



TURISMO: LE IMPRESE

**Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano,
nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie**

3° evento annuale del Progetto quadriennale

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

3 ottobre 2024 – Venezia, Scuola Grande di San Marco – San Marco, Campo San Giovanni e Paolo

Libro bianco

**"Flessibilità ma anche stabilità
del Capitale Umano per il futuro del Turismo"**

INDICE

➤ Presentazione e riflessioni	pagina 3
➤ Programma dell'evento	pagina 5
➤ Link utili	pagina 6
➤ SALUTI ISTITUZIONALI	pagina 7
➤ "INVESTIRE NELLE RISORSE UMANE: IL PIANO STRATEGICO REGIONALE 2025-2027", Federico Caner, Assessore al Turismo della Regione del Veneto	pagina 12
➤ PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE ED ANALISI	pagina 14
➤ TAVOLA ROTONDA: "Imprese e Capitale Umano: in che direzione vorremmo/dovremmo andare?"	pagina 27
➤ PREMIO TESI DI LAUREA SU "TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO": i vincitori della 2° edizione	pagina 31
➤ INTERVENTI CONCLUSIVI	pagina 34

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 2024 il Gruppo è stato composto da: Antonio Carpanese, Lucio Fochesato, Angelo Formentin, Lorenza Lain (coordinatrice del Progetto), Enrico Pedretti, Michele Tamma.

Nella predisposizione dei contenuti per l'evento del 3 ottobre 2024 significativo è stato l'apporto di Daniele Nicolai dell'Ufficio Studi della CGIA di Mestre e di Silvia Oliva, economista.

Le attività di comunicazione sono state gestite da Enrico Pedretti e Michela Galbiati di Manageritalia.

Il presente Libro Bianco è stato redatto da Pietro Luigi Giacomon.

PRESENTAZIONE E RIFLESSIONI

Manageritalia Veneto e Ciset¹ presentano il terzo "Libro Bianco" del Progetto, nato nel 2021, per riflettere sul futuro dei turismi, ponendo al centro il tema del capitale umano e considerando pure lo stimolo che le Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026 pongono allo sviluppo e alla evoluzione dei turismi veneti.

Tanti i temi focalizzati negli anni: i giovani ed il loro rapporto con i lavori nel turismo, anche rispetto alla formazione svolta; gli occupati e le loro esigenze professionali e personali, differenti nei momenti di vita; le imprese turistiche alla ricerca di personale stabile ed insieme flessibile e di una organizzazione del lavoro utile ad attirare e trattenere il capitale umano.

Le analisi ed i dibattiti hanno fatto emergere i nodi più significativi e condivisi: l'insufficiente attrattività del settore e quindi l'esigenza di una narrazione differente delle professioni e di pratiche concrete di valorizzazione delle persone (sul piano economico, del senso del lavoro, dei supporti di welfare, tra i quali fondamentale l'alloggio, ecc.).

Varie sono le innovazioni possibili, anzi necessarie, e – in certi contesti – già sperimentate. Vanno capitalizzate, divulgate, estese con precise azioni, da parte di tutti gli stakeholder coinvolti.

Parlando di recruitment, di formazione, di sviluppo personale e di work/life balance da un lato e di organizzazione del lavoro e di tecnologie a supporto per lavorare meglio dall'altro, la sfida per tutti è di ricercare e trovare "stabilità nella flessibilità" del capitale umano. Innovando anche i modelli di business delle imprese.

Non è una sfida semplice: chi lavora nel turismo presenta una frammentarietà notevole di esigenze e bisogni (per alcuni stabilità e lunghi contratti, per altri più mobilità, ecc.), soprattutto considerando i diversi periodi della vita. Lo stesso vale per molte imprese nei vari contesti turistici ed in tante posizioni professionali. Ma è una sfida necessaria.

Si tratta di mondi da conciliare. Ci può essere flessibilità e stabilità, magari fornita non dalla sola azienda, ma dal territorio. Anche con un sistema di capitalizzazione delle competenze in un portfolio.

L'obiettivo è una maggiore qualità per i turisti ed anche per chi lavora e chi vive nei luoghi turistici. Senza vedere solo una parte o l'altra.

Il convegno del 3 ottobre 2024 alla Scuola Grande di San Marco di Venezia ha rappresentato un altro momento significativo di dibattito tra differenti attori del mondo turistico ed anche di confronto su visioni, aspettative ed approcci con i giovani della Generazione Z. È stata pure l'occasione di presentazione del nuovo Piano strategico regionale del turismo che recepisce, ha ricordato l'Assessore Federico Caner, stimoli e idee emerse negli eventi promossi da Manageritalia e dal Ciset.

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 45.000 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).

Questo "Libro Bianco" riporta le sintesi delle relazioni e degli studi effettuati, degli interventi di imprenditori, manager ed amministratori pubblici. Con anche i links a tutti i documenti digitali realizzati in questi anni. Anche la 2° 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.

Il "Libro Bianco" rappresenta, quindi, un'occasione per affrontare i temi dell'attrattività del turismo verso i giovani ed i lavoratori e per concretizzare delle innovazioni possibili e necessarie.

Alcune proposte di miglioramento, emerse negli scorsi anni e ribadite pure nell'ottobre 2024, le vogliamo riprendere.

Rappresentano stimoli utili, pensiamo, per tutti gli stakeholder del turismo:

- **accrescere l'attrattività dei lavori e delle professioni nel turismo**, intervenendo sui temi delle retribuzioni, della stabilità da conciliare con la flessibilità, del welfare aziendale e di territorio, dei servizi come l'alloggio, rafforzando le intese tra le parti sociali e con il supporto degli enti bilaterali,
- **investire nello sviluppo professionale dei lavoratori turistici**, attraverso la formazione ed i percorsi di crescita, in particolare per i giovani, anche valorizzando le "micro credenziali" di competenze specialistiche, che possono contribuire a realizzare una occupazione più stabile e qualificata,
- **riposizionare la percezione del turismo e del lavoro nei turismi**, con uno storytelling che trasmetta il valore che il turismo crea, perché fa emergere significati, comunica con culture diverse, costruisce emozioni ed esperienze basate su professionalità elevate, su innovazioni digitali,
- **far emergere la domanda di lavoro del settore turistico e gestire l'incontro tra domanda e offerta** in modo preciso, tempestivo, con una maggiore disponibilità di dati qualificati e una visione accurata dei bisogni per le diverse destinazioni turistiche,
- **supportare le imprese turistiche familiari nei processi di cambiamento**, di ricambio generazionale, di sviluppo dell'organizzazione del lavoro e dell'innovazione tecnologica, anche con l'attività di temporary manager, con il sostegno dell'Amministrazione Regionale,
- **estendere l'orientamento scolastico e co-progettare insieme** tra Scuole, Imprese, Associazioni di categoria nuovi o rinnovati profili professionali per i turismi dei prossimi anni, ed azioni per favorire l'accompagnamento nei primi anni di impiego.

TURISMO: LE IMPRESE

innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie

3° evento annuale del Progetto quadriennale

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

LIBRO BIANCO

Flessibilità ma anche stabilità
del Capitale Umano per il futuro del Turismo

L'EVENTO



CISER

partner



3° evento annuale del Progetto quadriennale
"MANAGER & TURISMO: GIOVANI - IMPRESE - LAVORO,
IL VENETO VERSO MILANO-CORTINA 2026"

LE IMPRESE:

Innovazione e pratiche nella gestione
del capitale umano, nell'organizzazione
del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie

VENEZIA

Scuola Grande di San Marco
San Marco, Campo San Giovanni e Paolo



giovedì 3 ottobre 2024 - ore 14.00

Dopo aver focalizzato negli anni passati i temi dei giovani qualificati e diplomati in materie turistiche e le loro scelte professionali (2022), le problematiche delle risorse umane, la percezione e le risposte delle imprese (2023), il Progetto quadriennale promosso da Manageritalia e CISER nel 2024 tratta il tema delle Innovazioni possibili per nuovi modelli di business. Innovazione dal punto di vista in particolare dei processi di gestione del personale, del miglioramento delle pratiche organizzative, del welfare contrattuale.

Il set di imprese osservate e oggetto di questa tappa della ricerca sono non solo "virtuose" nel loro specifico settore di competenza, ma costituiscono degli importanti esempi di pratiche e capacità manageriali, "motore innovativo" per la futura crescita del valore del turismo e non solo in Veneto.

PROGRAMMA

con il patrocinio di



ore 13.30 Registrazione

ore 14.00 **Visita alla Scuola Grande di San Marco**
a cura del direttore **Mario Pò** (su prenotazione)

ore 15.00 **Saluti istituzionali e introduzione**
Lucio Fochesato, presidente Manageritalia Veneto
Marco Ballarè, presidente Manageritalia
Simone Venturini, assessore al Turismo e Sviluppo economico Comune di Venezia
Vanni Chiozzi, area manager nordest Fondazione Milano Cortina 2026
Elena Donazzan, vicepresidente della Commissione Industria del Parlamento Europeo

ore 15.15 **INVESTIRE NELLE RISORSE UMANE:
IL PIANO STRATEGICO REGIONALE 2025-2027**
Federico Caner, assessore al Turismo Regione del Veneto

ore 15.30 **PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE ED ANALISI**
Innovazione e pratiche dal campo
Michele Tamma, presidente CISER
L'andamento dell'occupazione nel turismo veneto tra mutamenti e demografia
Daniele Nicolai, Ufficio Studi CGIA Mestre
Il capitale umano del futuro: conosciamo e capiamo davvero gli under 30?
Virginia Stagni, direttore marketing e responsabile nazionale delle comunicazioni Adecco Group
Silvia Oliva, economista, docente Università di Padova
Employer Branding: attrarre giovani e talenti
Paolo Gubitta, docente Università degli Studi di Padova

ore 16.15 **LE INNOVAZIONI POSSIBILI**
Dicono i manager (testimonianze video)

ore 16.30 **TAVOLA ROTONDA**
**IMPRESE E CAPITALE UMANO: IN CHE DIREZIONE VORREMMO/
DOVREMMO ANDARE?**
Michele Tamma dialoga con Rappresentanti delle imprese e Manager
Daniele Minotto, vicedirettore dell'Associazione Veneziana Albergatori
Michele Pozzani, operation manager Gruppo Alajmo
Matteo Crivellaro, direttore risorse umane Gruppo SAVE
Mattia Agnelli, segretario generale Fondazione Musei Civici di Venezia - MUVE
Claudio Staderini, direttore generale Hotel Danieli Four Seasons
Damiano De Crescenzo, direttore generale Planetaria Hotels
Emanuela De Zanna, direttrice Cooperativa - Centro Commerciale di Cortina
Alberto Adesso, division manager GI HORECA
Italo Candoni*, vicedirettore Confindustria Veneto
Emanuele Boaretto*, imprenditore Montegrotto Terme Y-40 The Deep Joy

ore 17.45 **Interventi dal pubblico**
modera **Lorenza Lain**, consigliera Manageritalia Veneto

ore 18.00 **PREMIAZIONE 2ª EDIZIONE DEL PREMIO TESI DI LAUREA
SU "MANAGER & TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO"**

ore 18.30 **INTERVENTI CONCLUSIVI**
Maurizio Giovanni Viti, direttore Direzione Turismo Regione del Veneto
Lucio Fochesato, presidente Manageritalia Veneto

Seguirà Aperitivo

*in attesa di conferma

LINK UTILI

Attività 2024

- Video intero dell'evento del 3 ottobre 2024 (Saluti istituzionali, Intervento Assessore regionale Federico Caner, Presentazioni ricerche, Interventi conclusivi)
https://www.youtube.com/watch?v=33HY55zkipUs&list=PL3S1fj9c2CvSgY97J9Xv-oK7FrU_DQ007
- Video della Tavola rotonda dell'evento del 3 ottobre 2024 "Imprese e Capitale Umano: in che direzione vorremmo/dovremmo andare?"
<https://www.youtube.com/live/33HY55zkipUs?si=lGSniVedp1tvLINj>
- Video della Premiazione 2° edizione del Premio Tesi di laurea su "Turismo: Giovani, Imprese, Lavoro"
<https://www.youtube.com/live/33HY55zkipUs?si=bzracgggtEKit5Jg>
- Le innovazioni possibili: video delle testimonianze di manager ed imprenditori del turismo
<https://www.youtube.com/watch?v=TdaMplGzdGU&t=49s>
- Slide delle relazioni presentate
<https://www.manageritalia.it/it/focus/veneto-turismo-giovani-imprese-lavoro/ricerche-e-studi>

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/RCIHNbOzTz4>
- Slide delle relazioni presentate
<https://www.manageritalia.it/it/focus/veneto-turismo-giovani-imprese-lavoro/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-imprese-lavoro/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 ha ricordato che l'Associazione rappresenta oltre 2.400 dirigenti, quadri e *professional* di commercio, trasporti, turismo e servizi, che in Italia Manageritalia associa 45.000 iscritti, e ha evidenziato che la quota dei dirigenti nel turismo non è molto significativa.

Anche da ciò è nato l'impegno per il Progetto "Manager & Turismo: Giovani, Imprese, Lavoro", organizzato da Manageritalia Veneto e dal Ciset

L'Associazione non è portatrice di interessi diretti nel turismo, ma di conoscenza e di competenze, è parte sociale di rappresentanza dei manager, impegnata in un protocollo d'intesa con la Regione del Veneto per la diffusione della cultura manageriale presso i giovani e l'utilizzo dei *temporary manager* nelle imprese.

Il turismo nel Veneto rappresenta più di 18 milioni di arrivi e 73 milioni di presenze, con un'incidenza sul PIL regionale che supera il 10 per cento: dati del 2023, maggiori di quelli pre-Covid del 2019.

Anche quest'anno uno dei problemi più rilevanti è stato quello del capitale umano: c'è quindi la responsabilità di costruire insieme una nuova visione del turismo veneto, anche più qualitativa oltre che quantitativa.

Cosa fare, allora? È molto significativa la frase "*I am because we are*", detta da Nelson Mandela e ripresa da un maestro di sei ragazzini africani. Finita la lezione offrì della frutta ai bambini, dicendo loro: il primo che arriva all'albero dove c'è la frutta la mangia. I bambini, invece, sono partiti mano nella mano ed arrivati insieme sotto l'albero. Insieme hanno mangiato la frutta, dividendosela.

Questo piccolo fatto dimostra che bisogna stare insieme per conquistare degli obiettivi.

Insieme, ha proseguito Fochesato, dobbiamo agire sui giovani studenti, coinvolgendo gli Istituti del turismo e le Università per trasferire nella formazione la cultura manageriale, per guidare il cambiamento. Per questo oggi verranno consegnati dei premi per le tesi di laurea più significative sul turismo.

Insieme dobbiamo rendere il settore attrattivo anche per i lavoratori, dando loro dignità, valorizzando maggiormente le professionalità, in un'ottica di innovazione di *brand*, di contratto, di welfare e di carriera. Insieme dobbiamo aiutare le imprese turistiche del Veneto ad innovare i loro modelli di business, utilizzando maggiormente profili manageriali, perché l'aumento della domanda straniera non conoscerà la stagionalità.

L'obiettivo principale è individuare insieme un modello di riferimento regionale a regia unica, che renda più efficiente le sinergie tra imprese turistiche, trasporti, cultura, territorio, capitale umano, anche con l'aiuto delle nuove tecnologie, per un'offerta di maggiore qualità.

Nella tavola rotonda con attori di questi settori, ha concluso Fochesato, parleremo dell'innovazione attuale e necessaria per essere vincenti come accoglienza nelle prossime Olimpiadi Invernali del 2026.

MARIO PO'

Il Direttore della Scuola Grande di San Marco, illustrando il soffitto della sala che ospita l'evento, ha affermato che questo è un luogo importante, più che per Venezia, per l'Occidente e per il mondo, per comprendere cosa dobbiamo essere. C'è un'allegoria, dedicata al significato della sapienza: la sapienza sta invitando al suo banchetto chi ha capito il significato di sapienza. Gli altri sono condannati alle tenebre.

Merita di venir invitato chi accetta di essere accompagnato dal timor di Dio e dalla prudenza, affinché la loro sapienza non diventi arroganza.

Quindi noi, ha proseguito il dottor Po', abbiamo bisogno di apprendere, di trasformare la nostra conoscenza in una conoscenza che ha un sapore e che diventa sapienza. Ma la sapienza deve avere in sé il carattere della sua fragilità, della sua provvisorietà. Per questo siamo sotto una capanna biblica costruita con palme e rami di mirto. Così ci ricordiamo come il popolo ebraico, uscito dalla schiavitù d'Egitto, faccia memoria ogni settimo mese dell'anno della fragilità della conoscenza che ha l'uomo.

In questo luogo si custodivano opere straordinarie, come per oltre 300 anni il manoscritto di Tucidide sulla guerra tra Atene e Sparta e l'edizione di Aldo Manuzio della guerra del Peloponneso. Questo era l'unico luogo al mondo che custodiva tale manoscritto.

Descritta nel suo resoconto della guerra tra le due antiche potenze, la "trappola di Tucidide" è di un'attualità strepitosa: ci consente di capire cosa può fare e cosa non deve fare una potenza egemone che sta conoscendo un declino e si confronta con un'altra potenza, che sta rivendicando un posto nel mondo.

Qui c'era anche il trattato di architettura di Filarete, che arrivò attraverso una relazione con il re di Ungheria e di Croazia, Mattia Corvino, che donò a questa biblioteca lo splendido codice miniato che racconta la città ideale. Filarete disegna la città ideale, che poi nel 1564 Venezia costruì a Palmanova.

Questo è il luogo in cui si definisce che cos'è l'Oriente. L'Oriente non è un luogo, è un'idea.

L'idea dell'Oriente nasce a Venezia in questo luogo, perché Marco Polo, ritornato dai suoi viaggi, viene qui perché qui c'è la possibilità di ragionare sul mondo.

Secondo me, ha concluso Mario Po', oggi voi siete nel posto giusto!

MARCO BALLARE'

Il Presidente Federale di Manageritalia ha espresso gratitudine a quanti hanno collaborato e contribuito al Progetto, che non nasce oggi: in questi anni si è molto lavorato.

Venezia è sinonimo di bellezza, di storia e patrimonio mondiale non per nulla. E la Serenissima rappresentava un modello di buon governo ed anche di governo globale.

Siamo chiamati, quindi, ad intervenire sulla base di questa eredità per dare al turismo veneto, ma anche a quello italiano, una nuova spinta per il futuro.

In Manageritalia crediamo profondamente nel potenziale del turismo. Abbiamo investito tempo, energia, passione per il settore, convinti che possa diventare ancora più strategico per il Paese. Ma, per realizzare tale ambizione, occorre fare un salto di qualità, tutti insieme, trovando una collaborazione tra le diverse istituzioni ed i diversi gruppi di interesse.

Le Olimpiadi del 2026 rappresentano un traguardo importante, ha proseguito Ballarè, ma devono essere l'inizio di un percorso lungo ed ambizioso. Questo percorso l'abbiamo costruito passo dopo passo, sempre insieme e non è stato sempre semplice. Abbiamo dedicato risorse, tempo, sforzi organizzativi, coinvolgendo tutte le parti in gioco, manager, imprese, istituzioni, giovani, formatori, tutti coloro che hanno voluto aggregarsi e che sono vicini ai nostri mondi.

Il cammino che abbiamo davanti dev'essere di qualità, innovazione e competenze. Un cammino che Manageritalia, insieme ai suoi *partner* ha intrapreso con coraggio e determinazione.

Non si tratta soltanto di un progetto, ma di una visione, un sogno: creare un turismo migliore, più sostenibile, più ricco di opportunità. Questo significa anche migliorare la qualità del lavoro, dare più valore a chi opera nel settore, perché solo così si può effettivamente crescere.

Quando si parla di turismo, in realtà si parla molto di più, cioè di un insieme di servizi connessi al turismo: di alberghi, trasporti, cultura, commercio, enogastronomia, sport e tempo libero. E quindi di esperienze e di emozioni, che rendono l'Italia una destinazione ambita e amata nel mondo.

Il nostro compito è valorizzare tutto questo, investendo non solo nelle infrastrutture, ma anche e soprattutto nelle persone. Ciò fa parte della missione di Manageritalia: come Associazione sindacale ci battiamo da sempre per migliorare la vita lavorativa delle persone, fornire più sicurezza, benessere ed opportunità di crescita.

Non si può farlo da soli, ha affermato il Presidente di Manageritalia: da soli si possono lanciare idee, assumere delle decisioni, definire un punto di partenza, ma la strada di qualsiasi progetto ha bisogno di collaborazioni, di amici e di aiuti. Abbiamo quindi bisogno di imprenditori coraggiosi, di istituzioni lungimiranti, di una collaborazione tra pubblico e privato: solo così possiamo veramente costruire qualcosa di grande e di diverso. La figura professionale del *temporary manager* è elemento centrale per far dialogare e collaborare i territori e gli operatori del turismo. Questa figura rappresenta il futuro di un settore che deve evolvere, integrarsi ed innovare. Siamo qui per sostenere questa evoluzione, mettendo in campo la nostra esperienza ed il nostro entusiasmo.

L'impegno di Manageritalia continuerà ad essere quello di mettere al centro le persone, il loro lavoro ed il loro benessere, perché da qui nasce la nostra crescita.

SIMONE VENTURINI

L'Assessore al turismo e allo sviluppo economico di Venezia ha ricordato che l'appuntamento di Manageritalia è diventato ormai imprescindibile, perché consente di focalizzarsi ogni anno sull'innovazione, sulle sfide che cambiano e sul ruolo dei manager.

Le sfide sono cambiate rispetto al 2020, in cui altre erano le emergenze, sono cambiate rispetto al 2022, in cui ricordiamo il tema dell'energia. Lo scorso anno e quest'anno ci si interroga sul capitale umano, uno dei grandi temi su cui porre l'attenzione.

Siamo un Paese con una storia imprenditoriale abbastanza recente. Alcune imprese sono molto giovani, nate intorno alla figura del titolare, che ha avuto il genio di creare l'industria, la capacità di portarla avanti e farla crescere. Ora si è davanti al passaggio di testimone alla seconda o terza generazione. I titolari più illuminati si fanno affiancare da manager e riescono a portar a termine bene questa transizione. Alcuni sono fortunati, perché anche il figlio o nipote sono particolarmente geniali. Chi non è capace di delegare rischia di soffrire in questo momento di passaggio.

È quindi significativo, ha proseguito Venturini, evidenziare l'importanza della figura del manager, che ha un punto di osservazione anche emotivamente più distaccato rispetto alle dinamiche aziendali. Porta in dote all'azienda esperienze precedenti, anche in altri campi, e può traghettare l'azienda e farla crescere, dando linfa nuova. Questo tema aiuta pure a ribadire l'importanza del merito e della professionalità.

C'è una storia, forse una leggenda: nel 1500 Venezia doveva deviare il corso del Brenta. Anche allora tutti si consideravano esperti, c'erano grandi dibattiti, tutti avevano le loro proposte. La Repubblica Veneta emana un editto e dice *"chi sa fa, chi non sa tassa"*!

Riportare al centro la meritocrazia è fondamentale. Il ruolo del manager è questo; la meritocrazia di chi ha dimostrato capacità, qualità, esperienza, da portare in dote a un'azienda.

Oggi il tema del capitale umano ci impone, poi, di essere non solo bravi manager, ma anche bravi psicologi, bravi albergatori dei nostri stessi dipendenti, capaci di disegnare un *welfare* innovativo.

Credo, ha concluso l'Assessore, che sempre di più dovremmo iniziare a parlare di casa come elemento qualificante, anche della contrattazione di secondo livello, con pacchetti di welfare che tengano insieme il tema dell'abitare. Spesso le aziende della filiera del terziario, dei servizi e del turismo sono collocate in città il cui costo della vita è particolarmente elevato e si rischia di non trovare persone che possono permettersi di lavorare in quella città e in quei settori.

Occorre quindi pensare, anche a livello nazionale, a dei sistemi di defiscalizzazione, di incentivazione per l'introduzione del tema dell'abitare anche nella contrattazione di secondo livello e nel *welfare* aziendale.

VANNI CHIOZZI

Alle Olimpiadi invernali 2026 mancano meno di 500 giorni, ha ricordato il dottor Chiozzi, Area Manager Nord Est della Fondazione Milano Cortina 2026, presentando un nuovo video.

Celebrare un'Olimpiade significa celebrare gli atleti, le loro imprese, ma anche celebrare i territori.

Prepararsi a questo evento diventa quindi fondamentale. Saremo probabilmente visti da circa due miliardi di persone, e ciò impone che tutto funzioni alla perfezione.

Ci attendiamo più di due milioni di visitatori, che in parte seguiranno le gare, ma sicuramente poi si soffermeranno nel nostro paese, per visitare le bellezze che offre. Abbiamo fatto delle ricerche, sviluppate anche con la società del CIO che si occupa di ospitalità, per avere una fotografia dell'afflusso e di come sarà distribuito nei territori.

Un aspetto importante riguarda la Regione Veneto: il più grande *point of entry* sarà l'aeroporto di Tessera. Sappiamo che il 64% delle persone dall'estero arriverà via aereo e fondamentalmente si fermeranno da 5 giorni a 10-12 giorni.

L'impegno, da un punto di vista turistico, di cui sarà beneficiato il nostro paese, le nostre città sarà rilevante. Le Olimpiadi hanno un ruolo precipuo, che è anche quello di lasciare un'eredità ai territori. Saranno probabilmente un punto di partenza per una nuova forma di turismo.

Il dottor Chiozzi ha pure citato le opportunità per i giovani, perché la Fondazione cerca 18.000 volontari per le Olimpiadi Milano Cortina.

ELENA DONAZZAN

In un video, la Vicepresidente della Commissione Industria del Parlamento Europeo ed ex Assessore all'istruzione, formazione e lavoro della Regione del Veneto, ha espresso innanzitutto il dispiacere di non essere presente, considerando il lungo percorso costruito insieme, per focalizzare l'importanza del capitale umano nel mondo dei turisti.

Nel saluto ha espresso, rispetto al suo ruolo attuale, uno sguardo molto focalizzato sulla revisione del Fondo Sociale Europeo, lo strumento utilizzato per una formazione del capitale umano il più possibile puntuale, alta e di qualità. Anche per questo, ha concluso Elena Donazzan, vorrò rimanere collegata con voi, perché è dal livello europeo che bisogna scrivere oggi le regole, che abbiamo applicato insieme.

"INVESTIRE NELLE RISORSE UMANE: IL PIANO STRATEGICO REGIONALE 2025-2027"

Federico Caner, Assessore al turismo della Regione del Veneto



Il nuovo Piano strategico regionale per il turismo 2025-2027, pure sulla base dei vostri input, è importante: questo è un territorio ampio e diversificato. Il Veneto ha città stupende come Venezia, altre città d'arte, mari, monti, laghi, pedemontana, pianura.

Ci sono tante destinazioni e tanti prodotti turistici, quindi il Piano deve tener conto di ciò e della capacità di intreccio tra i soggetti privati e quelli pubblici. Il turismo è caratterizzato da una trasversalità incredibile e abbiamo dovuto coinvolgere tutte le strutture regionali.

Dentro il turismo si parla anche di agricoltura, di mobilità, di cultura, di natura, di arte. Si parla di sanità – oggi fondamentale – e, soprattutto, si parla di lavoro.

La prima azione riguarda proprio il tema del lavoro, con l'implementazione di tutte quelle politiche e pratiche aziendali, che portano alla conciliazione tra i tempi della vita normale ed il lavoro. Ciò diventa fondamentale. Ci sarà un progetto con il Ciset, per cercare di creare quelle condizioni lavorative, all'interno di un'azienda, che permettano al lavoratore di scegliere di lavorare nel turismo, non soltanto per un aspetto economico (importante, perché c'è un sacrificio non di poco conto per chi lavora nel mondo del turismo), ma pure per il *welfare* aziendale.

Il Piano, inoltre, interviene con alcune azioni di collaborazione con Paesi di provenienza dei lavoratori anche stranieri, ad esempio dall'America del Sud.

Altro tema, oggi già citato, riguarda l'alloggio ed il trasporto. Anche questo aspetto è fondamentale, che lo si faccia all'interno dell'azienda (faremo sperimentazioni all'interno delle aziende), o intervenga direttamente il pubblico, con azioni specifiche.

Ci sono, poi, i progetti legati all'inclusione sociale, per esempio alla disabilità, ai disoccupati prossimi alla pensione, ai cosiddetti NEET, quelli che non studiano e non lavorano. Insomma, esiste una serie di figure da intercettare.

Sicuramente nel turismo c'è bisogno di personale di vario tipo, ma anche di manager, di nuovi manager e di nuove figure professionali.

Penso, per esempio, al manager della sostenibilità: siamo a Venezia, una città che si sta interrogando molto negli ultimi anni. Ormai non è più solo il problema di Venezia. Penso a Verona ed a tante altre in Italia e nel mondo. Il tema è gestire i flussi turistici nei territori ed avere anche nuovi servizi.

Un'altra azione riguarda il sostegno alle imprese e ai territori: continueremo, anche con questo Piano, ad investire sulla rigenerazione delle imprese, sui nuovi prodotti turistici. Ne abbiamo tanti, ma è fondamentale continuare a costruirne di nuovi, se vogliamo che il turista venga da noi, soprattutto nei settori considerati più maturi, come al mare. Nella costa veneta ci sono 35 milioni di presenze turistiche (su 73 milioni totali) e c'è l'esigenza di creare nuovi prodotti turistici, soprattutto nella costa.

Su cosa allora occorre investire? Sui servizi e sulla loro qualità, che dev'essere sempre di più alto livello.

C'è il tema, per esempio, della sanità: quanti hanno un ospedale a Jesolo praticamente sul mare? Sapete quanti turisti vengono da noi e si curano nei nostri ospedali o comunque sanno che trovano, in caso di necessità, personale competente e che parla le lingue straniere? Questo vale anche per altre località. Noi siamo attrezzati e stiamo investendo sempre di più.

Inoltre, occorre spingere sempre di più sul rafforzamento del partenariato pubblico privato, rappresentato dalle DMO. L'organizzazione sul territorio tra settore pubblico e privato è fondamentale per la creazione delle condizioni per gestire l'offerta turistica. In questo ambito sono stati fatti passi positivi. Il privato deve interagire, raccogliere fondi propri e fondi anche della tassa di soggiorno dei Comuni, reinvestirli su progetti specifici.

Un ultimo aspetto risulta fondamentale: l'accesso al credito da parte delle imprese. Nel settore agricolo è stato fatto un accordo tra la Regione, l'AVEPA e gli Istituti di credito per tassi agevolati ed istruttorie agevolate, fatte dall'Agenzia stessa, per un'impresa agricola che accede ad un bando regionale, per la quota non a fondo perduto. Questa cosa si può fare anche nel turismo.

In conclusione, un grazie a Manageritalia che ha scelto di trattare questi argomenti legati al lavoro, al concetto di managerialità nel settore turistico.

PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE ED ANALISI

LORENZA LAIN

Introducendo i lavori, la dottoressa Lain, coordinatrice del Progetto e consigliere di Manageritalia Veneto, ha richiamato il "teorema della lumaca", che il filosofo Giorgio Agamben ha ripreso da Ivan Illich, un grande scrittore austriaco. La lumaca costruisce la sua casa con grande perizia, attraverso spirali successive, ma – quando arriva al bilanciamento delle spirali – si ferma. Una sola spirale in più prevederebbe un aumento di sedici volte il peso della sua casa e la lumaca, chiaramente, perirebbe.

Quindi, se vogliamo considerare il turismo la nostra casa, dobbiamo prendercene cura. Si tratta di una casa da costruire con pazienza, sapienza, conoscenza, giorno dopo giorno, in modo che tutti gli attori lavorino con sincronicità.

Gli elementi che devono agire con sincronicità sono gli ospiti, i viaggiatori, gli attori del mondo del turismo, i luoghi. Abbiamo il dovere, ha proseguito Lorenza Lain, di costruire dei turismi etici, che facciano agire gli attori in sincronicità, per preservare la nostra casa. Agli amministratori ed a noi manager spetta il compito di custodire questa casa con grande cura.

MICHELE TAMMA

Il Presidente del Ciset ha ricordato il lavoro svolto negli anni precedenti, con ricerca prima nel mondo della formazione, poi nelle imprese, per far emergere i nodi più significativi.

In particolare, il turismo ha registrato una difficoltà crescente ad essere attrattivo per le risorse umane, soprattutto per quelle più necessarie e per le giovani generazioni. La demografia in questo non aiuta! Si è registrato uno scollamento tra la visione dei giovani e quella di un mondo produttivo che ha alle spalle una grande tradizione e capacità di creare lavoro e ricchezza, di cui oggi bisogna però comprendere se e come saprà interpretare il cambiamento.

Il turismo è vissuto, non solamente, ma certamente di "volumi" (massa), però oggi e nel futuro deve vivere - si potrebbe dire - con qualche "numero" in meno, ma senz'altro con più qualità.

Qualità per chi viene ospitato, ma qualità anche per chi vive e lavora nei luoghi: vedere solo una parte o l'altra non è sufficiente, è necessario considerarle insieme.

In un luogo dove "si vive bene", vivono bene tanto gli ospiti quanto chi ci abita, e se si riesce anche a "mescolare" meglio le comunità, togliendo qualche problema, quanto di buono e importante è stato realizzato fino ad oggi avrà un futuro vero.

Il lavoro di ricerca realizzato quest'anno, ha proseguito il professor Tamma, ha cercato di indagare su come concretamente "si può fare" (approcci e pratiche). Lo slogan potrebbe essere: *dobbiamo trovare stabilità nella flessibilità*, quasi un paradosso, forse una contraddizione. Ma è questa la vera sfida!

È necessario spingere sull'innovazione, tecnologica e organizzativa, ri-costruendo anche - questo è estremamente importante - il *frame* con cui si guarda il turismo ed il lavoro nel turismo. *Reframing tourism*, potrebbe essere un secondo slogan. Con il definitivo riconoscimento che il turismo non è un aspetto collaterale, che esiste oppure no e che, se c'è la manifattura, non serve. Questa è la visione del passato.

Il futuro è riconoscere che il turismo ha la grande capacità di essere un catalizzatore e di mettere in moto tanti altri aspetti, di essere parte dell'evoluzione dei territori e di contribuirvi, se governato, positivamente. Lo si riscontra anche nel nuovo Piano Strategico per il Turismo 2024-27 della regione Veneto che sta per essere definitivamente varato.

Molto importante è il tema della frammentazione del tempo (vedasi in proposito la slide successiva). L'offerta di lavoro è diventata molto variegata. Una delle imprese ha affermato di aver rovesciato l'ottica: cerca di costruire un "patrimonio di offerte" di lavoro e la tecnologia e le pratiche organizzative permettono di ricomporre il quadro. In sostanza, dalle disponibilità raccolte, anche aiutati da tecnologie che permettono di gestire organizzazioni più complesse, si costruiscono organici, mansioni e turni.

Frammentarietà di tempo, work-life balance e riorganizzazione del lavoro

Sperimentazioni già in atto in alcune delle aziende analizzate

- **Costruzione dell'organico tenendo conto delle disponibilità di tempo "raccolte sul mercato" e delle differenti esigenze di work life balance**



- **Maggiore impiego del contratto part-time, dove richiesto dal lavoratore**

→ Aumento del numero di dipendenti, senza però ripercussioni significative sui costi (il costo di più lavoratori part-time non è differente da quello di meno lavoratori in full time)

→ Attenzione alle soluzioni part time e full time: mentre una parte dei lavoratori ha esigenze specifiche di tempo, un'altra parte cerca il full time per una maggiore stabilità economica

- **Nell'fab maggiore ricorso al turno unico invece di quello "spezzato" e garanzia di 2 giorni consecutivi di riposo**

→ Non necessariamente inserire il turno unico e 2 giorni di riposo significa aver bisogno di un numero maggiore di dipendenti e quindi ripercussioni sui costi e sulla produttività

→ Fattibilità in relazione a determinate condizioni, ad esempio: passaggio da pensione completa a mezza pensione o ristorante a la carte aperto solo a pranzo o cena; sufficiente dimensione dell'organico (numero di dipendenti in relazione al numero di ore da coprire) e capacità produttiva; maggiore definizione delle attività da svolgere durante il turno con mansionari più specifici; personale fortemente motivato, coinvolto e altamente formato.

Inoltre, le aziende stanno investendo in tutto ciò che può accompagnare la proposta economica, cioè il *welfare* (v. le due slide seguenti). Si tratta di un discorso veramente ampio, per cercare, assieme a formazione e percorsi di carriera, di creare per i giovani degli ambienti di lavoro più interessanti, dove sentano di potersi esprimere, avere anche una certa stabilità. Anche cercando di affrontare il grande tema del *work-life balance*.

Work-life balance e mobilità dei lavoratori

Disponibilità di un alloggio (staff house, stanze dell'hotel, ecc.) condizione fondamentale per garantire il work-life balance dei lavoratori che vengono da più lontano e soprattutto in quelle destinazioni in cui il costo dei servizi è particolarmente elevato e/o c'è carenza di affitti a lungo termine

- Le aziende che non riescono a garantire un alloggio offrono generalmente un **rimborso sull'affitto** in loco o un supporto nel trovare una soluzione adeguata.
- Non si tratta più solo di offrire un semplice alloggio in cui dormire, ma **una sistemazione sempre più accogliente** in cui il lavoratore possa godersi il suo tempo libero rispettando anche la sua privacy (es. camere doppie e non cameroni, zona relax con tv, soggiorno, zona palestra, ecc.).
- Offrire questo benefit consente di ampliare il bacino da cui attingere lavoratori e quindi può facilitare la ricerca di risorse qualificate.

Occorre investire molto sull'*onboarding*, soprattutto quando si devono gestire risorse umane stagionali: investire nell'accoglierle, nel farle entrare in sintonia col clima aziendale, trasmettere dei valori.

Altro aspetto emerso è rappresentato dai sistemi di premialità, sempre adoperati, ma che forse è il momento di un salto di qualità, nella capacità di comunicare e nella trasparenza.

Welfare aziendale

Quasi tutte le aziende hanno implementato un piano di welfare aziendale per i propri dipendenti, basato sul **riconoscimento di benefit e prestazioni** non monetarie in aggiunta allo stipendio a **sostegno della qualità della loro vita**.

- I dipendenti sono oggi molto più attenti, oltre che all'aspetto economico, al benessere personale e dei propri familiari e il piano welfare è una **leva importante in fase di recruitment e di fidelizzazione**
- I premi riconosciuti direttamente in busta paga sono tassati e non vengono "percepiti" dal dipendente; per questo molte aziende riconoscono i benefit attraverso **apposite piattaforme di welfare aziendale** che offrono sconti o gratuità su una vasta gamma di servizi (supermercati, palestre, vacanze, librerie, assicurazioni, cure mediche, abbigliamento, asilo nido, benzina, ecc.)
- Altre iniziative: sostegno psicologico, area relax interna, servizi di mobilità (per luoghi di lavoro difficile da raggiungere), convenzioni con esercenti locali per permettere ai lavoratori di fruire dei servizi della destinazione a prezzi ragionevoli (**attrattività non solo dell'azienda ma anche della città in cui è ubicata**), ecc.

Venezia, 3 ottobre 2024 - LE IMPRESE: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie

Il professor Tamma ha poi affrontato il tema delle tecnologie, non come "sostituto del lavoro", ma certamente di alcuni compiti di basso valore aggiunto che, tra l'altro, nessuno sembra più disposto a svolgere. Vi sono poi applicazioni volte a migliorare e rendere più produttive e gratificanti le mansioni tradizionali che con la tecnologia possono essere innovate (v. slide).

Il messaggio, quindi, è innovare per costruire uno scenario nuovo nel modo in cui si lavora nel turismo. Dev'essere più attrattivo e di qualità, senza mettere sotto il tappeto le esigenze di stabilità e certezza, con un'interpretazione nuova della frammentazione e del bisogno di flessibilità.

Lo sforzo dev'essere di decifrare con occhi nuovi, cercare esperimenti eccellenti e poi formare gli imprenditori e gli altri soggetti, affinché ciò che funziona si diffonda.

Automazione e supporto dalla tecnologia

Alcune sperimentazioni già in atto in alcune delle aziende analizzate

- Introduzione di automazione nelle posizioni a basso valore aggiunto (es. parcheggiatori, personale ai tornelli d'ingresso, addetti alla vendita e al controllo biglietti, ecc.)
 - Non si tratta di eliminare posti di lavoro ma di demandare alla tecnologia quelle attività per cui è oggi molto difficile trovare lavoratori disposti a farle e/o non vi è convenienza né per l'azienda né per i lavoratori
- Comunicazione tra reparti e organizzazione delle attività (es. sistema software che programma automaticamente le manutenzioni da fare nelle stanze sulla base della segnalazione del guasto/problema da parte del personale house-keeping, programmati in base alla presenza o meno del cliente in camera, all'urgenza dell'intervento)
- Comunicazione tra l'azienda e i dipendenti, tra di essi, per l'organizzazione del lavoro (turni, imprevisti, specifiche, ecc.)

Venezia, 3 ottobre 2024 - LE IMPRESE: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie

DANIELE NICOLAI

La situazione delle imprese, degli addetti e degli occupati nel turismo è stata presentata dal dottor Nicolai dell'Ufficio Studi della CGIA di Mestre ed inserita all'interno dei servizi in generale.

I servizi, infatti, hanno raggiunto in Italia circa i tre quarti del prodotto interno lordo. Anche il turismo è cresciuto nel tempo. Alberghi e ristoranti, la parte *core* del turismo, rappresentavano nel 1995 il 5 per cento dei servizi, nel 2023 si attestano intorno al 6,3. Ciò succede anche nel Veneto, dove i servizi turistici, in termini di peso, rappresentano l'8 per cento.

Nel settore turistico regionale ci sono 51.000 localizzazioni, 223.000 occupati, una situazione simile alla Emilia Romagna ed un numero di addetti per localizzazione (4,3) maggiore rispetto alla media nazionale. Va comunque sottolineato che un quarto degli occupati nel turismo è autonomo (nell'industria il rapporto è uno a dieci, sostanzialmente). Quindi, esiste ancora una larga fetta di imprese individuali (vedasi la slide).

Imprese e addetti dei SERVIZI TURISTICI: fotografia 2023					
IMPRESSE e ADDETTI (2023) "turistici"	VENETO	EMILIA ROMAGNA	LOMBARDIA	ITALIA	INC. % Veneto su ITALIA
Sedi imprese attive	36.138	37.473	69.887	495.780	7,3%
Localizzazioni attive	51.257	51.676	100.073	691.901	7,4%
Addetti alle localizzazioni	222.573	212.885	376.108	2.344.149	9,5%
Addetti medi (per localizzazione)	4,3	4,1	3,8	3,4	

Si è considerato il bacino dei « SERVIZI TURISTICI » individuati da VENETO LAVORO in modo da mantenere la stessa platea di comparti utilizzata per i dati sulle assunzioni di lavoratori dipendenti (flussi).

Si fa qui riferimento allo stock di OCCUPATI (DIPENDENTI+INDIPENDENTI), impiegati come **Addetti alle Localizzazioni** e quindi sul territorio.

nei SERVIZI di ALLOGGIO/RISTORAZIONE 1 occupato su 4 è un AUTONOMO nella MANIFATTURA solo 1 su 10

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati camerali - (*) Per sedi e localizzazioni dati al 31/12/2023 mentre per gli addetti alle localizzazioni sono conteggiate da Infocamere le posizioni previdenziali attive nel trimestre precedente (quindi III del 2023, indicativo in quanto trimestre stagionalmente più elevato).

Prendendo in esame questo bacino di SERVIZI TURISTICI si contano più di **36mila imprese attive** per **51mila localizzazioni** (sedi + unità locali) e **222mila addetti in Veneto** (il 9,5% del totale nazionale).

È un **quadro simile a quello dell'Emilia Romagna**, regione che presenta una struttura socio-economica e turistica comparabile con quella veneta. **Le realtà turistiche venete risultano mediamente più dimensionate**, con 4,3 addetti per localizzazione; si tratta di un dato nettamente superiore alla media italiana (3,4).

Il dottor Nicolai ha poi affermato che alloggio e ristorazione nelle statistiche molto spesso sono inseriti in un ambito comune. Rappresentano però due mondi che, pur compenetrandosi, sono molto differenti, come evidenziato dalla slide successiva.

Lo si vede nella forma giuridica: nella ristorazione esiste solo un quarto di società di capitali, che pure rappresentano una parte importante dell'occupazione. Sempre nella ristorazione la capitalizzazione ed il valore aggiunto per addetto che sono molto bassi.

Invece nell'alloggio il valore aggiunto si raddoppia. Ed è importante guardare alla redditività delle vendite delle società di capitali, con un indicatore di bilancio che nel 2022 nell'alloggio ha raggiunto il 7,2 per cento sul totale dei ricavi, una cifra più elevata rispetto alla manifattura.

ALLOGGIO e RISTORAZIONE: due mondi «distinti»

Come si è notato in precedenza, l'ALLOGGIO/RISTORAZIONE rappresenta una larghissima fetta degli ADDETTI dei servizi turistici. Infatti, sia che si guardi al contesto Veneto che nazionale, i dati di fonte camerale, fatto 100 il totale degli ADDETTI DEI SERVIZI TURISTICI, l'85-90% è ascrivibile all'ALLOGGIO/RISTORAZIONE.

RISTORAZIONE e ALLOGGIO sono tuttavia dei mondi diversi che quasi si contrappongono:

- 1) il primo si caratterizza: a) per una elevata presenza di micro-realtà imprenditoriali con poche società di capitali (25% del totale) che rappresentano comunque il 43% dei dipendenti complessivi; b) per basso patrimonio (totale attivo per impresa circa 10 volte inferiore del totale settori); c) per basso VALORE AGGIUNTO per ADDETTO (24.600 euro);
- 2) l'ALLOGGIO presenta: a) una quota di società di capitali significativa (37% del totale), ancor più in termini di dipendenti (63%); b) un totale attivo per impresa abbastanza elevato (2/3 della media del totale economia) c) un VALORE AGGIUNTO per ADDETTO (47.900 euro) doppio della ristorazione; d) una redditività delle vendite (ROS) superiore a manifattura e totale settori



Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Istat (ASA 2022)

Comparto economico e totale settori (Italia - società di capitali, anno 2022)	Totale attività per impresa (in euro)	Fatturato per impresa (in euro)	VALORE AGGIUNTO per dipendente (in euro)	Dipendenti medi per impresa	ROS (redditività vendite: inc. % utile lordo/fatturato)
Ristorazione	664.375	819.088	24.641	11,9	1,7
Alloggio	3.443.663	1.089.609	47.907	10,2	7,2
Manifattura	10.452.595	9.628.099	85.801	25,2	6,4
TOTALE SETTORI	5.443.840	4.778.802	73.408	14,0	5,5

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su BACK database (ECCBSO, the European Committee of Central Balance Sheet Data Offices)

8

Parlando, invece, dei flussi di assunzioni di lavoro dipendente, i servizi turistici in Veneto rappresentano il comparto con il numero di assunzioni maggiore, quasi 167.000 nel 2023, salite del 10 per cento rispetto al 2019, come mostra la tabella seguente.

Nel primo semestre 2024, il turismo mantiene sostanzialmente i livelli dello stesso periodo dell'anno precedente (si registra una flessione dello 0,6%, a fronte del calo delle assunzioni in Veneto dell'1,8%, determinato, in particolare, dal comparto manifatturiero).

Turismo veneto: assunzioni di LAVORO DIPENDENTE per comparto

Assunzioni di lavoro dipendente nei SERVIZI TURISTICI per COMPARTO (rank per nr assunzioni, anno 2023)	2019	2022	2023	Var. ass. 2023-2019	Var. % 2023/2019	I sem 2023	I sem 2024	Var. ass. 2024-2023 (I sem)	Var. % 2024/2023 (I sem)
Ristorazione	77.185	79.855	89.270	+12.085	+15,7%	51.605	51.570	-35	-0,1%
Alloggio	53.705	57.990	53.870	+165	+0,3%	35.560	34.780	-780	-2,2%
Attività sportive e di divertimento	11.225	10.855	11.335	+110	+1,0%	6.750	6.920	+170	+2,5%
Attività creative, artistiche e di intrattenimento	5.265	7.360	7.045	+1.780	+33,8%	3.790	3.925	+135	+3,6%
Attività delle agenzie di viaggio e tour operator	1.185	1.235	1.645	+460	+38,8%	1.040	860	-180	-17,3%
Attività di biblioteche, musei ed altre att. culturali	935	1.030	1.060	+125	+13,4%	520	485	-35	-6,7%
Attività riguardanti le lotterie e le case da gioco	810	665	665	-145	-17,9%	360	370	+10	+2,8%
Organizzazione di convegni e fiere	405	425	605	+200	+49,4%	250	385	+135	+54,0%
Servizi dei centri per il benessere fisico	810	620	545	-265	-32,7%	330	325	-5	-1,5%
SERVIZI TURISTICI	151.525	160.035	166.040	+14.515	+9,6%	100.205	99.620	-585	-0,6%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati MDL Veneto Lavoro

2023 Tra le assunzioni di lavoro dipendente nei SERVIZI TURISTICI, in termini assoluti, pesano i segni più di RISTORAZIONE (+12mila su 2019, +16%) e ATTIVITÀ CREATIVE/ARTISTICHE (+1.800, +34%). Stabile l'ALLOGGIO, ma calo sul 2022 (-4.100).

Gli incrementi percentuali più significativi riguardano Attività creative/artistiche/divertimento (+34%), Attività delle agenzie di viaggio/tour operator (+39%) che beneficiano del ritorno del turismo su base collettiva messo a dura prova dalla pandemia e l'Organizzazione di convegni e fiere (+49%). Si verifica un gap sensibile delle assunzioni per i Servizi dei centri per il benessere (-33%) che pesano tuttavia molto poco rispetto al totale delle assunzioni turistiche (<1%).

I SEM 2024: si nota stabilità nella RISTORAZIONE e un calo del 2,2% per l'ALLOGGIO (su I sem 2023). Si confermano i trend di crescita per Attività sportive/divertimento e Creative/artistiche mentre tornano a flettere le agenzie viaggio.

10

Rispetto all'età delle assunzioni, un'assunzione su due riguarda i giovani. Confrontando il 2023 con il 2029, rispetto alle 14.000 persone in più, ben 10.000 sono assunzioni di giovani. Sono aumentate anche le assunzioni dei senior (dai 55 anni in su).

Che le assunzioni di giovani siano preponderanti nel settore, e cresciute nel tempo, è fatto abbastanza scontato. Deriva da un attuale quadro demografico che vede, negli ultimi 10 anni, la fascia 15-29 anni crescere in Veneto di 25.000 unità. Quindi, per il momento c'è meno preoccupazione sull'impiego di giovani.

Tuttavia, tra 20 anni in Veneto si perderanno circa 130.000 abitanti tra i 15 ed i 29 anni. E, inoltre, la popolazione attiva, quindi la fascia tra i 15 ed i 64 anni, calerà di ben mezzo milione di persone.

Turismo veneto: assunzioni di LAVORO DIPENDENTE (età)

Assunzioni di lavoro dipendente	2019	2022	2023	Var. ass. 2023-2019	Var. % 2023/2019	Inc. % 2023 SERVIZI TURISTICI	Inc. % 2023 TOT SETTORI	1 SEM 2023	1 SEM 2024	Var. ass. 2024-2023 (1 sem)	Var. % 2024/2023 (1 sem)
SERVIZI TURISTICI	151.525	160.035	166.040	+14.515	+9,6%	100,0%	100,0%	100.205	99.620	-585	-0,6%
giovani (15-29), di cui:	67.645	73.665	78.030	+10.385	+15,4%	47,0%	38,6%	43.915	43.725	-190	-0,4%
15-19 anni (*)	15.635	19.275	20.440	+4.805	+30,7%	12,3%	6,8%	10.440	10.285	-155	-1,5%
20-24 anni	30.440	32.580	35.100	+4.660	+15,3%	21,1%	16,8%	20.040	20.030	-10	-0,0%
25-29 anni	21.570	21.810	22.490	+920	+4,3%	13,5%	14,9%	13.435	13.405	-30	-0,2%
adulti (30-54)	70.780	70.255	70.845	+65	+0,1%	42,7%	50,5%	44.945	44.065	-880	-2,0%
30-39 anni	30.985	30.555	31.230	+245	+0,8%	18,8%	22,2%	19.470	18.965	-505	-2,6%
40-49 anni	28.185	27.035	27.170	-1.015	-3,6%	16,4%	19,6%	17.455	17.040	-415	-2,4%
50-54 anni	11.610	12.665	12.445	+835	+7,2%	7,5%	8,6%	8.020	8.060	+40	+0,5%
senior (55 e più)	13.100	16.115	17.165	+4.065	+31,0%	10,3%	11,0%	11.345	11.830	+485	+4,3%
55-59 anni	8.075	9.420	9.845	+1.770	+21,9%	5,9%	6,3%	6.500	6.480	-20	-0,3%
60-64 anni	3.600	4.935	5.075	+1.475	+41,0%	3,1%	3,2%	3.360	3.735	+375	+11,2%
>64 anni	1.425	1.760	2.245	+820	+57,5%	1,4%	1,5%	1.480	1.620	+140	+9,5%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati MDL Veneto Lavoro (*) nella fascia sono ricomprese alcune sporadiche assunzioni di età <15 anni (poco più di 100 unità nel 2023)

Crescita assunzioni tra 2019 e 2023 (+14.500): avvenuta nella fascia dei giovani (+10.400) e in seconda battuta nei senior (+4.100); la fascia d'età centrale (30-54 anni), molto rilevante in termini numerici, risulta stabile (sia nel raffronto con il 2019 che con il 2022).

Il peso dell'occupazione giovanile nei servizi turistici (47% del totale assunzioni 2023) è significativo dal momento che nel totale dei settori economici del Veneto questa quota si ferma a meno del 39%. Nel confronto con il periodo pre-covid, inoltre, la quota di assunzioni «giovani» è salita di 2 punti percentuali passando dal 45% del 2019 a 47% del 2023.

In termini relativi, le variazioni più significative riguardano le assunzioni senior (+31% sul 2019), specie gli over 64: +58%.

I SEM 2024 – Si conferma il livello di assunzioni di giovani mentre salgono ancora quelle senior (+4,3% sul 2023)

11

La stagionalità porta ad assunzioni maggiormente nelle forme a tempo determinato e nelle forme di *part time*, però è anche ampio il *full time*, cresciuto soprattutto negli ultimi tempi.

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

Assunzioni di lavoro dipendente	2019	2022	2023	Var. ass. 2023-2019	Var. % 2023/2019	Inc. % 2023 SERVIZI TURISTICI	Inc. % 2023 TOT SETTORI	1 SEM 2023	1 SEM 2024	Var. ass. 2024-2023 (1 sem)	Var. % 2024/2023 (1 sem)
SERVIZI TURISTICI	151.525	160.035	166.040	+14.515	+9,6%	100,0%	100,0%	100.205	99.620	-585	-0,6%
tempo determinato	125.720	135.960	140.295	+14.575	+11,6%	84,5%	74,9%	85.610	86.020	+410	+0,5%
per contratto apprendistato	13.005	11.900	12.365	-640	-4,9%	7,4%	6,3%	7.425	6.955	-470	-6,3%
tempo indeterminato	12.800	12.175	13.380	+580	+4,5%	8,1%	18,9%	7.170	6.655	-515	-7,2%
full time	83.115	92.250	93.825	+10.710	+12,9%	56,5%	67,8%	58.240	57.975	-265	-0,5%
part time	68.230	67.650	72.080	+3.850	+5,6%	43,4%	32,0%	41.890	41.595	-295	-0,7%
non definito/disponibile	180	135	135	-45	-25,0%	0,1%	0,2%	75	50	-25	-33,3%
per sesso											
donne	76.550	79.230	82.225	+5.675	+7,4%	49,5%	45,8%	49.605	48.880	-725	-1,5%
uomini	74.975	80.805	83.815	+8.840	+11,8%	50,5%	54,2%	50.590	50.745	+155	+0,3%

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati MDL Veneto Lavoro

In raffronto al totale assunzioni (tutti i 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 17% del rispettivo totale assunzioni). Rispetto al 2019, nel 2023 si nota nei **SERVIZI TURISTICI un intensificarsi del FULL-TIME (+13%) che sale al 56,5% del totale assunzioni**.

Sul totale settori (dove le assunzioni di donne si sono fermate al 45,8%), si nota un **maggiore contributo del lavoro femminile nel turismo (49,5%, quasi 4 punti % in più), che in termini assoluti vengono tuttavia superate dai maschi** (nel 2023 il 50,5% delle assunzioni).

I SEM 2024: nell'ultimo anno scende il tempo indeterminato ma anche le assunzioni di donne.

14

È importante, infine, analizzare le assunzioni per titolo di studio. La licenza media e il diploma rappresentano la parte preponderante delle assunzioni. Preoccupa, invece, ha ribadito il dottor Nicolai, che il livello di laurea e post-laurea sia in calo rispetto sia all'anno scorso che al 2019 (vedere la slide seguente).

Turismo veneto: assunzioni di LAVORO DIPENDENTE (per titolo di studio)

Assunzioni di lavoro dipendente	2019	2022	2023	Var. ass. 2023-2019	Var. % 2023/2019	Inc. % 2023 SERVIZI TURISTICI	Inc. % 2023 TOT SETTORI	inc. % stranieri (su totale assunzioni) ANNO 2023	I SEM 2023	I SEM 2024	Var. ass. 2024-2023 (I sem)	Var. % 2024/2023 (I sem)
SERVIZI TURISTICI	151.525	160.035	166.040	+14.515	+9,6%	100,0%	100,0%	28,6%	100.205	99.620	-585	-0,6%
nessun titolo	10.100	12.970	17.725	+7.625	+75,5%	10,7%	9,7%	73,8%	10.655	13.045	+2.390	+22,4%
licenza elementare	740	670	740	+0	+0,0%	0,4%	0,8%	76,4%	505	490	-15	-3,0%
licenza media	39.930	42.255	46.650	+6.720	+16,8%	28,1%	25,8%	41,4%	29.085	29.945	+860	+3,0%
qual. professionale	7.820	7.595	7.330	-490	-6,3%	4,4%	4,8%	22,4%	4.300	4.165	-135	-3,1%
diploma	73.560	78.415	77.405	+3.845	+5,2%	46,6%	40,7%	14,1%	46.330	43.955	-2.375	-5,1%
laurea	15.670	14.570	13.160	-2.510	-16,0%	7,9%	16,1%	13,0%	7.590	6.465	-1.125	-14,8%
post laurea	3.680	3.565	3.010	-670	-18,2%	1,8%	2,1%	11,5%	1.730	1.550	-180	-10,4%

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

Si nota una netta prevalenza di assunzioni con titolo di studio «diploma» (77.400 nel 2023) e «licenza media» (46.600).

Scarseggiano sempre più le assunzioni di laureati, distanti dal 2019 mentre, di converso, salgono le assunzioni del «senza titolo» (+75%, +7.600 mila su un totale di 14.500 assunzioni aggiuntive nei SERVIZI TURISTICI: oltre metà dell'incremento è dei «senza titolo»).

Quasi il 30% delle assunzioni turistiche riguarda stranieri, con incidenze che diventano rilevanti per le tipologie «senza titolo di studio/licenza elementare» dove la componente straniera supera il 70% (inoltre 1 assunzione straniera su 4 è qui). Bangladesh, Romania, Cina e Albania le prime cittadinanze. Scarseggiano sempre più le assunzioni di laureati.

I SEM 2024: conferma le tendenze degli ultimi anni con incrementi nei livelli di studio più bassi e contrazioni per quelli più elevati.

15

SILVIA OLIVA E VIRGINIA STAGNI

Un dialogo a due su "Il capitale umano del futuro: conosciamo e capiamo davvero gli *under 30*?: questo il tema affrontato da Silvia Oliva, economista, docente dell'Università di Padova e da Virginia Stagni, direttrice marketing e responsabile nazionale delle comunicazioni di Adecco Group.

Nella sua introduzione, la dottoressa Oliva ha ricordato che il tema dei giovani è sicuramente al centro del dibattito: se ne parla in riferimento alla mancanza di casa, alla questione demografica, al lavoro.

In un *focus* con *over 30* è stato chiesto: come descrivereste la Generazione Z? Qualcuno ha parlato di deserto, qualcuno di giungla, la maggior parte di nebbia; non si riesce a capirla e ad entrarci in relazione.

Da qui l'utilità di una riflessione con la dottoressa Virginia Stagni, che nel suo percorso professionale ha sempre lavorato non solo per i giovani, ma con i giovani, sia quando era manager al Financial Times (anche con il progetto *FT Talent*) e cercava di portare i giovani a costruire una nuova idea di carta stampata.

Ora ha cambiato ruolo, però lavora sempre con e per i giovani. E la sua *mission* è cambiare la narrazione del lavoro: cosa significa?

In risposta, la dottoressa Stagni ha affermato che la narrazione del lavoro di una generazione differente dalla nostra è fatta tante volte da esempi, che sfociano in stereotipi. Non esistono solo ragazzi che non vogliono adattarsi al mondo dell'impresa un po' più tradizionale, ma c'è un problema fondamentale di dialogo.

Ci sono, infatti, aspettative diverse rispetto al mondo del lavoro, rispetto alla vita lavorativa di una persona, che va a bilanciare quella personale.

Risulta fondamentale comprendere le persone che abbiamo davanti, i loro bisogni, e costruire una narrativa diversa del lavoro, non solo per uno stipendio equo, giusto ed etico.

Il principale punto per un ragazzo che si avvicina al mondo del lavoro, grazie anche alle nostre *survey*, è quanto si possa identificare nel percorso di crescita interno al mondo lavorativo.

Virginia Stagni ha ricordato di aver sempre lavorato in un contesto anglosassone, il cui sistema produttivo è entrato nel tessuto scolastico ed educativo non solo con gli stage, ma facendo comprendere che, attraverso il lavoro, si può esprimere una parte integrante dell'identità. Pertanto, vengono realizzati percorsi di posizionamento della persona, si costruiscono i *curricula* dalle scuole medie, si simulano dei colloqui dalle superiori. Tante volte la narrazione in Italia, rispetto al mondo del lavoro, è: stipendio, orari fissi, poca flessibilità e presenza di margini ristretti.

Invece, quando si entra nel mondo dell'azienda e ci si interfaccia con la piccola e media impresa italiana, si cercano dei giovani che hanno voglia di fare.

La voglia di fare non manca, ma è comunicata in modo differente.

C'è una differenza fondamentale tra un *Millennial* come me, ha proseguito la Stagni, e la Generazione Z, parlando ad esempio delle ricerche in Internet.

È una questione di *forma mentis*. Io sono una "migrante digitale", che ha visto il VHS, il mangiacassette.

Un "nativo digitale" non va alla ricerca di contenuti all'interno di un ecosistema digitale, ma ha un dialogo costante con un'infosfera completamente diversa da sé. Come succede con l'*artificial intelligence*, c'è un dialogo attivo e richieste ben precise con un *software*, che realizza un'aggregazione di informazioni. Non c'è più quello stimolo alla ricerca, che potevamo avere come migranti digitali, ma il nativo digitale ha il cervello formato in maniera differente.

Cosa significa ciò in un'azienda che ha radici nel passato, con una leadership un po' più tradizionale e magari vede nel digitale qualcosa di incomprensibile?

Ad oggi il 20 per cento degli assunti in Italia è Generazione Z. Entro il 2025, il 75 per cento della forza lavoro globale sarà *Millennial*, persone che nel loro DNA il digitale già ce l'hanno.

Bisogna integrare la Generazione Z all'interno dell'organigramma, ed è questo il lavoro fatto sia al Financial Times che in Adecco. Non solo con uno *stage* formativo (in cui si cambiano costantemente i giovani), ma integrarli, dialogare, chiedere loro degli *input*, di come vedono il servizio svolto o il prodotto dell'azienda. Non solo, cosa ovvia, se occorre utilizzare i social, prendendo la persona che li sa usare meglio.

Il servizio, se non è raccontato bene, non viene scelto. Di conseguenza, occorre creare una narrativa diversa, integrando dei punti di vista differenti, con aspettative diverse.

Riprendendo la parola, la dottoressa Oliva ha affrontato l'altro stereotipo, rispetto alle nuove generazioni, cioè il non interesse al lavoro, alla carriera come fatta dalle precedenti generazioni e soprattutto la sfiducia nel futuro.

È fondamentale, ha risposto Virginia Stagni, entrare in contatto direttamente con i giovani il prima possibile. Aprire un ponte tra il mondo dell'impresa e la scuola, aprire le porte delle aziende. Si deve vedere da dentro cosa significa un sistema produttivo.

Quindi a livello di scuola media, scuola superiore, ITS, noi cerchiamo di coinvolgerli moltissimo. Ad esempio, nella miniserie documentaria *Future on the Road*, uscita su YouTube, abbiamo cercato di spiegare con termini da Generazione Z il concetto dei distretti italiani, di che cosa è fatto il PIL e qual è il capitale umano che la piccola media impresa oggi sta ricercando.

Il problema, infatti, è saper spiegare.

Negli Istituti scolastici visitati in tutte le parti d'Italia si incontrano solo ragazze e ragazzi che stanno cercando un'opportunità che appassioni. La primissima richiesta, oltre lo stipendio, è "mi piacerebbe che venisse spiegato il mio percorso di crescita".

Rispetto agli *stage*, non aiutano i continui cambiamenti: questi percorsi durano sei mesi, se non si fa *retention*, non si trattengono i talenti. Quindi, se ne realizzino un po' meno di *stage* e si costruiscano percorsi coerenti all'interno delle aziende, dove far appassionare al mestiere.

Necessita trovare un modo diverso per spiegare il terziario a un ragazzo che cerca lavoro.

Anche parlando di volontariato, occorre evidenziare cosa si impara con l'esperienza di volontario alle Olimpiadi di Milano Cortina e come si scrive il CV, dopo aver imparato queste cose. Magari, utilizzando l'intelligenza artificiale (il *software CV Maker*), che costruisce il curriculum, raccontando le esperienze alla *chatbot*.

Alla richiesta della dottoressa Oliva sull'impresa come uno dei luoghi, in cui ricostruire l'incontro tra le generazioni e comprendere ed avere un fine comune, Virginia Stagni ha risposto di credere nel ruolo fondamentale, civico e civile dell'impresa.

Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito da piccole e medie imprese, dove il concetto di cura è molto più sottolineato dall'imprenditore ed anche dai manager della PMI, rispetto alle multinazionali. Lì vige la regola dell'alta sostituibilità dell'individuo: non si può perdere il processo produttivo, se si perde una risorsa. In questo caso, vuol dire che si è stati inefficienti.

Imprenditori come Adriano Olivetti o Leopoldo Pirelli pensavano all'azienda come luogo del dialogo, della *civitas*.

Però, è fondamentale che i ragazzi e le ragazze possano trovare nell'impresa un luogo in cui esprimersi, in cui incontrare il proprio futuro. Il *gap* generazionale con un imprenditore può esser notevole, ma è fondamentale riuscire a trovare e mettere a fattor comune un fine, come la passione per il lavoro, per un prodotto, far innamorare le persone al mestiere, sapendoglielo raccontare.

Un progetto che si sta facendo in Adecco riguarda i NEET, i ragazzi che non studiano e non lavorano. Abbiamo scoperto che molti di loro sono *gamers*, giocano ai *videogames*.

E' stato fatto un esperimento a Bergamo, strutturando delle competizioni: in una stanza loro giocavano, nell'altra dei consulenti ed *assessor* hanno spiegato agli imprenditori cosa stava succedendo nel *videogame* e cosa potrebbe succedere all'interno di una catena produttiva e come portare quelle *skills* in un mondo del lavoro un po' più tradizionale.

Questo, ha concluso la dottoressa Stagni, può permettere un dialogo tra culture e generazioni differenti, mettendoci della creatività. Ed inserendoci però gli imprenditori, che ci hanno creduto.

PAOLO GUBITTA

Occorre entrare nella logica che, all'interno delle aziende, ci sono le persone che si riescono ad attirare e trattenere, che condividono e si riconoscono nella proposta di valore aziendale, in termini di gestione delle risorse umane. Esattamente come succede quando si propone un portafoglio di servizi a potenziali clienti.

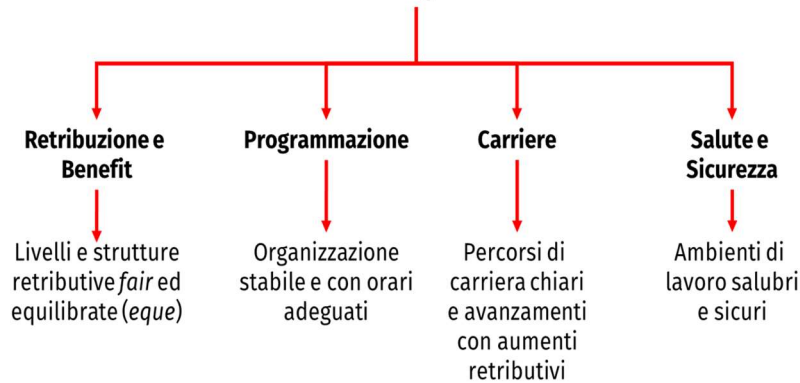
In questa logica cambia la prospettiva e potrebbe cambiare anche la strategia.

Quali segmenti di popolazione interessano una specifica azienda?

Potremmo avere, ha proseguito il professor Gubitta, la necessità, la capacità o l'interesse di elaborare una proposta di valore, e quindi un lavoro, basata su elementi consolidati, come quelli raffigurati nella slide. Ci sono persone che lavorano quasi solo per il denaro, persone che preferiscono la stagionalità o privilegiano il lavoro, piuttosto che la famiglia.

Il lavoro che c'era e come si gestiva

Il lavoro come si gestiva

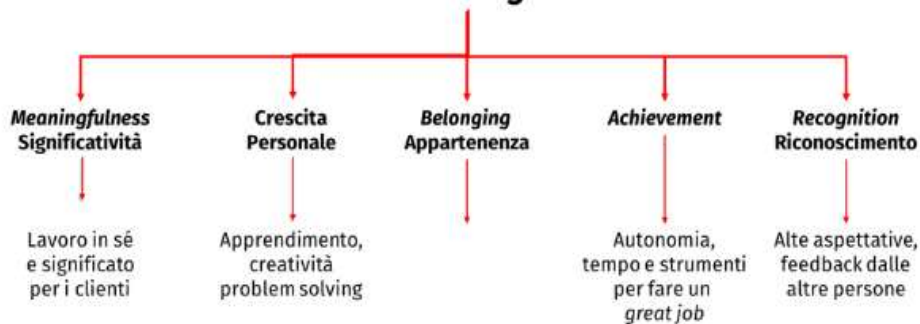


Venezia, 3 ottobre 2024 – LE IMPRESE: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro , nell'adozione di nuove tecnologie

La Generazione Z ed altri cambiamenti hanno fatto emergere fattori differenti: ci sono persone che ricercano un senso, un'appartenenza, una crescita personale (v. slide seguente).

Il lavoro che c'è e come gestirlo

Il lavoro come andrà gestito



Venezia, 3 ottobre 2024 – LE IMPRESE: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie

Di quali persone necessita un sistema d'offerta di servizi e quindi di collaboratori, appartenenti a segmenti che si riconoscono in alcuni oppure in altri elementi?

I fattori che definiscono la proposta di valore del capitale umano non sono concetti alla portata solo di grandi imprese. Certo, il senso di appartenenza o le opportunità di crescita professionale saranno diverse in contesti grandi, multilocalizzati, che permettono di gestire la stagionalità, e avranno altri contenuti in contesti dove esiste solo una *location*, magari di carattere stagionale.

Nessuna delle due modalità di gestione è superata; è valida solo in certi segmenti, per certi settori.

In ogni caso, ha affermato Gubitta, bisogna entrare nella logica dell'*employer branding*, applicando alla relazione con i collaboratori dell'azienda, attuali e potenziali, un insieme di azioni verso l'interno e l'esterno:

- *internal branding*: verso le persone già impiegate dall'azienda, per trattenerle,
- *external branding*: rivolte principalmente ai potenziali nuovi lavoratori, per attrarli e trattenerli.

Per realizzare una politica di *employer branding*, occorre esplicitare l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici che derivano da un rapporto di impiego.

Possono essere benefici di natura strumentale, come un buon stipendio, il lavoro vicino a casa, un lavoro solo di sei mesi, opportunità di carriera, ecc. Oppure, benefici simbolici, che agiscono su fattori motivazionali, definiscono il livello di *engagement*, permettono alla persona di sentirsi parte di un progetto.

Quando si cercano i segmenti del mercato del lavoro da dove attrarre le persone, vanno approfondite la tipologie dei candidati coerenti con il fabbisogno, ed identificate le strategie di ricerca. La slide seguente contiene le domande cui rispondere, mettendo in ordine quanto si fa già in modo intuitivo.

Costruirsi un'idea delle persone e di ciò che sono e cercano

Bio Chi è il candidato ideale? (età, livello di istruzione, esperienza, posizione attuale, salario)	Obiettivi Quali sono i suoi motivi per cambiare lavoro? (obiettivi di vita, di carriera)	Strategie di ricerca Come cerca lavoro? (attivamente o passivamente, via computer, cellulare, amici...)	Personalità Quali sono i principali tratti della sua personalità?	Motivazioni Cosa lo motiva? (reputazione dell'azienda, vision, valori, cultura aziendale, retribuzione, innovazione, possibilità di apprendere, ambiente di lavoro)
	Frustrazioni Cosa lo scoraggia? (per quale motivo cambierebbe lavoro, quali sono gli ostacoli a cambiare il suo attuale lavoro)	Canali di ricerca Dove cerca lavoro? (social media, passaparola, siti delle aziende, agenzie per il lavoro...)	Abilità Quali sono le sue principali abilità e competenze?	
Influencers Chi influenza le sue decisioni? (famiglia e amici, partner, colleghi attuali, HR manager, colleghi futuri)		Contenuti e risorse Quali fonti di informazioni utilizza? (annunci di lavoro, post sui social media, sito, dell'azienda, eventi di networking)		

Venezia, 3 ottobre 2024 – LE IMPRESE: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie

Un'altra cosa da fare è sviluppare precisi strumenti di *welfare*. Quelle presentate nella slide sono tratte dal PMI index, quindi dalle strategie di *welfare* adottate dalle piccole e medie imprese.

Sviluppare una strategia di welfare

Le dieci aree del welfare aziendale

		CRITERI DI MISURAZIONE		
		iniziativa	capacità gestionale	impatto sociale
1	Previdenza e protezione			
2	Salute e assistenza			
3	Conciliazione vita-lavoro			
4	Sostegno economico ai lavoratori			
5	Sviluppo del capitale umano			
6	Sostegno per educazione e cultura			
7	Diritti, diversità e inclusione			
8	Condizioni lavorative e sicurezza			
9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori			
10	Welfare di comunità			

Venezia, 3 ottobre 2024 – LE IMPRESE: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro , nell'adozione di nuove tecnologie

Tutto ciò va comunicato con gli strumenti corretti, che permettono di raggiungere in modo preciso i target di interesse: se si parla della Generazione Z, attraverso *social media* e piattaforme di messaggistica. E anche con questi strumenti, bisogna cambiare la narrazione del lavoro che viene fatta.

Le cose da dire (e prima da pensare) quando si parla con i giovani sono, ad esempio:

- *siamo molto entusiasti di mostrarvi come la tecnologia sta trasformando il nostro lavoro quotidiano,*
- *il nostro team è composto da professionisti di diverse età, creando un ambiente ricco di idee e innovazione,*
- *qui da noi, la collaborazione tra giovani talenti e esperti è alla base del nostro successo,*
- *vi invitiamo a partecipare a questo workshop per vedere direttamente come lavoriamo,*
- *siamo sempre alla ricerca di nuove idee e prospettive fresche, proprio come le vostre,*

Insomma, ha concluso Paolo Gubitta, fare *employer branding* presenta delle technicalità, ma alla portata di tutti. Occorre farlo per rispondere alle esigenze delle imprese del turismo, per intercettare le persone giuste.

IMPRESE E CAPITALE UMANO: IN CHE DIREZIONE VORREMMO/DOVREMMO ANDARE?

Alcuni elementi emersi nella tavola rotonda coordinata da Michele Tamma

Per una informazione complessiva è opportuno far riferimento al video completo ed alle testimonianze di alcuni manager e imprenditori²



da sinistra: Daniele Minotto (AVA), Claudio Staderini (Hotel Danieli - Four Seasons), Damiano De Crescenzo (Planetaria Hotel), Mattia Agnetti (Fondazione Musei Civici di Venezia), Michele Pozzani (Gruppo Alajmo), Matteo Crivellaro (Gruppo SAVE), Emanuela De Zanna (Cooperativa Centro Commerciale, Cortina).

² Manager e imprenditori raccontano utili esperienze di innovazione nel comparto turistico, nell'organizzazione e nella gestione delle persone. Le interviste riguardano le seguenti tematiche: *onboarding* e *training on the job*, nuove soluzioni di organizzazione dei turni e inserimento di tecnologia, *welfare* aziendale, crescita in azienda e fidelizzazione del personale (vedasi nella pagina "Link utili"). Ringraziamo per le loro testimonianze video:

- Giovanni Alajmo, Gruppo Alajmo,
- Andrea Cianciulli, finance director Gardeland,
- Matteo Crivellaro, HR director Gruppo SAVE,
- Damiano De Crescenzo, direttore generale Planetaria Hotel,
- Emanuela De Zanna, direttrice La Cooperativa Cortina
- Giorgio Padoan, direttore risorse Umane Gardeland,
- Massimiliano Schiavon, MJH Hospitality Group e presidente Federalberghi Veneto,
- Carlotta Vazzoler, HR manager Kempiski Hotel.

Il professor Tamma ha ricordato che lo scopo della tavola rotonda è di far reagire i partecipanti rispetto alle relazioni di ricerca presentate e agli interventi che si sono susseguiti nella prima parte, portando l'esperienza personale e d'impresa su alcuni aspetti.

Si avverte veramente l'esigenza di uno sguardo nuovo sul mondo delle risorse umane, su come sta funzionando il mercato del lavoro, in particolare sui giovani. Nel bisogno di trasformazione del sistema turistico, come occorre gestire una prospettiva di stabilità e ridurre l'incertezza per il capitale umano di domani? Quale la priorità su cui investire, rispetto ai problemi di recruitment, alla flessibilità, al work-life balance, alla crescita professionale?

EMANUELA DE ZANNA

Cortina d'Ampezzo sarà località ospitante le Olimpiadi e le Paralimpiadi. Siamo pronti per il 2026, e oltre il 2026, quando ci aspettiamo che la notorietà della nostra località e della regione aumenti?

Milano Cortina 2026 è un *brand* in questo momento, la notorietà aumenterà e noi ci stiamo rifacendo il *look*. Cortina è un cantiere continuo.

Tutto ciò comporterà la richiesta di nuove risorse umane. Calcoliamo che nel 2026, con la riapertura di 11 hotel, in questo momento in ristrutturazione e ampliamento, avremo bisogno di un migliaio di persone, che operino nel territorio, vengano alloggiati e trovino servizi nel territorio.

Cambiare prospettiva è assolutamente indispensabile: già in questo momento ci troviamo in difficoltà nel reclutamento e nel trattenere le persone di talento nelle aziende.

DAMIANO DE CRESCENZO

Il settore del turismo è probabilmente quello che più ha risentito di tutte le criticità sulle risorse umane, già prima del Covid. Vorrei portare due esperienze realizzate con Manageritalia ed i giovani.

Qualche anno fa nel progetto "Chi vuoi diventare?" i manager, con diverse professionalità, hanno presentato il loro lavoro ai figli che si avvicinavano all'università. In questa esperienza, la maggior parte voleva diventare manager del turismo. Peccato che poi vadano a fare tutt'altro.

Ricordo che il Ciset è stato negli anni '90 tra le prime accademie ed università, in Italia, ad aver dato la possibilità di una formazione post Scuola alberghiera o post Istituti del turismo. Purtroppo, la formazione sottostante, cioè quella superiore, è rimasta come all'epoca, cioè di serie C.

Sempre con Manager Italia ed un Istituto universitario di Milano abbiamo portato avanti un altro progetto. Se l'Italia è il primo paese che tutto il mondo vuole visitare, sicuramente non c'è un problema di promozione, ma forse di fruizione dei beni esistenti. Pertanto, un gruppo di ragazzi ha realizzato un *audit* su come viene gestione un bene Unesco della Lombardia. I manager hanno fornito una traccia e gli strumenti. In piena autonomia, i giovani hanno fatto un lavoro straordinario. Anche se poi gli enti interessati non hanno valorizzato tale lavoro.

Pertanto, abbiamo bisogno di questi giovani: lasciamoli fare e impareremo qualcosa!

CLAUDIO STADERINI

Un'altra motivazione per affrontare il problema è costituita dall'intelligenza artificiale, che sarà drastica nella trasformazione enorme del sistema lavoro. Chi viene a Venezia, ad esempio, vuole trovare la sua emozione e l'emozione si trova con l'intelligenza artificiale. Si trova non solo l'emozione, ma si costruisce tutta una serie di percorsi incredibili.

Questo apre un discorso nuovo: come ci attrezziamo, per parlare con le generazioni che hanno esigenze diverse. Come diverse sono le esigenze dei nostri clienti.

Abbiamo scelto di far lavorare la struttura, sviluppando questi sogni ed emozioni, un prodotto difficilissimo, facilmente deperibile. Questo ha prodotto delle figure di appartenenza e di costruire anche un percorso umano diverso.

È quindi una priorità fornire una informazione continuativa, per trasmettere quella che è la *vision* dell'azienda a tutti i dipendenti.

DANIELE MINOTTO

Il mondo è cambiato, effettivamente, per il modo di vivere.

Deve cambiare un pochino l'idea del paese che vogliamo, più che il problema semplicemente risolverlo all'interno delle aziende che rappresentiamo.

Prevalentemente le nostre sono PMI, l'85 per cento delle aziende, avere 10 dipendenti è già molto anche nel nostro settore. Ci sono poi le grandissime strutture, con una crescita verso il superlusso, che quindi richiederà sempre più personale.

Credo sia necessario fare un'analisi attenta di almeno un triennio o quadriennio della fase post-Covid per avere chiari i numeri.

Venezia è ripartita nel maggio 2022 (dopo aver chiuso il 12 novembre 2019, con l'acqua alta, una brevissima riapertura e una chiusura col carnevale del 2020), lavorando con il 35% di lavoratori in meno, perché molti sono andati in altri settori. Avere un contratto di lavoro stabile annuale (il 90% dei dipendenti ha la stabilità del posto di lavoro) ha fatto sicuramente la differenza.

Quindi deve esserci un ripensamento del settore, se si vuole considerarlo un comparto produttivo alla pari del manifatturiero.

MATTIA AGNETTI

Stiamo parlando di risorse umane nel turismo ed inevitabilmente l'*asset* culturale è un elemento importante. Ma il comparto turismo, nella parte cultura, viaggia ad una velocità diversa, con il freno a mano. Dal punto di vista organizzativo, rispetto alle esperienze che state portando voi di servizi al cliente, è sicuramente molti anni indietro. Ed anche in materia di risorse umane, di opportunità che può offrire e di flessibilità sicuramente non ha le stesse capacità, ad esempio di un'azienda alberghiera.

Il mondo della cultura, ed in particolare il settore museale, è sostanzialmente un mondo pubblico.

Pur tuttavia, ci sono moltissimi segnali di cambiamento, sono state fatte delle scelte dalle amministrazioni a livello di Stato, Regione o Comune, dove nel nostro comparto la gestione, pur rimanendo il patrimonio pubblico ed a controllo pubblico, è stata esternalizzata. Il nostro è un esempio ma ce ne sono diversi, come il Museo Egizio di Torino.

MATTEO CRIVELLARO

Cosa possono fare le aziende per cambiare passo? Prima ho sentito dire: alzare la qualità. E la qualità si alza investendo. Si sta investendo sulle risorse umane? Quando parliamo di welfare, di politiche di gestione e sviluppo delle risorse, parliamo di processi HR gestiti da persone che hanno le competenze e li sanno gestire. Sono a conoscenza di varie aziende grandi, ma non strutturate nella direzione del personale: è impossibile parlare di qualità nella gestione delle risorse umane. Il numero di giovani sul mercato è sempre più basso ed i giovani pensano con una testa completamente diversa.

La priorità di intervento è nella cultura aziendale e nelle competenze manageriali: spesso nelle aziende ci sono bravi tecnici, ma spesso questo non equivale ad essere bravi manager.

Saper gestire le persone è un altro mestiere. Spesso nelle aziende ho incontrato persone con competenze tecniche molto forti, ma poco adatte a gestire persone.

MICHELE POZZANI

Ritengo che la priorità di investimento sia la formazione, non solo di quelli che entrano in azienda, ma di chi c'è ed anche di chi sta uscendo. Trovo che il turnover sia una cosa positiva. Quello che manca, nel turnover di oggi, è che non ci sono quelli che entrano. Escono in tanti, ma non entra nessuno: una volta c'erano una posizione aperta e cinque *curricula*, ora cinque posizioni ed un *curriculum*.

Rispetto alla formazione, importante è la nostra attività di *onboarding*, che parte da prima che uno arrivi. Quando entra si fa una progettazione per tutto il periodo di permanenza in azienda.

C'è un'Alajmo Academy per coloro che stanno più di quattro mesi in azienda, strutturata su tutta una serie di contenuti. Noi evidenziamo delle lacune che ha qualcuno o qualcuno si autogiudica e quindi sviluppiamo un programma.

EMANUELA DE ZANNA

Fondamentale sarà per noi un processo di gestione e sviluppo delle risorse umane, che non si fermi alla singola impresa, piccola o grande che sia, ma si allarghi al territorio.

Ci sono esempi virtuosi che altri territori confinanti stanno realizzando (il Trentino od i comprensori turistici montani del Tirolo), dal processo di reclutamento, all'*onboarding* sul territorio, alla formazione e sviluppo della carriera. E poi, importantissimo, al sistema di welfare. Quando la singola impresa non riesce a realizzare tutto in *house*, lo si fa a livello di territorio.

In questo momento facciamo molta fatica, perché questo ancora è un progetto lontano.

Però a livello aziendale cerchiamo di farlo, aprendoci all'esterno. Noi puntiamo tanto sulla formazione in *house* fin dall'*onboarding*, ma vediamo che la formazione è carente nel territorio. Allora stiamo aprendo la nostra *Academy* alle altre realtà della zona.

DAMIANO DE CRESCENZO

La politica aziendale già realizzata, e finora con esiti positivi, è stata quella di assumere le persone anche "quando non ci servono". Se una persona di talento realizza uno *stage*, non me lo faccio scappare.

Se poi questa persona, assunta ma non "parcheggiata", perché qualcosa da fare si trova sempre, viene inserita al posto di un dipendente che uscito dall'azienda, il maggior costo viene recuperato dai minori tempi di ricerca, dalla formazione già realizzata e dalla conoscenza che la struttura ha già di lei.

Inoltre, anche le istituzioni devono fare la loro parte. E' stata positiva una piccola legge, che ha dato la possibilità di non tassare le mance.

DANIELE MINOTTO

Operando in una Associazione di rappresentanza, e parlando di priorità nella gestione delle risorse umane, bisognerebbe partire dal fatto che la vita professionale non sarà sempre nella stessa azienda o nello stesso settore. Quindi, è necessario un sistema di capitalizzazione delle competenze di un portfolio credibile, da costruire a pezzi in differenti momenti.

Ricordiamo, inoltre, che l'80 per cento degli studenti degli Istituti alberghieri (scuola e scelta professionale precisa, a cominciare dal nome) non vuole lavorare nel settore, con un costo per la collettività.

Occorre introdurre dei corretti percorsi di quella che era l'alternanza scuola lavoro: è più importante non realizzare il programma didattico, ma formare un allievo, scoprire una professione.

Ci vuole quindi un coinvolgimento maggiore dei corpi intermedi, per un sistema più coeso tra la fase formativa e l'attività professionale

PREMIO TESI DI LAUREA "TURISMO: GIOVANI, IMPRESE, LAVORO": i vincitori della 2° edizione



L'obiettivo del Premio per tesi di laurea triennali e magistrali sul Turismo è valorizzare le analisi di giovani sulle tematiche dei turismi, per stimolare le nuove generazioni a vedere nelle attività collegate al turismo il proprio sviluppo professionale e di vita ed anche per l'innovazione di imprese ed attori pubblici e privati dei vari territori. Il Premio è riservato a studenti delle Università situate nel Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. Per l'edizione 2025 la scadenza per presentare le domande sarà il 12 settembre 2025³.

La proclamazione dei vincitori della 2° edizione del Premio è stata fatta dalla dottoressa **Lorenza Lain**, coordinatrice del Progetto e consigliere di Manageritalia Veneto, general manager di Ca' Sagredo Hotel di Venezia e dal dottor **Enrico Pedretti**, direttore Marketing di Manageritalia. Per le tesi magistrali è stata premiata la dottoressa Federica Nardon, per le triennali la dottoressa Ludovica Barisan. Inoltre, la Commissione ha stabilito due "menzioni speciali", riservate alle tesi magistrali delle dottoresse Alessandra Casagrande e Claudia Muffato.

³ Il Regolamento completo e tutte le indicazioni per le domande di partecipazione all'edizione 2025 sono disponibili sul sito di Manageritalia al link seguente: <https://www.manageritalia.it/iniziative/veneto-turismo/>

Nel 2025 le tesi di laurea triennali e magistrali dovranno riguardare studi e/o casi di imprese (in senso più ampio anche organizzazioni e aggregazioni di imprese) nell'ambito del turismo (o di attività connesse al turismo), focalizzati specificatamente su uno o più dei seguenti contenuti:

- **CAPITALE UMANO: stato dell'arte e/o innovazione nello sviluppo e nella gestione del capitale umano** (rispetto, ad esempio, all'inserimento e all'apprendimento dei giovani, alla diversificazione /creazione di figure professionali, al recruitment, ai percorsi di carriera, all'impiego di strumenti di welfare aziendale e contrattualistica, al work/life balance, alla capacità di comunicazione, narrazione, sviluppo motivazionale verso le risorse umane); **imprenditorialità giovanile** e/o avvio di start-up, **successione imprenditoriale e/o ricambio generazionale** nel turismo (o in attività connesse al turismo);
- **TECNOLOGIE E ORGANIZZAZIONE: stato dell'arte e/o innovazione nell'organizzazione del lavoro e nell'adozione di tecnologie** (rispetto, ad esempio, a ridisegno e riorganizzazione delle mansioni e dei turni, all'introduzione di automazione e Intelligenza Artificiale (AI), all'interazione/integrazione uomo-nuove tecnologie).

Ecco i vincitori della 2° edizione del Premio.

TESI MAGISTRALI

NARDON FEDERICA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO, Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità e del Turismo -
"CHATGPT PER LA COMUNICAZIONE ONLINE DELLA SOSTENIBILITÀ: IL CASO DELLA ROTA VICENTINA"

MOTIVAZIONE

La tesi è coerente con il tema dell'innovazione nel campo delle tecnologie. La tesi riguarda l'utilizzo di CHATGPT per migliorare la comunicazione nel turismo (applicandola al caso di un'Associazione portoghese). Indubbiamente si tratta di un contenuto coerente, anche se la sperimentazione sembra limitata. La tesi si presenta utile perché dimostra alcuni benefici che in particolare le DMO possono ottenere e presenta i limiti (della versione 4 di CHATGPT), limiti che individuano quindi lo spazio ed il ruolo delle Persone ed un'interazione uomo-tecnologie. L'elaborato approfondisce le potenzialità e i limiti sia dell'AI in generale sia nello specifico di ChatGPT e presenta le conseguenze positive e negative che questa tecnologia può avere sul lavoro nel turismo. Tuttavia, come punto di debolezza, le ricadute sul mondo del lavoro sono analizzate solamente dal punto di vista teorico e non indagate nella pratica attraverso lo specifico caso analizzato. Il caso, inoltre, si riferisce ad una destinazione (intesa in senso ampio) e non al contesto di un'impresa.

TESI TRIENNALI

BARISAN LUDOVICA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA, Corso di Laurea in Progettazione e Gestione del Turismo Culturale
"DESTINATION MANAGEMENT E SOCIAL MEDIA MARKETING: IL CASO DELLE COLLINE DEL PROSECCO DI CONEGLIANO – VALDOBBIADENE"

MOTIVAZIONE

Si tratta di una tesi molto ampia, con vari capitoli di carattere generale che poco approfondiscono le tematiche del Premio. Servono per un'ampia presentazione della situazione attuale delle Colline del Prosecco. La proposta concreta è di istituire, in tema di social media marketing, una pagina Instagram per la Destinazione. Le argomentazioni sono in generale curate e tratte con dovizia di dettagli dal punto di vista metodologico e teorico. Va premiata la concretezza della proposta e soprattutto la passione della studentessa, che da anni opera in questo settore.

"MENZIONI SPECIALI"

CASAGRANDE ALESSANDRA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO, Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità e del Turismo -
"L'UTILIZZO DEI BIG DATA NELLE DESTINAZIONI TURISTICHE. UNA REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA PER IL DESTINATION MANAGEMENT"

MOTIVAZIONE

La tesi affronta un argomento sicuramente interessante, che può venir utilizzato per analisi future, si focalizza infatti sull'utilizzo dei big data in campo turistico e sulla sua rilevanza, declinando l'argomento all'interno delle politiche di una DMO. La revisione delle analisi esistenti al dicembre 2023 e le proposte di miglioramento rappresentano punti di forza e stimoli per nuovi studi, a beneficio delle politiche delle DMO a sostegno delle Destinazioni e di tutti gli stakeholder. L'elaborato, ampio e documentato, presenta una revisione della letteratura rispetto all'uso dei big data nel turismo, tema che, per quanto sempre più affrontato, necessita ancora di approfondimento.

MUFFATO CLAUDIA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA, Corso di laurea Magistrale in Scienze del Governo e Politiche Pubbliche -
"LA GOVERNANCE DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA. IL CASO DI CORTINA: VERSO LE OLIMPIADI INVERNALI 2026"

MOTIVAZIONE

La tesi non rientra tra i temi proposti nel Premio. Ma si può menzionare per un premio speciale perché L'elaborato si collega al tema generale del progetto quadriennale promosso da Ciset e Manageritalia, all'interno del quale si inserisce anche il presente premio di laurea. Infatti, il progetto riguarda "Turismo, giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026". Prende considerazione il tema delle Olimpiadi e in particolare quello della governance relativo all'area di Cortina. La tesi si sofferma sul rapporto tra Grandi Eventi, Destinazioni e sostenibilità (pur senza grandi innovazioni) e sull'esigenza di una governance partecipata, stimolo in ogni caso utile (pur essendo poco il tempo che ci separa dalle Olimpiadi), dato che le analisi SWOT evidenziano luci ed ombre, cercando di far emergere alcuni aspetti su cui riflettere per la buona riuscita dell'evento quali il ruolo dei diversi attori, i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce.

INTERVENTI CONCLUSIVI

MAURO GIOVANNI VITI

Il Direttore della Direzione Turismo della Regione del Veneto, ringraziando per l'invito, ha ricordato che in questo contesto sono nate idee, poi elaborate all'interno degli uffici regionali, per cercare di rispondere alle esigenze di un mercato estremamente dinamico. Ricordando alcuni incontri avuti con imprenditori che stanno progettando investimenti turistici, con anche alloggi per il personale, ha affermato che è cresciuta la sensibilità verso questo argomento, per attrarre le persone.

Rispetto ai differenti bisogni dei giovani, ha proseguito il dottor Viti, l'incontro è essenziale per comprenderne esigenze e far sì che abbiano quel senso di appartenenza alle imprese, dove saranno chiamati a lavorare.

Nel Piano strategico per il turismo, come citato dall'Assessore, questi argomenti sono stati trattati a fondo. Con il Ciset partirà un progetto pilota dedicato a tali aspetti, per comprendere ciò che davvero serve alle imprese e ai nuovi dipendenti che stanno cercando.

L'augurio è che veramente si possa trovare questa sintesi, perché il turismo è un settore bellissimo, nella regione più bella del mondo.

LUCIO FOCESATO

Nelle considerazioni finali del Convegno, il Presidente di Manageritalia Veneto ha affermato che, se vogliamo che il terziario sia un motore, dobbiamo organizzarci dal basso ed attirare i collaboratori.

Le poche persone che ci sono sceglieranno il posto migliore e non è affatto scontato sia nel turismo: la tendenza pare anzi negativa.

Pertanto, gli albergatori e tutto il settore turistico devono costruire una visione futura, che significa integrazione, diverse modalità di lavoro, formazione, rete.

I nuovi modelli di business hanno bisogno, però, di *temporary manager* per concretizzarli, di competenze e conoscenze. L'organizzazione da soli non si realizza, ci vuole anche l'intelligenza artificiale che aiuti a programmare in modo più articolato, efficace ed efficiente orari e persone, come visto a Gardaland e nelle organizzazioni complesse. Bisogna che ci sia un'organizzazione che risponda anche alle esigenze dei lavoratori. Il capitale umano ha bisogno di formazione, prima – se un cittadino straniero – alla fonte, poi con una formazione locale, di mestiere, e l'Associazione locale deve farsene carico. E poi va sviluppato il welfare, da gestire nel secondo livello contrattuale.

Ognuno di noi può fare qualcosa, nell'ambito della sua responsabilità!

Sicuramente ci saranno difficoltà. Ci sono sempre state, siamo abituati. Ma le Olimpiadi arrivano e dobbiamo rendere onore all'Italia. Avremo un beneficio, anche dopo, se ci organizziamo un po' prima.

Occorre lavorare insieme, nell'interesse di tutti e con fiducia, responsabilità, professionalità e rispetto dei ruoli e dei tempi.

Manageritalia Veneto, ha ribadito Fochesato, vuole sostenere con responsabilità questo progetto per aiutare le imprese ad innovare, anche con l'impiego di *temporary manager* nel turismo. Bisogna essere attrattivi! I giovani vengono ad operare nel settore, se trovano qualcosa di cui essere un po' orgogliosi.

Il nuovo modello di business deve essere di qualità, non deve essere quello di prima.

Ricordo una frase di Albert Einstein: non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose.

Il turismo veneto funziona. Perché ci sono i clienti italiani e stranieri, internet funziona, c'è l'acqua e l'energia. Perché ci sono gli alberghi, i campeggi, i ristoranti, i bar, le agenzie e le guide. Perché ci sono i siti Unesco, i musei ed i prodotti DOP ed IGP. Perché ci sono gli agricoltori, i pescatori, gli artigiani, i commercianti. Perché c'è la sicurezza, la viabilità, i trasporti, i parcheggi. Perché ci sono i direttori, i cuochi, le scuole di formazione, l'organizzazione, il marketing, perché ci sono anche i manager.

"I am because we are". Abbiamo iniziato con questa frase: io sono perché noi siamo, ha proseguito il Presidente Fochesato. Prima vengono le persone!

Le prime persone siamo noi. Il primo cliente del turismo siamo noi. La prima responsabilità è nostra. Ognuno di noi ne ha un pezzettino. Con questo convegno, e quello dell'anno prossimo, noi non prendiamo la palla e la passiamo, prendiamo la palla e cerchiamo di farla nostra e di non perderla, perché altrimenti perde la squadra.

Fochesato ha concluso, ringraziando, oltre tutti gli ospiti ed i relatori, in particolare la dottoressa Lorenza Lain coordinatrice del Progetto, il professor Michele Tamma presidente di Ciset, il Gruppo di lavoro Turismo di Manageritalia Veneto, la Segreteria di Manageritalia Veneto, la Federazione Manageritalia e le tante persone del suo *staff* per l'aiuto ed il sostegno, e la Scuola Grande di San Marco ed il direttore dottor Po' per l'ospitalità.

Essere insieme oggi ci dà una grande responsabilità sul futuro del turismo veneto. Spero che Manageritalia abbia aiutato concretamente ad un'importante riflessione. È arrivata l'ora di cambiare e di procedere uniti, nell'interesse di tutti.

Arrivederci al prossimo evento dell'ottobre 2025, sempre a Venezia, speriamo a Palazzo Ducale. Presenteremo l'ultimo tema della *roadmap*: "Manager e Turismo, Imprese e Territorio: quali sinergie possibili".

UBUNTU

I AM BECAUSE WE ARE

Nelson Mandela