, AGRICOLTURA E SOSTENIBILITÀ: ANALISI DEGLI AGRITURISMI DELLA PROVINCIA DI MANTOVA IN UNA PROSPETTIVA DI GENERE"

MOTIVAZIONE

La tesi affronta un argomento sicuramente interessante, che può venir utilizzato per analisi e riflessioni in altri territori. Infatti, il tema del genere dell'imprenditore correlato al tipo di impresa, operante in uno dei comparti del mondo del turismo, e alla sua propensione verso la sostenibilità è rilevante ed anche innovativo.

La tesi rivela una padronanza degli strumenti di ricerca ed una metodologia applicata con attenzione. L'identificazione del gruppo di imprese è ben sviluppata, come pure lo sono la lista dei 32 indicatori nei campi della sostenibilità economico, ambientale e sociale (con anche un indice di sostenibilità globale) e l'analisi dei risultati delle interviste.

Investigare sulle correlazioni tra il genere dell'imprenditore e le variabili del profilo della persona, il tipo di impresa e di servizi avrebbe potuto arricchire, anche criticamente, il lavoro.

2. Zaccarin Stephanie (EX-EQUO)

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO, Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità e del Turismo

"IL TURISMO SOSTENIBILE COME OPPORTUNITA' DI RIVITALIZZAZIONE DEI CENTRI MINORI. IL CASO SAGRON MIS: ANALISI DELLO STATO ATTUALE E PROPOSTA PROGETTUALE DI SVILUPPO"

MOTIVAZIONE

Il tema dello sviluppo del turismo sostenibile è declinato per una destinazione, e cioè un piccolo borgo trentino, dandone il giusto risalto. Il testo è coerente nella presentazione del problema e nella proposta di soluzioni. La valorizzazione dei borghi attraverso strategie di sviluppo turistico sostenibile offre una prospettiva interessante per la conservazione del patrimonio italiano. L'uso di un approccio manageriale e partecipativo è un punto forte in termini di originalità. Inoltre, il tema del destination management è trattato in modo approfondito.

La ricerca si sviluppa nell'analisi della domanda e dell'offerta turistica, nella swot analysis (in alcuni aspetti migliorabile) e nel coinvolgimento della comunità locale. Ulteriori supporti empirici, quali ad esempio la raccolta e l'analisi di dati quantitativi sulla domanda turistica, avrebbero potuto rafforzare il lavoro.

TESI TRIENNALI

1. Caldonazzo Nicola

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA, Corso di Laurea in Progettazione e Gestione del Turismo Culturale
"DIMORE STORICHE E SVILUPPO TURISTICO-RICETTIVO. IL CASO DEL CASTELLO DI BEVILACQUA"

MOTIVAZIONE

La tesi sostiene un concetto in parte innovativo, rispetto ad un tema già sviluppato in altri contesti simili: cioè, che le dimore storiche possono "generare" non solo un particolare turismo esperienziale, ma anche maggiori ricavi rispetto al classico turismo culturale, andando ad individuare una tipologia di turismo definita esperienziale storico-culturale.

Il lavoro della tesi triennale risulta approfondito nel delineare il contesto di riferimento ed il caso. Varie sono le fonti, buona l'indagine sul campo; tuttavia, i vari temi trattati insieme rendono l'elaborato forse un po' dispersivo.

2. Zampedri Arianna (EX-EQUO)

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO, Corso di Laurea in Lingue Moderne per l'intermediazione turistica e d'impresa

"Territorial marketing communication and crisis management. The case of Trentino Marketing and the post-pandemic campaign "Respira, sei in Trentino"

MOTIVAZIONE

Il lavoro, abbastanza completo, presenta uno sforzo metodologico, combinando analisi desk per testare i contenuti testuali della campagna pubblicitaria ed un'indagine online per valutarne l'efficacia.

La tesi triennale va apprezzata (c'è infatti l'utilizzo, pur con qualche limite, di un doppio strumento di indagine: multimodale e "classico"), anche se l'approccio complessivo non risulta particolarmente originale e porta a ritrovare risultati che si possono considerare in parte già noti.

2. Sartorato Giorgia (EX-EQUO)

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA, Corso di Laurea in Progettazione e Gestione del Turismo Culturale
"L'IMPORTANZA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA DESTINAZIONE: Il caso Terme e Colli Euganei"

MOTIVAZIONE

L'esposizione dei contenuti della tesi è chiara ed approfondita, dimostrando buona capacità di sintesi, su un tema peraltro già studiato ed approfondito.

La tesi è descrittiva: il lavoro di ricognizione iniziale è ampio e forse corre il rischio anche di essere eccessivo e poco focalizzato in relazione agli obiettivi della tesi triennale.

La parte di valutazione del "modello Verona" ripropone la discussione fatta a livello locale: sarebbe stato opportuno – e questo rappresenta anche uno stimolo per ulteriori approfondimenti – integrare l'esame dei documenti con altri strumenti di indagine, quali ad esempio, alcune interviste dirette o focus group con gli attori locali.

INTERVENTI CONCLUSIVI



ELENA DONAZZAN

L'Assessore regionale all'Istruzione Formazione Lavoro ha ricordato i vari eventi promossi da Manageritalia cui ha partecipato in questi anni, apprezzandone le modalità del confronto e di coinvolgimento di soggetti diversi, il percorso fatto in maniera lucida, analitica e con metodo e ringraziando Manageritalia per il ruolo che si è voluta dare, cioè quello di essere classe dirigente.

L'obiettivo era di analizzare il nostro contesto (ed anche la nostra identità ed originalità) composto in particolare di piccole imprese, ed immaginare gli scenari, mettendo in luce ciò che occorre mantenere o modificare.

Sono cambiati gli scenari di riferimento, però si sa un po' meglio dove si vuole andare, al termine di questo periodo di analisi.

Importante è stata la riflessione sul capitale umano. Se si parla di turismo come esperienza, dove il servizio fa la differenza, dove lo sguardo della persona, il tono di voce, l'accoglienza, ecc. è essenziale, tutto questo l'intelligenza artificiale non la può dare. Può aiutare nelle analisi, nel migliorare il business, nel gestire meglio i costi, o altro.

I contenuti però sono proprietà della creatività dell'uomo e questo porta a fare due riflessioni.

C'è un problema di posizionamento del settore, ha aggiunto la dottoressa Donazzan, cioè delle professioni del turismo. Attraente è spesso ciò che viene comunicato in un certo modo.

Anche oggi si è detto che il turismo sembra residuale nelle analisi fatte. La fascia d'età su cui si è riflettuto ci dice che non è considerato il primo lavoro.

Il tema allora che riguarda l'Assessore all'Istruzione e alla formazione è come coinvolgere di più e meglio il settore dell'istruzione e della formazione. In questo ambito, va considerato il disegno di legge di riforma dell'istruzione professionale e tecnica che istituisce i campus, porta a quattro anni il ciclo di studi, costruisce la filiera verticale con gli ITS. Considerando che l'Italia è la nazione più bella del mondo con il turismo come economia di grande valore, il Veneto potrebbe inserirsi dentro quelle sperimentazioni che il governo vuole fare.

L'Assessore ha ricordato di avere già candidato il Veneto e c'è spazio perché Manageritalia sia partner: se rappresenta la classe dirigente, deve aiutare nell'accompagnamento, in un contesto come quello regionale.

Rispetto al tema del reclutamento di personale per il turismo, e non per lavori di basso profilo, l'Assessore ha fatto presente di ritenere positivo il coinvolgimento di italiani e veneti emigrati che vogliono tornare, forse anche per fattori di nostalgia, dopo l'emigrazione dei loro parenti in particolare dall'altra parte del mondo.

Infine, l'Assessore ha affrontato i temi dei modelli organizzativi del welfare. Si sa bene quando quanto vale oggi il benessere nelle scelte delle persone, ha ribadito, ricordando al convegno dello scorso anno alla Scuola Grande di San Giovanni Evangelista, le affermazioni di un dirigente scolastico rispetto ai turni lavorativi e ai tempi della mobilità casa-lavoro di un giovane e quindi all'impegno in termini di ore giornaliera.

Pertanto, quali modelli organizzativi vengono offerti e che tipo di welfare aziendale, territoriale, di settore, perché nel turismo esistono grandi differenze di situazioni e comparti.

Tutto questo è figlio dell'analisi, del contesto, dell'analisi fatta in profondità da Manageritalia in questo periodo e dagli stimoli arrivati dal confronto.

ROBERTO BECCARI

Il Vicepresidente nazionale di Manageritalia ha evidenziato che il metodo di lavoro dei manager lavorano è quello del confronto, perché altrimenti non si arriva a soluzioni. Nel titolo dell'evento si parla giustamente di un'evoluzione che si spera positiva: dipende dai confronti che si riescono ad attivare.

In questa seconda tappa del Progetto emerge in modo importante la centralità del manager.

Volendo sintetizzare su tre dimensioni quanto discusso, ha proseguito Beccari, esiste quella strutturale: si è parlato di economia, di fisco, di contrattazione, di welfare.

La seconda dimensione è quella del modello di business: al di là delle varie strategie, c'è un punto di fondo, cercare di vincere la caratteristica dell'individualismo presente in tutti i settori, soprattutto in Italia. Superarla, non soltanto con le parole, ma con la possibilità di fare rete, col networking, con la capacità, di dialogo, di alleanze diverse in un mondo che cambia e che cambierà, ed in cui è mutata la velocità con cui le situazioni si presentano.

L'ultimo elemento è dato dall'attrattività. Possiamo parlare della motivazione per cui le persone, i giovani in particolare, arrivano al turismo. Si tratta di un discorso che non riguarda solo il mondo turistico, perché il significato del lavoro sta cambiando in modo importante. Il discorso sul tempo è fondamentale.

Il significato del lavoro, il perché effettivamente una persona decide di entrare in un settore è un discorso a livello sociale. Su questo tema occorre lavorare tutti.

Concludendo, il Vicepresidente ha detto che probabilmente non esiste altro settore che possa permettere alla società italiana di vincere le sfide della sostenibilità, della capacità di apprezzare quello che abbiamo e non esagerare.

Questo si acquisisce con il turismo, con la bellezza, ad esempio con il piacere di guardare i meravigliosi dipinti della Scuola Grande di San Rocco, di sentire la narrazione degli eventi. Così, quando facciamo il nostro lavoro, cerchiamo di capire che hanno un significato, portano ad un valore aggiunto non solo economico.

Il ruolo dei manager in questo ambito è fondamentale, molto più importante del passato. Se vogliamo davvero un cambiamento dell'economia, un cambiamento di sensibilità sono i manager che devono mettere insieme le esperienze differenti, come fatto in questa bellissima giornata.

LUCIO FOCESATO

Il Presidente di Manageritalia ha informato innanzitutto dell'arrivo di una lunga lettera del Ministro del Turismo, cui erano stati trasmessi i documenti della road map e dell'incontro dell'ottobre 2022.

Il Ministro ricorda, tra le altre cose, che "l'investimento nel capitale umano è di vitale importanza per la crescita e il successo delle imprese e, di conseguenza, del turismo. Investire nel capitale umano significa dotare gli operatori delle adeguate competenze che consentano di pensare a soluzioni innovative e di distinguersi dalla concorrenza".

La senatrice Santanchè afferma anche che "siamo determinati nell'affrontare la sfida della formazione dei giovani italiani, che nel settore turistico vedono il loro futuro, anche attraverso lo studio e la realizzazione di una Scuola di Alta Formazione per il Turismo".

E conclude: "si vince e si raggiungono i traguardi più ambiziosi, non da soli, ma solamente con la perseveranza del lavoro di squadra ed ognuno di voi è un componente fondamentale della nostra Nazionale: l'Italia".

Passando alle considerazioni finali sul Convegno, Fochesato ha affermato che l'obiettivo è creare valore per il capitale umano a servizio di un territorio che raggruppa ben otto siti Unesco.

Ha poi ricordato che i primi punti su cui lavorare sono: attrattività delle imprese, retribuzioni, welfare e stagionalità ridotta.

Un secondo aspetto riguarda la dignità dei collaboratori, che si costruisce anche con i percorsi di formazione e sviluppo di competenze, utilizzando il modello delle micro-credenziali espresso dal professore Gubitta. E dando loro più certezza rispetto al lavoro.

Tutto ciò si può realizzare, partendo dalle proposte dell'Assessore Caner, con la costruzione di progetti pilota nel Veneto insieme a imprese, Università, Associazioni e Istituzioni, per cominciare a delineare il nuovo ruolo del turismo, lavorando per un nuovo modello di business del turismo veneto.

Il modo con cui è necessario collaborare è ispirato da quattro elementi: fiducia, responsabilità, professionalità e rispetto.

Ringraziando tutti gli ospiti, i relatori e quanti hanno lavorato per il Progetto e per la riuscita del convegno odierno, Fochesato ha concluso ricordando che nel 2024 non ci sarà solo il consueto appuntamento veneziano di ottobre. In primavera il Libro Bianco che verrà prodotto sarà presentato e discusso a Verona. Inoltre, a giugno si andrà a Cortina per discutere con gli stakeholder locali.

Il focus 2024 continuerà ad essere legato alle imprese, alla loro innovazione organizzativa e tecnologica, alla crescita della qualità, alla imprenditorialità e managerialità.

*Riunirsi insieme
significa iniziare.*

*Rimanere insieme
significa progredire.*

*Lavorare insieme
significa avere successo.*

HENRY FORD

