

# UN FUTURO SOSPESO: IL SETTORE TURISTICO VERONESE TRA RIPARTENZA E CAMBIAMENTO

Un'indagine su occupazione, percorsi professionali e possibilità di  
valorizzazione delle risorse umane

Fondazione Giuseppe Toniolo – Diocesi di Verona con la collaborazione di Veneto  
Lavoro

## Nota di sintesi

È sicuramente sotto gli occhi di tutti come il turismo sia diventato, soprattutto negli ultimi anni, un settore in costante e rapido mutamento, caratterizzato da nuovi processi e tendenze, con cui anche il territorio regionale veneto deve confrontarsi costantemente e da cui non si può prescindere se si vuole ragionare in termini di sviluppo del capitale umano.

Il percorso di ricerca intrapreso prende le mosse dalla constatazione delle numerose situazioni di difficoltà generate dalla recente emergenza sanitaria per gli operatori e i lavoratori impiegati nel comparto turistico veronese. Provato dalla pandemia e dalle pesanti penalizzazioni subite nel corso dell'ultimo biennio, **il settore si trova ancora una volta a dover affrontare il problema della mancanza di risorse umane e professionalità indispensabili per il suo buon funzionamento.** Questa nuova crisi ha messo in luce (o richiamato l'attenzione) sulla debolezza del modello di sviluppo che fino ad oggi sembra aver orientato la crescita del settore, in particolare con riferimento alla capacità di generare occupazione stabile, di adottare strategie inclusive e di attivare percorsi di rafforzamento delle risorse umane.

Con il complessivo percorso di ricerca si è cercato di arrivare alla definizione di un dossier conoscitivo, una sorta di **"cassetta degli attrezzi per le policy"**, elaborato a partire dalle informazioni raccolte, individuando degli asset strategici su cui puntare non tanto per invertire determinate dinamiche o stravolgere degli assetti ormai consolidati del settore, ma piuttosto per poterli rendere più sostenibili e di qualità, generando un cambiamento positivo anche cavalcando l'onda della ripartenza post-pandemia..L'obiettivo che ha guidato l'analisi è stato quello di fare chiarezza sulle concrete possibilità d'intervento, evidenziando quanto possibile gli elementi di cui tener conto nella definizione delle azioni da intraprendere.

Le evidenze emerse da questo percorso di ricerca, complice anche **la scelta di osservare il settore turistico mettendo al centro dell'attenzione il lavoro e le risorse umane**, ci restituiscono sicuramente un quadro complesso, sfaccettato, non privo di qualche contraddizione, ma allo stesso tempo ricco di spunti di riflessione che meritano di essere capiti e approfonditi, per prepararsi al meglio al futuro.

Nonostante le difficoltà di identificazione di un preciso perimetro di riferimento, sono numerose le informazioni statistiche che consentono di descrivere e monitorare le tendenze osservate per il comparto turistico. In provincia di Verona è indubbio che si tratti di un settore in veloce espansione tanto che le dinamiche osservate fino all'avvento della pandemia evidenziano trend molto positivi di crescita sia per quanto concerne la domanda che l'offerta turistica. Tale espansione è riscontrabile anche nelle dinamiche occupazionali, **una fase tuttavia interrotta bruscamente con l'avvento della pandemia e dell'emergenza sanitaria**: la domanda di lavoro espressa da questo comparto occupazionale – soprattutto temporanea e stagionale – si è sostanzialmente azzerata in alcuni momenti dell'anno e la crescita registrata nel periodo precedente è stata completamente erosa. Solo nei mesi estivi del 2021, con un vistoso effetto rimbalzo, il numero dei reclutamenti è tornato ai livelli del 2019.

Lo scenario che si è delineato, attraverso le **testimonianze dirette dei lavoratori/operatori del settore**, ha trasversalmente contestualizzato la rielaborazione delle evidenze raccolte. Ferma restando la prospettiva adottata volta ad intercettare le questioni salienti in termini di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, i principali nuclei tematici hanno riguardato: la struttura e l'organizzazione del settore turistico veronese, in particolare ciò che concerne le modalità organizzative che lo contraddistinguono; le **questioni chiave riguardanti il potenziale attrattivo in termini di risorse umane e percorsi**

**professionali;** l'impatto della tecnologia e dei processi di innovazione. Tutto ciò ha portato ad un primo tentativo di ricognizione sulle principali criticità, ma anche sulle potenzialità, in termini di governance, che potrebbero essere utili nel definire le prospettive di sviluppo future del settore.

# Un futuro sospeso: il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento

*Un'indagine su occupazione,  
percorsi professionali e possibilità di  
valorizzazione delle risorse umane*



FONDAZIONE  
G. TONIOLO

**VENETO  
LAVORO**



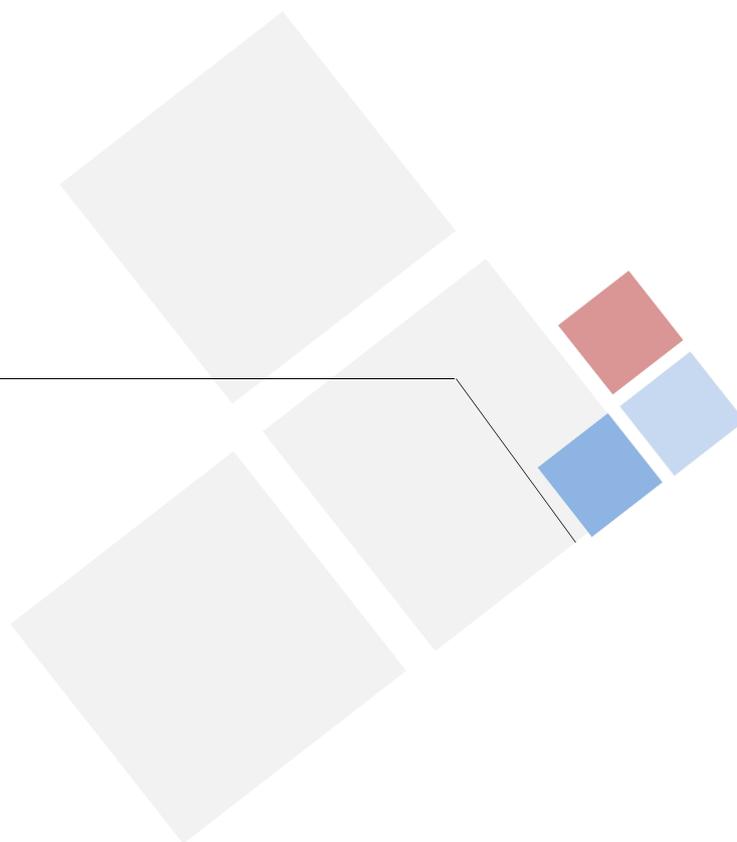
Fondazione Giuseppe Toniolo – Diocesi di Verona  
con la collaborazione di Veneto Lavoro

## **Un futuro sospeso: il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento**

Un'indagine su occupazione, percorsi professionali  
e possibilità di valorizzazione delle risorse umane

**Settembre 2021**

---



Questo Rapporto è stato realizzato nell'ambito della collaborazione attivata tra la Fondazione Giuseppe Toniolo della Diocesi di Verona e Veneto Lavoro.

Hanno contribuito alla realizzazione delle attività: don Renzo Beghini ed Emiliano Galati (Fondazione Toniolo); Letizia Bertazzon, Laura Mulas e Francesca Nadalin (Veneto Lavoro).

*Il Rapporto è stato chiuso con le informazioni disponibili al 27 agosto 2021.*

**Fondazione Giuseppe Toniolo**

Via Seminario, 8  
37129 Verona  
045/9276221  
[www.fondazionetoniolo.it](http://www.fondazionetoniolo.it)  
[info@fondazionetoniolo.it](mailto:info@fondazionetoniolo.it)

**Veneto Lavoro**

VENETO LAVORO  
Via Ca' Marcello, 67b  
30172 - Venezia Mestre  
041/2919311  
[www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)  
[mail.lavoro@venetolavoro.it](mailto:mail.lavoro@venetolavoro.it)



## INDICE

<b>Presentazione .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Il turismo come chiave per lo sviluppo locale regionale: dinamiche, mutamenti e nuove direzioni .....</b>	<b>9</b>
1.1 I principali trend di sviluppo del settore turistico .....	9
1.2 L'impatto (dirompente) dello sviluppo tecnologico.....	10
1.3 I principi cardine per il turismo del futuro .....	11
1.4 Il dibattito sul turismo a livello regionale .....	12
1.5 Un focus sulla conformazione e le principali caratteristiche del turismo veronese ...	14
<b>2. Il contesto di riferimento e le dinamiche occupazionali nel settore turistico veronese.....</b>	<b>17</b>
2.1 Il contesto di riferimento .....	17
2.2 L'occupazione in Veneto e in provincia di Verona secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro.....	20
2.3 Il processo di trasformazione del mercato del lavoro .....	22
2.4 Emergenza sanitaria e dinamiche recenti.....	24
2.5 La domanda di lavoro espressa dal tessuto turistico veronese .....	29
2.6 Un cenno sugli accessi alla disoccupazione.....	38
2.7 Le transizioni .....	39
<b>3. L'indagine sul campo .....</b>	<b>41</b>
3.1 Obiettivi ed articolazione del percorso di rilevazione .....	41
3.2 Le modalità di rilevazione adottate .....	42
3.3 L'interpretazione dei risultati: condizionamenti ed avvertenze .....	45
3.4 L'indagine sul campo e lo scenario di riferimento .....	46
<b>4. L'organizzazione del lavoro nel settore turistico: dinamiche ricorrenti e prassi consolidate .....</b>	<b>51</b>
4.1 Punti di forza e debolezza del comparto turistico veronese.....	51
4.2 Organizzazione del lavoro: meccanismi e prassi consolidate .....	52
4.3 Gli effetti del Covid-19 e le ricadute per i lavoratori .....	56
4.4 Oltre l'incertezza... qualche riflessione per pensare al futuro .....	57



<b>5. Il ruolo strategico delle risorse umane e della loro valorizzazione.....</b>	<b>59</b>
5.1 Le risorse umane: professionalità da preservare e valorizzare .....	59
5.2 I percorsi professionali e la scelta di investire (o non investire) nel settore .....	61
5.3 L'innalzamento qualitativo per incrementare l'attrattività del settore.....	63
5.4 Il ruolo imprescindibile della formazione di qualità .....	66
<b>6. Tecnologia e spinta all'innovazione .....</b>	<b>71</b>
6.1 L'approccio verso le nuove tecnologie: una visione conflittuale .....	71
6.2 Tecnologia e trasformazione del lavoro: l'importanza dell'attitudine digitale .....	73
6.3 L'accelerazione tecnologica dettata dalla pandemia .....	74
6.4 La tecnologia come strategia per la ripartenza.....	75
<b>7. Una cassetta degli attrezzi per (ri)progettare il futuro.....</b>	<b>77</b>
<b>Considerazioni conclusive .....</b>	<b>81</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>82</b>



## Presentazione

---

Nel marzo 2020, a seguito della rapida diffusione nel mondo del Covid-19, il turismo che rappresenta un distretto fondamentale per lo sviluppo della nostra città e provincia si è sostanzialmente fermato. La restrizione degli spostamenti, la cancellazione dei voli e la chiusura degli esercizi e delle attività, hanno avuto un impatto immediato in termini di riduzione dell'offerta e della domanda di servizi turistici a livello nazionale e internazionale. Crollate le presenze negli alberghi, spariti i turisti stranieri, abbiamo sperimentato il dramma della chiusura: il turismo è finito. Migliaia di persone si trovarono improvvisamente senza lavoro. Il timore degli operatori e dei lavoratori del turismo circa il futuro, è stato un ritornello costante delle persone incontrate e intervistate. Affrontare l'incertezza del futuro è divenuta la questione chiave. Siamo di fronte ad un futuro sospeso.

A quasi vent'anni di distanza dallo stop dell'11 settembre, il turismo ha conosciuto una nuova, imprevista, ma soprattutto devastante battuta d'arresto. La pandemia rappresenta ora una sfida di grande portata non solo per questo settore ma anche per l'effetto moltiplicatore su altri settori come l'agricoltura, i trasporti, l'artigianato e l'alimentare.

Certo, il Covid ci ha fatto sperimentare un sentimento di paura diffusa. Per la prima volta infatti, le generazioni successive alle guerre mondiali del 900, hanno visto la morte come un'esperienza collettiva, sottratta e non più rinchiusa, nell'intimità della coscienza personale.

Ma dopo lo *shock-da-Covid*, il mondo economico in genere e il turismo in particolare, per la nostra città e provincia, ha bisogno di un pensiero alto di riprogettazione. Da qui nasce questa ricerca promossa dalla Fondazione G. Toniolo in collaborazione con Veneto Lavoro, l'Ente della Regione del Veneto che si occupa del coordinamento e della gestione dei servizi per il lavoro.

Come scrisse papa Francesco, «da una crisi non si esce uguali: o ne usciamo migliori o ne usciamo peggiori. Nell'attuale congiuntura critica, il nostro dovere è di ripensare il futuro della nostra casa comune e del nostro progetto comune». È un compito complesso, che richiede onestà e competenza, coraggio e rigore di pensiero.

L'idea di questa indagine nasce dall'impressione che la sfida più grande che abbiamo di fronte nel pensare e costruire il periodo post pandemico, è la capacità di avere una visione di futuro.

Ma cosa vuol dire 'visione di futuro'? Ci sembra significhi anzitutto prendere coscienza che ciascuno di noi – a livello personale e collettivo – agisce, re-agisce, decide, cambia, si muove ... solo a fronte di una promessa. Abbiamo bisogno di una visione a cui dar credito e che accenda la speranza. Un'immagine prospettica che autorizzi la volontà a prendere decisioni. Una visione degna di fiducia perché significativa e autorevole. Un pensiero che si riorganizza e soprattutto riordina la gerarchia tra mezzi e fini.

Certo, l'emergenza pandemica con lo scenario che si presenta è di lunga durata. Dovremo convivere a lungo con il rischio. E persino con la memoria del rischio. Servirà del tempo. Impareremo a vivere diversamente. Non sappiamo ancora come, ma sappiamo che sarà così.

La natura di questa ricerca si inserisce – in punta di piedi ma con rigore scientifico – come un contributo di pensiero al fine di costruire e di progettare insieme una visione di futuro. Siamo convinti che lo scopo immediato sia quello di conoscere il presente, interpretare e capire i cambiamenti, per investire sul futuro.



La prima consapevolezza che emerge dalla ricerca è che il turismo per la nostra città e provincia è un compagno di viaggio connaturale, stabile e permanente. Non lo si può trattare come il partner occasionale che capita ogni tanto, marginale o riservato ad alcuni periodi dell'anno. Verona è una delle mete turistiche più conosciute e ambite al mondo. Grazie al suo patrimonio culturale, al suo paesaggio e alla varietà di ambienti ed ecosistemi, è in grado di soddisfare un ampio ventaglio di esigenze e di presentare ai visitatori numerose opportunità: dal turismo d'arte a quello balneare, dal termale allo sportivo, dal trekking della montagna all'entourismo della campagna. È un turismo che coinvolge trasversalmente la dimensione culturale, sociale ed economica: dai servizi all'agroalimentare, dai trasporti alla formazione e attrazione di competenze.

In conclusione, qual è l'elemento chiave e sintetico che emerge dalla ricerca? Qual è il punto di svolta e di speranza che l'indagine ha rilevato, per il rilancio e per la riprogettazione del turismo a Verona? Dalla rilevazione e dai molti incontri avuti, le vere risorse del territorio sono ancora le persone. Sono le donne e gli uomini che accettano di affrontare il rischio della realtà così com'è. La ricerca racconta storie di lavoratori e di imprese che si assumono l'impegno di trasformare in progetti e azioni una visione del futuro senza fuggire e senza alibi. Sono storie di persone che non rimandano ad altri la responsabilità e la costruzione del futuro, ma che accettano di abitare intensamente il reale.

È una speranza che si deve tradurre in responsabilità collettiva. Sia per i lavoratori che devono mantenere in ordine attraverso la formazione continua le proprie competenze professionali, sia per gli imprenditori e le istituzioni che devono promuovere politiche strutturali che non si riducano a interventi occasionali per la formazione, le infrastrutture, o le azioni economiche di supporto.

Questa ricerca ha il perimetro temporale tipico di ogni indagine puntuale e accurata. Il passo successivo della riflessione potrebbe aprire ad una collaborazione con il sistema camerale e ad un'analisi di dettaglio sulle politiche di ripartenza. Con un grazie sincero al prezioso e qualificato contributo dei ricercatori di Veneto Lavoro, consegniamo questa indagine consapevoli di offrire un valido contributo per tessere insieme una visione di futuro.

don Renzo Beghini

Presidente Fondazione Toniolo



## Introduzione

---

Provato dalla pandemia e dalle pesanti penalizzazioni subite nel corso dell'ultimo biennio, il settore turistico alle prese con la ripartenza e nel pieno della riflessione sui possibili scenari evolutivi per un futuro ancora incerto ma per certi versi ben delineato quanto a tendenze e necessità di innovazione, si trova ancora una volta a dover affrontare il problema della mancanza di risorse umane e professionalità indispensabili per il suo buon funzionamento.

Nonostante il ruolo sempre più importante per l'economia del Paese e della regione, le capacità di attrazione di questo comparto e dei settori ad esso correlati si sono progressivamente deteriorate nel corso degli anni e, complice un generale contesto di crescente scarsità delle risorse disponibili e di inevitabile competitività tra i vari settori, gli sforzi per reperire le risorse umane necessarie sono oggi aumentati in modo significativo.

Rispetto a questo tema, è evidente che alcune caratteristiche strutturali del settore rappresentano oggi degli svantaggi che penalizzano fortemente il comparto sul fronte occupazionale. Le crescenti difficoltà nel reperimento delle risorse e nel trattenerle, l'elevato utilizzo di manodopera straniera per sopperire alla mancanza di personale italiano, il crescente ricorso a forme di esternalizzazione per abbattere i costi, la difficoltà di formare e valorizzare le professionalità, rappresentano solo alcune delle criticità che investono il settore. E poiché le risorse umane ricoprono un ruolo fondamentale nelle strategie di sviluppo, è evidente che una riflessione sulla sostenibilità dei modelli in essere è oggi più che mai necessaria.

In altre parole, per perseguire gli obiettivi di crescita ed innovazione che contraddistinguono le traiettorie evolutive oramai delineate per quanto riguarda i possibili scenari per il futuro occorre, innanzitutto, superare o compensare quelle debolezze strutturali che, da un lato, rendono il settore poco attrattivo per i lavoratori, dall'altro, per quelli che ci sono, non consentono prospettive di lungo periodo e, talvolta, come dimostrato dalla situazione generata dalla pandemia, possono alimentare situazioni di difficoltà non sempre sostenibili da parte dei lavoratori e dagli imprenditori del settore.

Il percorso di ricerca intrapreso e del quale si da conto in questo report muove proprio dalla constatazione delle numerose situazioni di difficoltà generate dalla recente emergenza sanitaria per gli operatori e i lavoratori impiegati nel comparto turistico veronese. Questa nuova crisi ha messo in luce (o richiamato l'attenzione) sulla debolezza del modello di sviluppo che fino ad oggi sembra aver orientato la crescita del settore, in particolare con riferimento alla capacità di generare occupazione stabile, di adottare strategie inclusive e di attivare percorsi di rafforzamento delle risorse umane.

La condizione di precarietà e fragilità che ha reso particolarmente vulnerabili molti dei lavoratori impiegati a vario titolo nel settore, unitamente alla condizione d'incertezza e difficoltà che molti degli operatori hanno attraversato e stanno tuttora attraversando, ha sollecitato una riflessione approfondita sui processi in atto e le ricadute che questi stanno avendo. La principale urgenza conoscitiva è rappresentata dalla necessità di comprendere i modelli organizzativi esistenti, le modalità esplicite ed implicite con le quali è strutturato il settore, i punti di forza e di debolezza, ecc. Tutti quegli elementi, in altre parole, che possono condizionare, e talvolta pregiudicare, le concrete possibilità di intervento.

Sono numerosi gli studi realizzati volti a delineare, sia a livello nazionale che locale, gli scenari evolutivi e le priorità d'azione per lo sviluppo del settore turistico, più di recente anche incentrati sulle prospettive di ripresa post Covid. In essi, tematiche e nuclei strategici di intervento spesso si sovrappongono ed il riconoscimento delle problematiche e dei limiti allo sviluppo del settore, sia nel contesto nazionale che in quello regionale, non differisce di molto. La strada da intraprendere, con le conseguenti azioni da mettere in atto, è dunque ben delineata (almeno a livello teorico).



Anche nell'ambito di questo percorso di ricerca, lo scenario in cui si collocano gli obiettivi dell'analisi riprende le macro-tendenze evolutive, con tutti i limiti e le potenzialità rilevate, nonché con le specifiche priorità di intervento in buona parte già recepite nell'ambito della programmazione istituzionale. La prospettiva adottata, volta a porre al centro della riflessione la persona e nello specifico gli individui che operano nel settore, porta inevitabilmente l'attenzione sulla dimensione lavorativa ed occupazionale. L'obiettivo alla base di questo approfondimento è quello di proporre una riflessione, con una declinazione per quanto possibile originale e complementare agli studi già realizzati, sulla sostenibilità del modello di sviluppo del settore turistico veronese (ambito cui si rivolge l'analisi) incentrata in particolar modo sul tema (della valorizzazione) delle risorse umane.

Il percorso di analisi intrapreso tra la seconda metà del 2020 e la prima metà del 2021, dal carattere prevalentemente qualitativo, ha previsto la realizzazione di diverse azioni tra loro complementari volte a ricostruire ed esplorare caratteristiche e criticità del settore turistico veronese e dei comparti ad esso correlati. Il presente report di ricerca da conto degli esiti delle ricognizioni e del percorso di rilevazione intrapreso, proponendo una disamina tematica delle principali evidenze emerse.

Il primo passo del percorso di ricerca, realizzato attraverso una ricognizione sui materiali disponibili, nonché attraverso la realizzazione di alcune interviste preliminari, ha cercato di inquadrare lo scenario evolutivo nel quale si colloca il comparto turistico in generale, in particolar modo con riferimento ai più recenti sviluppi tecnologici che lo hanno profondamente caratterizzato nel corso degli ultimi anni.

In secondo luogo, proprio nell'ottica di articolare quanto più possibile la disamina dei temi oggetto della ricerca, si è cercato di proporre una lettura dei principali dati disponibili sul settore turistico regionale e, nello specifico su quello veronese, dando spazio in particolar modo alle informazioni relative alle dinamiche occupazionali che consentono di contestualizzare al meglio l'analisi successiva.

La parte centrale dell'analisi è dedicata agli esiti della ricognizione sul campo svolta attraverso la rilevazione dei racconti, delle percezioni e delle opinioni dei lavoratori, degli imprenditori/operatori, nonché delle associazioni che li rappresentano, impegnati nel settore turistico veronese e nei comparti ad esso correlati. Dopo una breve presentazione della struttura dell'indagine sul campo e una prima ricognizione su di alcune macro-tematiche di riferimento, in questo report verrà presentata la disamina delle principali evidenze emerse relativamente a tre macro-aree di riferimento: la struttura del settore turistico veronese, in particolare con riferimento alle modalità organizzative che lo contraddistinguono; le risorse umane ed i percorsi professionali; gli effetti sulla dimensione lavorativa dell'evoluzione tecnologica e dei processi di innovazione. Chiude la disamina dei materiali raccolti attraverso la rilevazione sul campo un primo tentativo di ricognizione sulle principali criticità, ma anche sulle potenzialità, in termini di *governance*, di cui tener conto nel definire le prospettive di sviluppo future del settore.

Con il complessivo percorso di ricerca si è cercato di arrivare alla definizione di un dossier conoscitivo, una sorta di "cassetta degli attrezzi per le policy", elaborato a partire dalle informazioni raccolte. Lungi dal proporre soluzioni (o indicare ricette miracolose), l'obiettivo che ha guidato l'analisi è stato quello di fare chiarezza sulle concrete possibilità d'intervento, evidenziando quanto possibile gli elementi di cui tener conto nella definizione delle azioni da intraprendere. Tutto ciò, partendo dal presupposto base che per proporre ed attivare politiche ed iniziative (davvero) efficaci occorre conoscere bene il contesto in cui vengono calate (bisogni effettivi, spazi per il funzionamento, ipotesi di impatto, ecc.) e questo è possibile solo attraverso un'accurata attività di analisi e documentazione volta all'esplorazione e soprattutto alla comprensione dei fenomeni complessi in atto.



## 1.

## Il turismo come chiave per lo sviluppo locale regionale: dinamiche, mutamenti e nuove direzioni

È sicuramente sotto gli occhi di tutti come il turismo sia diventato, soprattutto negli ultimi anni, un settore in costante e rapido mutamento, caratterizzato da nuovi processi e tendenze, con cui anche il territorio regionale veneto deve confrontarsi costantemente e da cui non si può prescindere se si vuole ragionare in termini di sviluppo del capitale umano. Individuare e conoscere le dimensioni, l'eterogeneità e le dinamiche di cambiamento di questi fenomeni, così come avere coscienza del loro impatto sullo sviluppo del sistema turistico territoriale, è sicuramente il primo passo per poter elaborare ed implementare una programmazione strategica di lungo periodo, con uno sguardo attento anche alle prassi, alle dinamiche e alle possibili evoluzioni del lavoro e delle professionalità legate al settore turistico.

## 1.1

### I principali trend di sviluppo del settore turistico

La rivoluzione digitale rappresenta senz'altro un punto di svolta fondamentale nell'evoluzione dei trend che interessano il turismo a livello globale, per quanto riguarda tanto la domanda quanto l'offerta. L'avvento delle nuove tecnologie ha permesso, infatti, di ridurre – se non azzerare – i tempi e le distanze tra l'utente e la sua destinazione, bypassando gli intermediari tradizionali. Innanzitutto, l'accesso sempre più immediato a informazioni e notizie, veicolate dai siti web e dai *social network*, permette al turista di scegliere la propria meta in maniera molto più veloce e diversificata (Marchioro, 2014). Sempre più spesso, poi, anche per la pianificazione e fruizione del viaggio ci si affida a siti specializzati, portali di *metasearch* e altre risorse online: basta un *click* per reperire informazioni utili sulla destinazione e i luoghi da visitare, per prenotare voli, treni o altri mezzi di trasporto, per riservare un alloggio, comprare il biglietto di un museo – e magari anche visitarlo –, lasciare una recensione o valutare la propria esperienza.

L'affermazione della *sharing economy* (o economia collaborativa) anche nel comparto turistico è sicuramente parte integrante di questo processo di transizione verso il cosiddetto “turismo digitale”. Questo fenomeno ha fatto sì che, nel tempo, nuovi soggetti si affiancassero ai *player* “tradizionali” del settore, moltiplicando l'offerta di servizi e, di conseguenza, la concorrenza.

L'affermarsi del *low cost*, soprattutto tra alcuni target di consumatori/utenti, ha sicuramente reso il viaggio un'esperienza a portata di tutti, contribuendo a rendere il turismo sempre più un fenomeno di massa. Non è raro che sia proprio un prezzo estremamente conveniente ad orientare le scelte di viaggio e a far prediligere una certa destinazione piuttosto che un'altra (magari anche a discapito della reale offerta turistica territoriale).

Un'altra tendenza che sta caratterizzando il settore turistico negli ultimi tempi riguarda la progressiva diversificazione della domanda, legata ad esigenze e interessi sempre più eterogenei da parte del turista. Anche questo ha senza dubbio contribuito all'aumento e alla differenziazione delle proposte sul mercato, portando alla nascita di nuove esperienze di fruizione dell'offerta turistica legate a particolari *tematismi* (Marchioro, 2014), quali ad esempio il cicloturismo, il turismo enogastronomico, il turismo letterario, il turismo sportivo, ecc.

Infine, la riduzione della permanenza media del turista nel luogo di destinazione ha portato all'aumento del cosiddetto “turismo mordi e fuggi”. Un trend italiano che si riflette anche a livello regionale: negli ultimi anni, l'Italia – come il Veneto – ha registrato un incremento degli arrivi, controbilanciato però dalla



diminuzione dei giorni di permanenza media dei turisti, che ad una tradizionale vacanza preferiscono le formule dei *weekend lunghi* e *last minute*<sup>1</sup>.

In buona sostanza, i processi decisionali con cui si sceglie la destinazione e il modo di fruire l'esperienza sono profondamente mutati, con conseguenze inevitabili sul sistema turistico ed, in particolare, nel suo comparto occupazionale.

La velocità, l'immediatezza e l'istantaneità che caratterizzano oggi la domanda turistica, rendono più difficile rispetto al passato agli operatori del settore attuare una pianificazione dell'offerta nel medio-lungo periodo. Questo si ripercuote inevitabilmente sul piano dell'occupazione, tendendo a prediligere forme di flessibilità lavorativa per far fronte alle variazioni di fabbisogno in termini di risorse umane e personale.

## 1.2

**L'impatto (dirompente) dello sviluppo tecnologico**

L'avvento di internet a partire dagli anni Novanta ha dato inizio ad una serie di importanti cambiamenti che hanno rivoluzionato le tradizionali regole di funzionamento del settore turistico in generale. La tecnologia ha indotto profondi mutamenti che riguardano la catena del valore, il ruolo del turista e la strutturazione dei contesti organizzativi in termini di processi e professionalità. Inoltre, lo sviluppo tecnologico ha influenzato e modificato le dinamiche del settore turistico facendo emergere l'esigenza di innovare non solo il modello di *business* ma anche quelle attività che esercitano un impatto diretto e negativo sull'ambiente naturale e sociale.

Per quanto riguarda i cambiamenti intervenuti nella catena del valore, le ICTs, in inglese acronimo di *Information and Communication Technologies*<sup>2</sup>, hanno dato inizio ad una sorta di disintermediazione tra gestori delle attività turistiche e clienti finali attraverso la "mediatizzazione" delle informazioni e delle comunicazioni e, allo stesso tempo, creato lo spazio per nuovi intermediari "virtuali". Nel sistema tradizionale la catena del valore era lineare, ordinata e strutturata sulla base delle diverse funzionalità in capo ad ogni intermediario, che restava specializzato in un segmento di mercato e in una determinata area geografica. Oggi, grazie alle nuove tecnologie, questo scenario è mutato: la catena del valore e la commercializzazione dei prodotti sono sempre più distribuite, dinamiche e interdipendenti dalle risorse presenti sul territorio (Gosetti, 2017).

La libera condivisione di informazioni unita al turismo come fenomeno di massa ha aumentato la complessità del sistema, dando l'opportunità a nuovi intermediari di inserirsi all'interno della catena del valore in risposta al crescente bisogno da parte del turista di selezionare e confrontare le opzioni disponibili sul mercato. Negli ultimi anni si è assistito alla nascita di realtà organizzative virtuali non vincolate dai confini geografici, ovvero le agenzie online denominate OTA (Online Travel Agencies) che permettono ai clienti di aggregare l'offerta turistica proponendo all'utente diverse soluzioni.

La rete consente al turista di accedere ad un'ampia gamma di informazioni e di scelte per potersi costruire una vacanza su misura, comunicando direttamente con i fornitori di prodotti e servizi. Con internet si trasforma quindi la relazione tra fornitori e clienti, ora basata sulla vendita diretta a scapito degli intermediari della catena del valore tradizionale, come le agenzie di viaggio, il cui ruolo negli ultimi anni è fortemente diminuito. Le pratiche messe in atto dai turisti attraverso l'utilizzo delle tecnologie della comunicazione costituiscono un ruolo determinante. Con il Web 2.0 si è passati da una comunicazione verticale, che vedeva la partecipazione passiva nei confronti dei contenuti condivisi, ad una comunicazione orizzontale caratterizzata da una partecipazione attiva, secondo la quale i clienti sono allo stesso tempo produttori e consumatori di contenuti (Ente bilaterale nazionale del turismo, 2018).

1. Cfr. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2017), *PST 2017-2022 Italia Paese per viaggiatori, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo*, in [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)

2. La definizione "tecnologie dell'informazione e della comunicazione" fa riferimento all'insieme degli strumenti e dei sistemi di telecomunicazione, ai computer, alle tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni.



Questo processo è stato definito con il termine di “prosumerismo”, per evidenziare come il turista sia un attore “attivo” nel determinare la costruzione di un prodotto, impattando direttamente sull’immagine e la reputazione di destinazioni o servizi.

La tecnologia ha comportato mutamenti anche degli ambienti organizzativi delle singole realtà produttive, rendendole più dinamiche e soggette a un processo di adattamento continuo. Questo ha richiesto di sviluppare livelli sempre più alti di flessibilità, pratiche orientate al lavoro di gruppo e alla cooperazione in rete, nonché un maggior ricorso alla subfornitura (Commissione Europea, 1995). In questo senso, le tecnologie sono diventate essenziali per organizzare, promuovere e gestire le attività legate al turismo.

L’utilizzo delle nuove tecnologie all’interno dei processi produttivi ha effetti che si ripercuotono anche sul *know-how* delle imprese turistiche enfatizzando la centralità delle competenze e dei programmi di formazione continua. La loro rapida evoluzione rende sempre più funzionale il bisogno di attuare la formazione durante tutta la vita del cittadino/lavoratore. Allo stesso tempo, le risorse informatiche si configurano come un valido supporto per il miglioramento dei sistemi di apprendimento in un’ottica integrata rispetto ai metodi tradizionali, tuttavia richiedono competenze adeguate per poter essere efficacemente utilizzate.

Lo sviluppo tecnologico ha dato rilevanza anche alla questione della sostenibilità ambientale e sociale del turismo. Già nel 1996 la World Tourism Organisation aveva dichiarato che le tradizionali pratiche di gestione del turismo hanno prodotto nel tempo indesiderati effetti sociali e ambientali che ne pregiudicano la praticabilità economica (UNWTO, 1996). Il tema del cd. “turismo sostenibile” nell’ultimo decennio si configura infatti come un imperativo imprescindibile e un fattore che condiziona direttamente la scelta della destinazione da parte del viaggiatore attento alle tematiche che ruotano attorno al concetto di responsabilità. In questo senso, le nuove tecnologie possono costituire un supporto per una mobilità *smart* e intelligente. Le destinazioni dovrebbero essere dotate di adeguate infrastrutture e servizi che permettano di agevolare il turista nella propria esperienza e di indirizzarlo verso un uso più sostenibile delle risorse (Mangano, Ugolini, 2017). Per favorire un turismo responsabile, le tecnologie rappresentano un’opportunità per i fornitori di prodotti e servizi nel veicolare e diffondere valori condivisi e principi favorevoli allo sviluppo di pratiche di consumo ecosostenibili (Trono, Oliva, 2013) che rispettino le risorse ecologiche del territorio.

Anche l’analisi delle ricadute dell’attività turistica sull’ambiente risulta essenziale per la realizzazione di processi di miglioramento e innovazione. In questo senso la tecnologia si configura come un valido strumento per la raccolta, la diffusione e l’analisi dei livelli di sostenibilità delle località turistiche, nonché per la gestione dei sistemi che impattano sull’ambiente, come ad esempio quello dei rifiuti e del consumo delle risorse idriche.

### 1.3

## I principi cardine per il turismo del futuro

È proprio sul tentativo di mitigare contraddizioni e criticità del settore turistico e di incanalare i mutamenti fisiologici dei comportamenti e del modo di fruire l’esperienza turistica verso un nuovo paradigma di sviluppo che si è concentrato il dibattito nazionale – ma non solo – degli ultimi anni. Un dibattito che si intreccia indissolubilmente con quello relativo allo sviluppo locale, portando sempre più alla luce la necessità di elaborare diversi *modi* di sviluppo e tarare strategie e azioni sulle peculiarità di ciascun territorio o comunità, evitando di “esportare” soluzioni o modelli standardizzati (Messina, 2012). Un dibattito incentrato sulla necessità di qualificare i flussi turistici e dotare il nostro sistema Paese di una visione unitaria del turismo e della cultura, che si fondi su una serie di principi trasversali, così come riportati in modo approfondito nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo del MIBACT<sup>3</sup> (di seguito riproposti sinteticamente), in grado di traghettare le politiche del settore verso un nuovo paradigma di sviluppo.

3. Cfr. Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2017), op. cit.



- *Sostenibilità e responsabilità.* Il primo tra questi principi è sicuramente la sostenibilità o, meglio ancora, la responsabilità, riferita non solo alla dimensione ambientale, ma anche a quella economica e sociale, alla mobilità, alla fruizione del patrimonio, all’uso delle risorse finanziarie, all’autenticità ed identità territoriale. Un principio sicuramente da tenere in considerazione anche dal punto di vista del mercato del lavoro e degli aspetti occupazionali dei comparti afferenti al turismo o che ruotano attorno ad esso. Un turismo responsabile, quindi, è quello che tiene conto dell’impatto etico delle proprie scelte e comportamenti sul territorio, sulle comunità ospitanti e sui lavoratori, sotto vari punti di vista.
- *Innovazione.* Posto che la sfida della digitalizzazione sta generando quei cambiamenti irreversibili a cui si è già accennato, l’altra parola d’ordine verso cui indirizzare lo sviluppo del settore turistico è sicuramente l’*innovazione*, dei prodotti e dei processi organizzativi. Essa “afferisce all’introduzione di nuovi fattori che comportino benefici [...] per tutti i portatori di interesse del settore turistico e che concorrono a incrementare il valore dell’esperienza turistica e le competenze core del settore, al fine di rafforzarne la competitività”. È in questo frangente, ad esempio, che si apre la possibilità di sfruttare i *big data* al fine di capire e prevedere meglio l’orientamento del mercato e, conseguentemente, affinare le tecniche di marketing. Per accogliere e sfruttare al meglio tutti i vantaggi e benefici dell’innovazione, è necessario “preparare il terreno” in tal senso: questa è sicuramente una sfida che i lavoratori e le professionalità del settore turistico stanno affrontando e dovranno affrontare in futuro, sia dal punto di vista degli strumenti che delle competenze.
- *Integrazione ed interoperabilità.* Le politiche per il turismo non possono più essere concepite in modo settoriale. L’attrattività di un territorio è la risultante di una molteplicità di fattori come “la disponibilità delle infrastrutture e dei servizi, l’accessibilità dei luoghi, la qualità territoriale in senso ampio, la regolazione delle imprese e della concorrenza, le condizioni di lavoro”. Il dialogo, lo scambio costante di informazioni e l’integrazione delle politiche risultano in tal senso indispensabili, e implicano una collaborazione permanente e organizzata di istituzioni, agenzie e operatori, di diversi settori e a diversi livelli di *governance* (nazionale, regionale e territoriale).
- *Partecipazione.* Il coinvolgimento diretto degli attori locali nella definizione delle politiche, con un approccio “dal basso”, risulta fondamentale per pensare – o ripensare – a modi di sviluppo coerenti con le istanze e le peculiarità dei territori, evitando così la standardizzazione delle soluzioni.

## 1.4

**Il dibattito sul turismo a livello regionale**

Sicuramente la legge regionale 11/2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto” ha rappresentato il punto di partenza di un nuovo percorso che il Veneto ha intrapreso nella direzione di uno sviluppo strategico del turismo. Essa ha aperto, per così dire, un nuovo campo d’azione, consentendo di operare “secondo i moderni precetti del *destination management* nella gestione strategica delle destinazioni (art. 9) e favorendone la promozione per ambiti tematici (artt. 11 e 12)” (Marchioro, 2014). L’obiettivo è stato quello di promuovere una visione comune e partecipata di territorio, superando le tradizionali logiche competitive e incentivando, con un approccio *bottom-up*, l’auto-organizzazione e la convergenza tra attori di diversa natura (pubblici e privati) (*ibid.*).

È nel solco tracciato dalla normativa regionale che, negli anni successivi, è andato via via definendosi il modello di *governance* regionale del settore turistico, con l’istituzione di 16 Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) – ognuna delle quali si è dotata di un proprio Piano Strategico di Destinazione –, 13 Consorzi di imprese turistiche e 76 uffici di informazione turistica. La presa di coscienza circa l’importanza fondamentale del turismo nel futuro dell’economia regionale, nonché dei repentini mutamenti degli scenari globali e delle dinamiche interne al settore, hanno fatto emergere in modo sempre più forte la necessità di dotare anche il sistema turistico regionale che si stava pian piano costruendo di una vera dimensione organizzativa e di una programmazione di lungo periodo.



In questo scenario si colloca il Piano Strategico per il Turismo del Veneto, maturato in modo partecipato e condiviso, attraverso un percorso che ha visto coinvolti oltre 300 soggetti del sistema turistico regionale, la costituzione di 5 tavoli tematici, una cabina di regia con un ruolo di coordinamento, e una piattaforma digitale per raccogliere contributi da parte dei portatori di interesse e della società civile in generale. Un Piano che si propone, allo stesso tempo, come un “piano di impresa ed [...] un patto di comunità: quasi un piano industriale, anche se applicato ad una impresa e a una comunità ben più ampia, articolata e complessa della media” (Bisiol, Landi, Marchioro, Sisto, 2019). Esso si articola in:

- 6 assi tematici, a cui corrispondono obiettivi specifici che delineano il futuro del turismo in Veneto (approfonditi qui di seguito);
- 29 linee strategiche, che indicano su cosa è necessario puntare e che cosa fare concretamente per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- 94 azioni, la cui realizzazione è in capo alla Regione del Veneto, con il coinvolgimento di tutti gli altri soggetti che ruotano attorno sistema turistico regionale (Unioncamere Veneto, ODG, Consorzi di Imprese, Camere di Commercio, Associazioni di categoria, Enti locali ecc.).

Per comprendere meglio i contenuti programmatici del piano e soprattutto per rintracciarne i principi guida, è utile ripercorrere brevemente gli obiettivi – individuati attraverso i 6 assi tematici – rispetto ai quali sono state definite linee di intervento ed azioni per lo sviluppo del sistema turistico regionale.

1. *Prodotti Turistici.* Al fine di costruire un’offerta turistica che, nel medio-lungo periodo, sia in grado di intercettare segmenti di domanda sempre più eterogenei, il Piano propone innanzitutto la rigenerazione qualitativa dei prodotti turistici tradizionali (località marittime per la stagione estiva e montane per quella invernale) e lo sviluppo di nuovi prodotti (es. cicloturismo, turismo sportivo, culturale, enogastronomico, ecc.), in un’ottica di diversificazione e innovazione, passando da “un modello di offerta di ‘destinazione’ ad uno di motivazione ed esperienza”.
2. *Infrastrutture.* Le destinazioni turistiche del Veneto devono poter fruire di una rete di infrastrutture – materiali e digitali – che possano assicurare al turista: “una mobilità efficiente, sia in fase di accesso alla destinazione, sia negli spostamenti interni alla destinazione, sia negli spostamenti fra una destinazione e l’altra; una mobilità sostenibile (*smart*); una mobilità ‘informata’, ovvero supportata da innovative piattaforme digitali in grado di fornire informazioni e servizi ai viaggiatori; una mobilità accessibile, in grado di intercettare le esigenze specifiche di categorie di turisti con disabilità”. Per raggiungere questo obiettivo risulta fondamentale includere il turismo nelle strategie di pianificazione degli altri settori, ad esempio tramite il raccordo con il Piano Strategico Regionale dei Trasporti o con l’Agenda Digitale del Veneto 2020, al fine di fornire servizi integrati (come la Card Unica regionale) e diffusi capillarmente su tutto il territorio, fino all’ultimo miglio. Inoltre, puntare su infrastrutture verdi che favoriscano il cosiddetto “turismo lento” può diventare un ulteriore elemento di attrattività, dal momento che questa forma di mobilità può di per sé diventare esperienza turistica.
3. *Turismo digitale.* Un’asse strategico pensato per governare, e non subire, gli inevitabili impatti sul sistema turistico regionale derivanti dalla rivoluzione digitale e dalla diffusione della *sharing economy*, in termini di gestione e distribuzione delle informazioni, ma anche di marketing e commercializzazione dell’offerta. Per far fronte a questi cambiamenti, il Piano Strategico mira in primo luogo “allo sviluppo di un ecosistema digitale veneto basato su un *Destination Management System* [...] ovvero di sistemi [...] per la gestione integrata delle destinazioni turistiche in grado di ottimizzare e condividere su scala regionale le informazioni al turista, fino ad arrivare a funzionalità più complesse quali il *booking* e la costruzione di pacchetti turistici personalizzati”.



4. *Accoglienza e capitale umano.* Questo asse punta ad accrescere ed uniformare le capacità organizzative, di informazione e di accoglienza delle varie destinazioni, anche facendo leva sulle competenze e la qualità del capitale umano e sul valore generato dalle relazioni. Le azioni da intraprendere in tal senso prevedono, ad esempio, la creazione di una “Carta fondamentale dell’accoglienza” per uniformare gli standard di accoglienza e informazione, nonché favorire la condivisione di valori tra i diversi soggetti del settore turistico; incoraggiare la costruzione di uno spirito diffuso di “comunità accogliente”; intervenire sul piano della formazione, al fine di costruire delle professionalità maggiormente rispondenti alle esigenze del sistema turistico locale.
5. *Promozione e Comunicazione.* Il quinto asse riguarda l’elaborazione ed implementazione di un marketing integrato multilivello, che sia in grado di generare economie di scala e che valorizzi l’intera filiera turistica. In questo senso, il Piano esprime la necessità di puntare su una comunicazione unica con un *brand* forte, già identificato nel marchio-ombrello Veneto *The Land of Venice*.
6. *Governance partecipata.* Un’asse trasversale, che identifica un approccio circolare di condivisione e dialogo costante tra tutti i soggetti, a vari livelli, del sistema turistico regionale, con l’obiettivo di continuare ad alimentare il processo di costruzione e aggiornamento del Piano, il suo monitoraggio e la valutazione.

In modo trasversale è evidente, anche nella programmazione regionale, il richiamo ai principi di sostenibilità e responsabilità, integrazione, innovazione e partecipazione che stanno guidando il dibattito nazionale e non solo. Dal punto di vista strategico, è importante riuscire a declinare questi principi “universali”, forgiati per far fronte alle sfide globali cui tutti i territori sono chiamati ad affrontare, in modo coerente con la conformazione e le esigenze specifiche delle realtà locali.

## 1.5

## Un focus sulla conformazione e le principali caratteristiche del turismo veronese

La provincia di Verona sicuramente possiede un settore turistico molto sviluppato, dal momento che può vantare una vasta gamma di opportunità dal punto di vista attrattivo e dell’offerta: i paesaggi del lago e della montagna, le attrazioni culturali della città d’arte, gli eventi dell’Arena e della fiera, l’enogastronomia, ecc. A questa varietà corrispondono altrettante modalità di fruizione del territorio e di ciò che offre: turismo naturalistico, turismo *leisure*, turismo *business*, turismo enogastronomico, turismo sportivo, ecc.

Nel delineare in modo sintetico le caratteristiche salienti del turismo provinciale, si è ritenuto opportuno, per semplificare – vista la consistente diversificazione dell’offerta territoriale – prendere in considerazione le due maggiori macro-aree turistiche: lago di Garda e Verona Capoluogo, ovvero le due OGD/DMO del veronese istituite dalla normativa regionale.

L’area afferente al lago di Garda nel versante veneto comprende 21 comuni (sia che affacciano sul lago che dell’entroterra) della provincia di Verona<sup>4</sup>. La realtà turistica che interessa le sponde del lago rappresenta una fetta importante dell’intera offerta provinciale – se non la principale – tanto che nel decennio 2009-2018 ha registrato una crescita costante, soprattutto per quanto riguarda gli arrivi e le presenze di stranieri (ma anche di italiani). Il turismo che interessa questa località è prevalentemente di tipo familiare o di coppia, fortemente “fidelizzato”<sup>5</sup>, come si apprende dallo stesso Piano strategico per la DMO Lago di Garda.

Le stesse strutture ricettive rispecchiano la necessità di soddisfare esigenze e aspettative di target ben definiti, anche se molto diversi tra loro: troviamo, infatti, campeggi e villaggi turistici (soluzioni preferite soprattutto dagli stranieri), strutture alberghiere (dalle più modeste ed economiche a quelle di lusso), alloggi privati, alloggi agro-turistici.

4. Cfr. Università di Verona - Dipartimento di Economia Aziendale, *Piano strategico per la DMO Lago di Garda, 2019-2021*, disponibile al sito: <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>

5. Cfr. Università di Verona - Dipartimento di Economia Aziendale, *Piano strategico per la DMO Lago di Garda, 2019-2021*, disponibile al sito: <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>



Nonostante nel corso del tempo la stagione turistica si sia progressivamente dilatata, gli arrivi sulla sponda veneta del lago di Garda continuano ancora a concentrarsi in alcune mensilità dell'anno, legando in modo quasi indissolubile questo territorio alla stagionalità e alle dinamiche che essa implica, con inevitabili conseguenze per la qualità percepita dell'esperienza turistica, per la qualità della vita dei residenti, per l'occupazione e, più in generale, per la sostenibilità del territorio.

Verona Capoluogo è l'altra destinazione turistica di eccellenza del territorio che, assieme a quella del lago, costituisce la seconda DMO provinciale. Con capofila il comune di Verona, essa riunisce pressoché tutte le altre realtà territoriali che non rientrano nella DMO del Lago di Garda<sup>6</sup>.

Anche questo territorio – come il contesto del Lago – ha vissuto negli ultimi anni un incremento dei flussi turistici, una crescente internazionalizzazione della domanda e un forte impegno degli attori strategici del settore (pubblici e privati), seppur in modo non omogeneo con differenze soprattutto tra la città di Verona e gli altri comuni.

I punti di forza di questa destinazione<sup>7</sup> sono rappresentati sicuramente dalla varietà dell'offerta turistica e della ricchezza dei fattori attrattivi presenti a Verona e nel territorio circostante, che fanno Verona Capoluogo una destinazione turistica completa. La presenza di un vasto patrimonio artistico e culturale, gli eventi dell'Arena e della fiera, ma anche la vicinanza con la Valpolicella e la Lessinia, attraggono diverse tipologie di turismo: *leisure* e culturale, *business* e congressuale, naturalistico, sportivo, enogastronomico, ecc. con un impatto economico rilevante che si riflette su molte imprese locali. Questa varietà permette a Verona Capoluogo di dipendere meno dalla stagionalità rispetto al contesto del Lago, anche se il maggiore afflusso turistico tende comunque a concentrarsi nei mesi estivi.

L'emergenza Covid-19 ha avuto senza dubbio un impatto pesante su molti settori produttivi, ed il turismo risulta uno dei più colpiti, a livello nazionale ed internazionale. Anche Verona e la sua provincia hanno subito pesanti contraccolpi a causa della pandemia: l'impossibilità di spostamento tra stati, tra regioni e – in alcuni periodi – anche tra comuni limitrofi, ha drasticamente ridotto (se non addirittura azzerato) i flussi, con delle importanti conseguenze su imprese ed operatori del settore turistico, ricettivo, culturale/museale e dell'indotto. Nel tentativo di rilanciare il comparto e recuperare i ritmi pre-pandemia, la Camera di Commercio di Verona ha recentemente lanciato il progetto Ri.Ver. (Riparti Verona)<sup>8</sup>, che prevede una serie di attività indirizzate a supportare la ripresa del turismo e dei consumi. Il primo step di questo piano di ripresa è rappresentato dall'iniziativa *Destination Verona*, che ha l'obiettivo di promuovere in modo integrato il territorio provinciale, presentandolo come un'unica destinazione per sei *brand*: il Lago di Garda Veneto, la città di Verona, la Valpolicella, il Soave Est Veronese, la Lessinia e la Pianura dei Dogi. Lo scopo è duplice: da un lato riposizionare la destinazione turistica veronese nei suoi mercati esteri tradizionali; dall'altro incentivare il turismo di prossimità, sfruttando lo slancio positivo che ha avuto questa tipologia di turismo nei mesi della pandemia.

Così come è ancora difficile quantificare con precisione l'impatto della pandemia per il settore turistico veronese, anche stabilire quale potrà essere la “nuova normalità” e fare delle previsioni su eventuali scenari futuri risulta impresa ardua, data la persistente incertezza legata all'andamento della pandemia. L'analisi contenuta nel report “Verona 2040: scenari strategici per lo sviluppo di Verona e del suo territorio” (Ance Verona, Confindustria Verona, Cresme, 2021) ipotizza per il 2021 (nello scenario più positivo) un recupero quasi totale dei numeri registrati dal settore turistico nel periodo pre-pandemico. Questa ripresa, almeno in un primo momento, dovrebbe essere trainata dalla crescita della domanda turistica nazionale, per la quale è previsto un incremento più rapido rispetto alla domanda internazionale.

6. Il territorio a cui fa riferimento la DMO Verona Capoluogo è il cosiddetto Sistema Turistico Locale (SLT) n.13, che comprende, oltre il Comune di Verona, altri 78 Comuni della Provincia di Verona, ad esclusione dell'area del Lago di Garda.

7. Cfr. Università di Verona, *Piano Strategico DMO Verona Capoluogo*, disponibile al sito: [www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp](http://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp)

8. Per maggiori informazioni sul progetto si rimanda ai materiali disponibili nel sito della CCIAA Verona [www.vr.camcom.it](http://www.vr.camcom.it)



Il fatto che i segmenti della domanda più colpiti – turismo internazionale e turismo *business* – coincidano con una buona fetta della domanda turistica del territorio veronese rappresenta sicuramente un fattore penalizzante. Inoltre, per quanto riguarda nello specifico il turismo d'affari, l'introduzione di nuove modalità di lavoro a distanza sperimentate durante la pandemia, con conseguente abbattimento di tempi e costi di trasferta, fanno presagire che i volumi dei flussi non torneranno più quelli di prima.

Tuttavia, la resilienza alle crisi dimostrata dal sistema turistico in passato, gli incentivi pubblici che potrebbero fungere da *booster* per la ripresa della domanda domestica, e la variegata offerta turistica su cui può contare il territorio di Verona, rappresentano degli importanti punti di forza sui quali puntare affinché il settore possa (ri)affermare la sua strategicità per lo sviluppo economico della provincia. Come messo in evidenza dal report "Verona 2040", dalla crisi è possibile trarre delle opportunità di rinnovamento e miglioramento: "dalla necessità di un ripensamento dei modelli di offerta turistica, soprattutto nel medio-breve termine, alla spinta forzata verso innovazione e digitalizzazione; dall'aumento della domanda nei settori sostenibili, all'occasione che potrebbe derivare dall'essere considerati, al livello mondiale, come una destinazione rinomata e come un modello di riferimento di organizzazione e gestione delle emergenze" (Ance Verona, Confindustria Verona, Cresme, 2021).



## 2.

**Il contesto di riferimento e le dinamiche occupazionali nel settore turistico veronese**

Nonostante le difficoltà di identificazione di un preciso perimetro di riferimento, sono numerose le informazioni statistiche che consentono di descrivere e monitorare le tendenze osservate per il comparto turistico. In provincia di Verona è indubbio che si tratti di un settore in veloce espansione tanto che le dinamiche osservate fino all'avvento della pandemia evidenziano trend molto positivi di crescita sia per quanto concerne la domanda che l'offerta turistica. Tale espansione è riscontrabile anche nelle dinamiche occupazionali. Il processo di trasformazione che ha interessato il mercato del lavoro locale nel corso degli ultimi anni ha contribuito a rafforzare la domanda di lavoro proveniente dai servizi ed anche nell'ambito turistico si è assistito a un graduale rafforzamento delle posizioni di lavoro in essere. Tale fase espansiva si è interrotta bruscamente con l'avvento della pandemia e dell'emergenza sanitaria: la domanda di lavoro espressa da questo comparto occupazionale – soprattutto temporanea e stagionale – si è sostanzialmente azzerata in alcuni momenti dell'anno e la crescita registrata nel periodo precedente è stata completamente erosa. Solo nei mesi estivi del 2021, con un vistoso effetto rimbalzo, il numero dei reclutamenti è tornato ai livelli del 2019.

## 2.1

**Il contesto di riferimento**

Diverse analisi hanno documentato le caratteristiche e la rilevanza assunta dal settore turistico tanto per l'economia regionale quanto, nello specifico, per il contesto veronese. Lo sviluppo di questo settore nel corso degli ultimi anni, parallelamente al rafforzarsi della mobilità delle persone e della domanda turistica, ha progressivamente assunto un ruolo centrale nel sistema economico e produttivo locale.

L'attenzione riservata a questo settore è andata via via aumentando e oggi è possibile disporre di un vasto repertorio di dati ed informazioni circa la conformazione di questo comparto e le principali dinamiche che lo interessano.<sup>9</sup> Ai fini di questa analisi si rimanderà ad esse per il dettaglio informativo necessario a definire il contesto economico di riferimento, in particolare per quanto riguarda le principali dimensioni che consentono di misurare le performance del sistema turistico; si dedicherà invece particolare attenzione al mercato del lavoro e alle dinamiche occupazionali che ci consentono di ricostruire, anche da questo punto di vista, l'evoluzione del settore nel corso degli ultimi anni.

L'obiettivo è quello di individuare i tratti salienti di questo peculiare ambito lavorativo, le modalità occupazionali e le caratteristiche della domanda attraverso i principali dati disponibili al fine di contestualizzare quanto possibile le riflessioni proposte nei capitoli successivi e gli esiti dell'indagine sul campo. Tutto ciò con particolare attenzione alle dinamiche recenti e alle ricadute della pandemia e della situazione emergenziale che hanno bruscamente interrotto la (brillante) fase espansiva del comparto turistico in provincia.<sup>10</sup>

9. Si vedano, ad esempio, gli approfondimenti condotti dalla Regione del Veneto per il complessivo contesto regionale: l'ampio ed approfondito studio condotto nel 2018 (Regione del Veneto, Ufficio di statistica della Regione del Veneto, 2018), i numerosi aggiornamenti annuali (Regione del Veneto, 2020) e le varie ricognizioni statistiche. Si segnalano, inoltre, le numerose informazioni raccolte nell'ambito dell'Osservatorio Turistico Regionale Veneto Federato, <https://osservatorioturismoveneto.it/>, attraverso le quali è possibile disporre di una consolidata base informativa sui fenomeni turistici e le dinamiche evolutive in atto.

10. Hanno collaborato alle elaborazioni proposte in questo capitolo, in particolar modo alle analisi effettuate nei paragrafi 2.4 e 2.6, Stefania Maschio ed Ilaria Rocco di Veneto Lavoro.



### 2.1.1 *I tratti salienti di un comparto in progressiva espansione*

Alcuni tratti distintivi tendono, in generale, ad identificare il settore turistico regionale: il particolare peso che ancora occupano alcuni contesti a tradizionale vocazione turistica nonostante il progressivo rafforzarsi del comparto nell'intero territorio veneto; una forte stagionalità indotta soprattutto dalle modalità di fruizione tipiche delle località balneari, del lago e della montagna; una domanda fortemente trainata dagli arrivi dall'estero e dunque dalle presenze straniere (Regione del Veneto, 2018).

Queste caratteristiche di fondo, nonché la declinazione assunta da alcune specifiche dinamiche a livello locale, connotano e per alcuni versi determinano le ricadute in termini di impatto economico ed occupazionale del turismo in regione e nelle varie province. Per quanto riguarda il territorio veronese, come già osservato anche in chiusura del capitolo precedente, ad essere interessato dalle attività turistiche, pur in maniera diversificata, è pressoché l'intero ambito provinciale. Accanto ad alcune aree a tradizionale vocazione turistica, come il contesto storico-culturale del comune capoluogo e la sponda veronese del lago di Garda, si sono progressivamente affermate anche altre località nelle quali l'offerta turistica è andata gradualmente affermandosi.

Nell'insieme, il territorio veronese si contraddistingue per essere una delle principali destinazioni a livello nazionale, nonché la seconda a livello regionale, collocandosi alle spalle di Venezia, saldamente al primo posto in regione per rilevanza del comparto turistico.

In termini di “domanda” – ovvero sulla base del numero degli arrivi e delle presenze nelle strutture ricettive alberghiere ed in quelle complementari – la provincia di Verona, nel 2019, è risultata la quinta provincia italiana per intensità dei flussi turistici. Grazie ad un trend di crescita delle presenze protrattosi da oltre un decennio ed andato rafforzandosi soprattutto negli ultimi anni (Servizio Studi e Ricerca CCIAA Verona, 2020), la capacità del territorio veronese di attrarre turisti (soprattutto stranieri) è andata via via intensificandosi.

Contestualmente all'incremento della domanda, il comparto turistico della provincia di Verona ha mostrato evidenti segnali di sviluppo anche sul fronte dell' “offerta” turistica, con un incremento senza precedenti delle imprese che, a vario titolo e con le diverse specializzazioni, operano nel settore. A fine 2019, erano circa 7.500 le imprese operanti nell'ambito turistico<sup>11</sup>, pari all'8% del totale delle imprese complessivamente attive nel territorio provinciale. Nell'80% dei casi si tratta di attività collocate nell'ambito della ristorazione; nel 17% nel comparto ricettivo (Servizio Studi e Ricerca CCIAA Verona, 2020).

### 2.1.2 *La riduzione dei flussi turistici per effetto della pandemia*

Tra i settori maggiormente colpiti dalla pandemia e che hanno subito le maggiori ripercussioni per via del blocco delle attività produttive e delle restrizioni alla possibilità di movimento, il comparto turistico (in senso lato) è stato senza dubbio il più colpito.

Il monitoraggio condotto a livello regionale<sup>12</sup> ha messo in evidenza un sostanziale dimezzamento, nel corso del 2020, della complessiva domanda turistica rispetto al 2019 (anno peraltro contraddistinto da performance particolarmente positive). A diminuire in modo rilevante sono stati sia gli arrivi (-61,1%) che le presenze (-54,4%) con un calo particolarmente marcato per i flussi di turisti stranieri, compensato solo in parte da un leggero rafforzamento del turismo di prossimità. Nonostante la ripresa dei mesi estivi, registrata in concomitanza con l'allentamento delle misure restrittive, nella seconda parte dell'anno si è registrato un nuovo peggioramento che ha reso oltremodo difficili le possibilità di recupero.

11. I dati fanno riferimento alle imprese che operano nei comparti dell'alloggio e della ristorazione, agenzie viaggio e tour operator, parchi divertimento e stabilimenti termali. Alle imprese attive con sede in provincia di Verona devono essere anche aggiunte circa 2.500 unità locali che operano nel territorio. Cfr. Servizio Studi e Ricerca CCIAA Verona (2020).

12. Si vedano a questo proposito le ricognizioni periodiche effettuate dall'Ufficio Statistica della Regione del Veneto disponibili in [http://statistica.regione.veneto.it/banche\\_dati\\_economia\\_turismo.jsp](http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp)



Anche in provincia di Verona le dinamiche registrate nel corso del 2020 non si discostano molto da quelle osservate per il contesto regionale. Il calo delle presenze turistiche per il complessivo territorio provinciale è stato del 58,4%; nelle sole località del lago di Garda la riduzione registrata è stata del 56,6%. Per il primo semestre del 2021, le stime disponibili<sup>13</sup> mostrano una sostanziale ripresa dei flussi turistici rispetto al 2020. Nell'intero territorio regionale si registra un incremento degli arrivi del 20,2% e delle presenze pari al 42,2%: un significativo rafforzamento rispetto all'anno della pandemia, ma non ancora ai livelli del 2019.

In provincia di Verona, nel primo semestre del 2021 il numero degli arrivi è aumentato del 56% rispetto allo stesso periodo del 2020; il numero delle presenze è quasi raddoppiato (+92,2%). Anche in questo caso, tuttavia, non sono stati completamente recuperati i livelli registrati nel primo semestre del 2019. Rispetto ad essi, con l'avvento della pandemia, si era registrato un brusco calo: -67% gli arrivi e -63,7% le presenze.

### **“Misurare”... il turismo (ed il suo indotto)**

*L'Organizzazione Mondiale del Turismo, basandosi su fattori prevalentemente di tipo economico, propone una definizione di turismo riferita all' "insieme delle attività delle persone che effettuano uno spostamento o soggiornano al di fuori dell'abituale ambiente per almeno 24 ore e comunque per un periodo non superiore ad un anno". Sono considerati turisti coloro che, durante i propri viaggi, usufruiscono di servizi a pagamento e apportano denaro nel luogo di destinazione.*

*Il fenomeno turistico, così come inteso in ambito economico, è definito come "l'insieme delle attività delle persone che si spostano dal proprio ambiente abituale ed esprimono, nell'area di destinazione, una domanda di beni e servizi, per un periodo inferiore a un anno e per scopi diversi dallo svolgimento di un'attività remunerata" (De Carlo, 2012).*

*Dal punto di vista normativo, il riferimento va invece alle imprese turistiche individuate tali ai fini dell'applicazione della disciplina prevista dal cd. Codice del Turismo. Rientrano in questa categoria tutte le attività economiche volte alla produzione, commercializzazione, intermediazione o gestione di infrastrutture o esercizi, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica.*

*Da qualsivoglia prospettiva lo si guardi (e quelli appena citati sono solo alcuni esempi), è evidente quanto sia difficile arrivare ad una definizione univoca di turismo che tenga conto di tutte le possibili accezioni cui il fenomeno fa riferimento.*

*Senza voler entrare nel dettaglio di una tematica particolarmente complessa e che richiede di disporre di adeguate conoscenze per una corretta disamina, vale la pena richiamare in particolar modo le difficoltà nell'identificare in modo univoco il perimetro di riferimento di questo fenomeno ai fini dell'analisi e della misurazione. La rappresentazione statistica del turismo risulta, infatti, particolarmente complessa e non riguarda un unico comparto ma un insieme di servizi anche fortemente eterogenei (Istat, Banca d'Italia 2020). Il prodotto turistico si compone infatti di attività diverse, collocate in ambiti settoriali differenti, e che talvolta non esauriscono il loro operato esclusivamente in considerazione del turismo; le imprese possono essere tra loro molto differenti e la loro collocazione, anche dal punto di vista merceologico, è oggi – in un contesto di crescente ibridazione tra settori e professioni – sempre più difficile.*

*Generalmente, per descrivere dimensioni e caratteristiche del settore turistico si fa contestualmente riferimento a più fonti informative. A seconda della finalità o della dimensione considerata, è possibile ricorrere alle statistiche ufficiali e agli indicatori di volta in volta individuati. Il turismo può essere analizzato sia dalla prospettiva della domanda sia da quella dell'offerta ed è, quindi, misurato attraverso diverse modalità di ricognizione sul fenomeno. Tra queste, troviamo, ad esempio, il numero delle presenze turistiche nelle strutture ricettive, l'entità degli arrivi, la consistenza delle imprese che operano nel settore, ecc.*

*Contestualmente al rafforzarsi dell'importanza assunta da questo settore, una particolare attenzione è stata rivolta alla misurazione dell'impatto economico, ovvero la ricchezza creata dal sistema turistico. Lo strumento individuato a tale scopo è il "Conto satellitare del turismo" (CTS), un complesso sistema di calcolo che, mettendo insieme diversi elementi, consente di definire la dimensione economica dell'industria turistica (Istat, 2020a). Attraverso esso è possibile arrivare ad una rappresentazione complessiva del settore tenendo conto, contemporaneamente, sia delle dimensioni afferenti alla domanda sia di quelle che riguardano l'offerta, superando le limitazioni che ne rendono difficile la misurazione attraverso statistiche di tipo settoriale.*

*Tra le dimensioni considerate nella definizione del CTS trova spazio anche il mercato del lavoro, nella fattispecie l'occupazione (misurata attraverso posizioni lavorative, ore lavorate e posti di lavoro) generata dalle industrie "strettamente turistiche" e "parzialmente turistiche", così come individuate in ambito europeo sulla base delle differenti classi di attività economica (Istat, 2020b).*

13. Cfr. gli aggiornamenti on-line a cura della Regione del Veneto, Sistema statistico regionale relativamente a "Il Turismo in Veneto nel I° semestre 2021", [http://statistica.regione.veneto.it/novita/novita\\_20210813.jsp](http://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20210813.jsp)



A questo proposito, vale la pena sottolineare come la dimensione occupazionale per quanto riguarda il sistema turistico nel suo insieme interessi soprattutto le attività “parzialmente turistiche”. Secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro, in Italia gli occupati del settore turistico inteso in senso ampio – cioè considerando sia gli ambiti “strettamente turistici” che quelli “parzialmente turistici” – risultavano, nel 2019, 1,6milioni, pari al 7,1% del totale degli occupati. La maggior parte di essi (1,3 milioni, il 78% dell’intero comparto) risultava impiegata nelle attività considerate “parzialmente turistiche”, con una prevalenza del lavoro nella ristorazione e nel comparto dei bar e esercizi simili. Nei settori “strettamente turistici” gli occupati erano poco meno di 360mila, impiegati in prevalenza (nel 58% dei casi) nel comparto alberghiero e nelle strutture ricettive assimilate (Istat, 2020b).

## 2.2 L’occupazione in Veneto e in provincia di Verona secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro

Secondo l’indagine Istat sulle forze di lavoro, la media annua degli occupati in provincia di Verona nel corso del 2019, al netto dunque degli effetti della pandemia e nel momento di massima espansione, era quantificabile in circa 430mila unità (244mila uomini e 186mila donne), pari al 20% del totale regionale (tab. 2.1). Il tasso di occupazione (15-64 anni) era pari al 69,8% (al di sopra del livello medio regionale): per gli uomini raggiungeva il 78,3%, mentre per le donne si attestava al 61,2%. Le persone in cerca di occupazione nel 2019 erano circa 21mila; il tasso di disoccupazione si attestava al 4,6% (5,6% in Veneto): 3,6% per i maschi e 4,6% per le femmine.

Nel corso del 2020, le ricadute della pandemia nel mercato del lavoro hanno evidenziato una significativa diminuzione dei livelli occupazionali (registrata soprattutto nella parte centrale dell’anno). A questa diminuzione non è, tuttavia, corrisposto uno speculare incremento della disoccupazione, bensì si è assistito a un veloce aumento dell’inattività. Le difficoltà legate all’emergenza sanitaria, in particolare le restrizioni dovute ai periodi di *lockdown*, e la sostanziale stasi del mercato del lavoro hanno di fatto ridotto sia la propensione alla ricerca di un’occupazione, sia la disponibilità a lavorare.

In provincia di Verona, l’occupazione mediamente rilevata nel corso dell’anno è diminuita di oltre 10mila unità, attestandosi a quota 419mila, con un tasso di occupazione sceso al 68,3%. Il numero delle persone in cerca di occupazione si è, invece, mantenuto ai livelli dell’anno precedente (come anche il tasso di disoccupazione), mentre si è registrato un calo dei complessivi livelli di partecipazione al mercato del lavoro, con un’importante diminuzione del tasso di attività passato dal 73,3% del 2019 al 71,8% del 2020.

Tab. 2.1 – Occupati e disoccupati in provincia di Verona e in Veneto secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro (media annua) - Valori in migliaia

	VERONA			VENETO		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Occupati (Val. ass. in migliaia)						
- maschi	228	244	238	1.218	1.235	1.219
- femmine	179	186	181	921	932	896
Totale	407	430	419	2.139	2.167	2.115
Persone in cerca di occupazione (Val. ass. in migliaia)						
- maschi	16	9	9	70	56	57
- femmine	15	12	11	78	74	73
Totale	31	21	21	147	130	130
Tasso di attività (15-64 anni) (Val. %)						
- maschi	78,9	81,3	80,2	79,4	79,6	78,9
- femmine	64,7	65,2	63,3	63,2	63,6	61,2
Totale	71,8	73,3	71,8	71,3	71,6	70,1
Tasso di occupazione (15-64 anni) (Val. %)						
- maschi	73,6	78,3	77,0	75,0	76,1	75,3
- femmine	59,7	61,2	59,5	58,2	58,8	56,5
Totale	66,6	69,8	68,3	66,6	67,5	65,9
Tasso di disoccupazione (Val. %)						
- maschi	6,5	3,6	3,8	5,4	4,3	4,5
- femmine	7,7	6,0	5,9	7,8	7,4	7,5
Totale	7,0	4,6	4,7	6,4	5,6	5,8

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat-Rfl



I lavoratori dipendenti, 317mila in provincia di Verona nel 2019 e 316mila nel 2020, rappresentano circa il 75% di tutti gli occupati; gli indipendenti, circa 113mila nel 2019, successivamente scesi di oltre 10mila unità nel 2020, rappresentano circa 1/4 dell'occupazione complessiva; un valore leggermente al di sopra della media regionale (tab. 2.2).

Guardando al dettaglio settoriale, gli occupati negli ambiti del terziario che fanno parte della categoria "commercio, alberghi e ristoranti" (aggregazione individuata sulla base della classificazione delle attività economiche Ateco 2007 e per la quale si dispone di dati dettagliati a livello territoriale) risultano complessivamente oltre 80mila in provincia di Verona ed attorno ai 400mila in Veneto<sup>14</sup>. In entrambi i casi, il peso di questo comparto sul totale dell'occupazione è pari a circa il 20%.<sup>15</sup>

Gli occupati dipendenti nell'insieme di questi settori sono circa 57mila nel 2019 e 58mila nel 2020, con un peso sul totale di poco inferiore al 70%. I lavoratori indipendenti sono circa il 30% e, anche in questo caso, l'incidenza registrata è leggermente al di sopra di quella rilevata nel complessivo contesto regionale.

**Tab. 2.2 – Occupati totali e nel comparto "commercio, alberghi e ristoranti" secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro (media annua) - Valori in migliaia**

	VERONA			VENETO		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Totale settori						
- dipendenti	305	317	316	1.671	1.686	1.669
- indipendenti	102	113	103	468	481	446
Totale	407	430	419	2.139	2.167	2.115
<i>Commercio, alberghi e ristoranti (g-i)</i>						
- dipendenti	55	57	58	297	305	271
- indipendenti	26	25	27	128	126	118
Totale	82	82	85	425	431	389

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat-Rfl

### **Un'altra fonte di osservazione: i dipendenti secondo i dati Inps**

Secondo i dati Inps riferiti ai lavoratori dipendenti, nel 2019 (ultimo dato disponibile), i lavoratori impiegati in provincia di Verona nel settore privato risultavano circa 320mila: il 74% occupati a tempo indeterminato, il 26% a tempo determinato (in progressiva crescita nel corso degli ultimi anni) con una quota rilevante di dipendenti impiegata in attività lavorative a carattere stagionale.

Considerando l'insieme allargato dei principali settori nei quali si collocano le attività turistiche, i dipendenti in provincia di Verona nel corso del 2019 risultavano complessivamente poco meno di 130mila, pari a circa il 40% del totale dei dipendenti. In questi settori, il peso del tempo determinato raggiungeva il 30%; la quota dello stagionale si attestava attorno al 10%.

Nel solo comparto delle "attività dei servizi di alloggio e di ristorazione" i lavoratori contribuenti ammontavano a circa 34mila: 15mila a tempo indeterminato (il 46% del totale) e oltre 18mila a tempo determinato (il 54%). Tra i lavoratori a termine, gli stagionali erano oltre 8mila, circa 1/4 del totale dei dipendenti rilevati in questo settore.

Quanto alle qualifiche, secondo la classificazione utilizzata dall'Inps in base all'inquadramento contrattuale, nell'ambito delle "attività dei servizi di alloggio e di ristorazione" si contavano soprattutto – nell'85% dei casi – figure esecutive (operai); gli impiegati erano il 7%; gli apprendisti l'8%. La quota di dipendenti con qualifica più elevata (ovvero quadri e dirigenti) risultava piuttosto contenuta, al di sotto del punto percentuale, ed era riferita a meno di un centinaio di lavoratori.

14. Secondo i dati InfoCamere al 31 dicembre 2019, gli addetti totali nelle imprese e unità locali del settore turistico presenti nella provincia di Verona sono quantificabili in circa 411mila; circa i 3/4 di essi si concentra nelle attività dei servizi di ristorazione. Cfr. Servizio Studi e Ricerca CCIAA Verona (2020).

15. Tra il 2019 e il 2020 il numero degli occupati nel comparto "commercio, alberghi e ristoranti" in provincia di Verona è risultato in crescita, in controtendenza con quanto registrato negli stessi settori a livello regionale e per la totalità dell'occupazione nel territorio provinciale. Da considerare il fatto che, oltre agli effetti delle stime campionarie per questo livello di disaggregazione dei dati, rientrano in questa macro-aggregazione anche il commercio all'ingrosso e le attività connesse alla logistica.



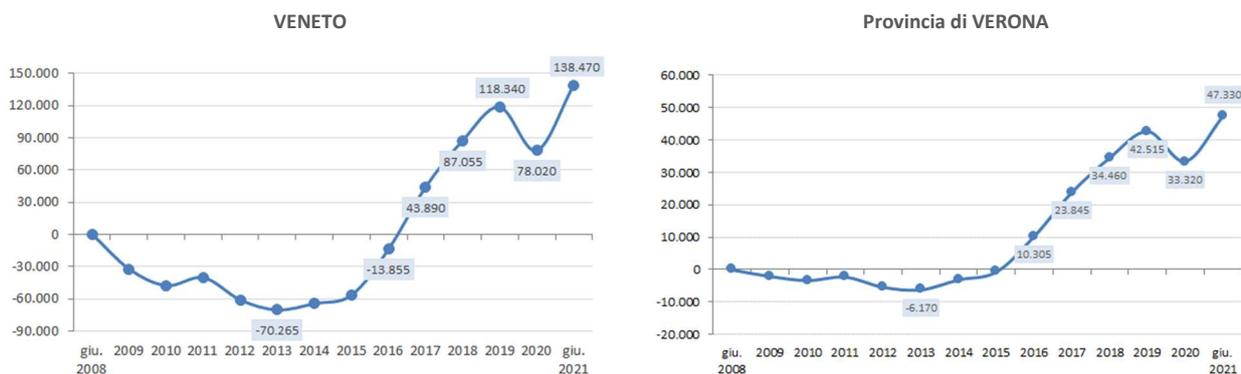
## 2.3

## Il processo di trasformazione del mercato del lavoro

La “Grande Crisi” – crisi che dalla seconda metà del 2008 ha visto protrarsi i suoi effetti per buona parte del 2014 – ha marcatamente intaccato i livelli occupazionali nell’intero territorio provinciale, con una contestuale crescita delle persone alla ricerca di un lavoro. In quegli anni, per via delle difficoltà che hanno colpito soprattutto le imprese del comparto industriale, si è registrata una vera e propria esplosione del ricorso alla Cassa integrazione, un incremento dei licenziamenti e, a causa dell’elevato numero delle espulsioni dal mercato del lavoro, un aumento senza precedenti dei rilasci delle Dichiarazioni di immediata disponibilità al lavoro presso i Centri per l’impiego. Nel lavoro dipendente, i posti di lavoro persi in provincia di Verona sono stati circa 6mila; oltre 70mila in tutto il Veneto (graf. 2.1 e 2.2).

Solo tra il 2016 e il 2017, complici la congiuntura favorevole, le innovazioni normative e le agevolazioni contributive per i nuovi rapporti a tempo indeterminato, si è potuto osservare il completo recupero delle posizioni lavorative perse (tornando dunque ai livelli pre-crisi) e, successivamente, l’avvio di una nuova fase espansiva, con i posti di lavoro – anche se non le ore lavorate – tornati a crescere dopo la pesante battuta d’arresto registrata negli anni precedenti. Nel 2020, le nuove difficoltà legate alla pandemia e all’emergenza sanitaria si sono, dunque, inserite in una fase positiva per l’occupazione, interrompendo un trend di crescita arrivato a segnare un nuovo massimo storico nel lavoro dipendente.

Graff. 2.1/2.2 – Posizioni di lavoro dipendente\*. Variazioni cumulate rispetto al 30 giugno 2008  
(valori arrotondati alle 5 unità)



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

Il dettaglio sugli andamenti settoriali che hanno contraddistinto le dinamiche lavorative nel corso dell’ultimo decennio (graf.2.3) ci permette di cogliere l’impatto della pesante caduta occupazionale registrata a partire dal 2008 e di osservare, sia nel periodo della crisi, sia durante la successiva fase di crescita, gli effetti di una marcata tendenza alla “ricomposizione” della domanda di lavoro e di un graduale cambiamento della struttura del sistema produttivo provinciale. In particolare sono evidenti gli effetti del cd. processo di “terziarizzazione” – un processo in atto già da tempo ma che la crisi del 2008 ha contribuito ad accelerare – che sta progressivamente spostando il baricentro occupazionale dal settore primario e dall’industria verso l’ambito dei servizi.

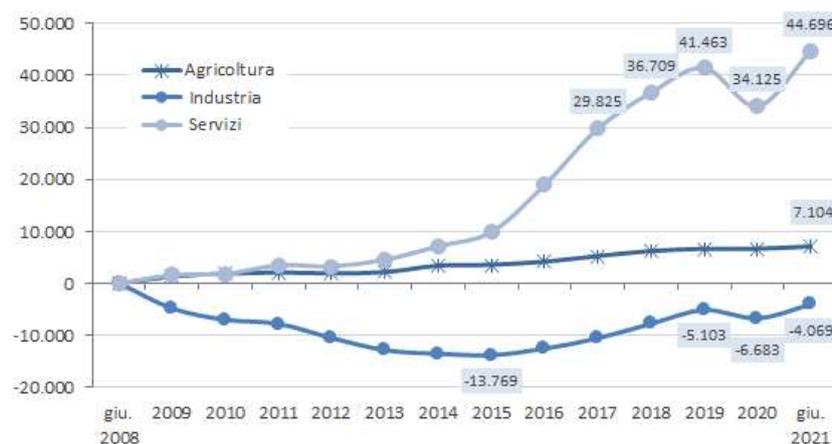
A partire dalla seconda metà del 2008, si è osservata una significativa contrazione dei posti di lavoro e delle nuove opportunità lavorative nel settore industriale particolarmente interessato dai processi di riorganizzazione del tessuto produttivo ed alle prese con importanti trasformazioni, soprattutto dal punto di vista tecnologico. Sul versante opposto, nei vari comparti del terziario è, invece, cresciuta senza precedenti l’occupazione e si sono intensificate le opportunità di lavoro.



Lo sviluppo di alcuni ambiti occupazionali, spesso collegato al mutamento degli stili di vita delle persone e veicolato da una domanda di servizi sempre più importante, ha interessato un crescente numero di lavoratori offrendo nuove possibilità di impiego anche per quelli esclusi dal settore industriale.

Sulla scia di questi cambiamenti, il peculiare sviluppo del sistema produttivo veronese – sostenuto in particolar modo dall’espansione di alcuni comparti del terziario e dal progressivo rafforzamento dell’offerta turistica – ha consentito di recuperare “velocemente”, ben prima di altri territori del Veneto, la perdita occupazionale accumulata. Allo stesso tempo, grazie al rafforzamento della domanda di lavoro in alcuni ambiti del terziario, si è assistito ad un veloce rafforzamento dei livelli occupazionali.

**Graf. 2.3 – Provincia di Verona. Posizioni di lavoro dipendente\* per settore. Variazioni cumulate rispetto al 30 giugno 2008 (valori arrotondati alle 5 unità)**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

Ciò nonostante, la domanda di lavoro generata da questi settori, con una crescente incidenza delle situazioni di discontinuità ed intermittenza, è risultata tendenzialmente più flessibile ed instabile. Le opportunità di lavoro che nel corso degli ultimi anni sono arrivate soprattutto dai servizi e, all’interno di questo comparto, in particolar modo da alcuni settori (commercio e servizi turistici in primis), hanno interessato soprattutto il lavoro stagionale e a termine, con il conseguente aumento della mobilità complessiva del mercato del lavoro (graf. 2.4).

**Graf. 2.4 – Provincia di Verona. Posizioni di lavoro dipendente\* per contratto. Variazioni cumulate rispetto al 30 giugno 2008 (valori arrotondati alle 5 unità)**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)



La principale conseguenza di queste trasformazioni è la crescente frammentazione delle carriere lavorative. Una caratteristica particolarmente diffusa tra chi è entrato da poco nel mercato del lavoro (in particolar modo i giovani) e per alcune categorie di lavoratori, soprattutto quelli impiegati in alcuni ambiti occupazionali (in particolar modo del terziario) e con i profili professionali più bassi.

## 2.4

**Emergenza sanitaria e dinamiche recenti**

Come già osservato, la pandemia e l'emergenza sanitaria hanno fatto irruzione in una fase espansiva per il mercato del lavoro provinciale, con livelli di crescita dell'occupazione particolarmente elevati soprattutto in alcuni ambiti del terziario. Solo nei primi mesi del 2020, con l'intensificarsi di alcune incertezze sul fronte economico e il rallentamento della congiuntura, si erano iniziati ad intravedere alcuni segnali di flessione del ritmo di crescita.

Quanto successo a partire dal mese di febbraio, oramai, è cosa nota.<sup>16</sup> Le ripercussioni dei vari *lockdown* e delle restrizioni imposte alle attività produttive per ridurre i rischi connessi all'emergenza sanitaria hanno avuto effetti dirompenti ancorché – a distanza di più di un anno – non ancora del tutto quantificabili.

L'impatto della crisi, soprattutto nella parte iniziale del 2020, ha segnato una flessione repentina della domanda di lavoro, con un calo delle assunzioni rispetto all'anno precedente arrivato a circa il 70% nel mese di aprile (graff. 2.5 e 2.6). I contratti a termine, sia stagionali che non, sono quelli su cui si è scaricato tutto il peso delle diverse fasi di chiusura, con una caduta profondissima nei mesi di maggio e di giugno del 2020 (Veneto Lavoro, 2021a).

La provincia di Verona, proprio per la peculiare conformazione del tessuto economico-produttivo, è stata uno dei territori della regione ad aver registrato le perdite maggiori. Tra mancate assunzioni (soprattutto di lavoratori stagionali) e mancati rinnovi di contratti a termine, nel mese di maggio si sono registrate oltre 12mila posizioni di lavoro dipendente in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (50mila in meno in tutto il Veneto) (graff. 2.7 e 2.8).

Nei mesi estivi e nella seconda parte dell'anno, con l'allentamento delle misure restrittive, si è assistito ad un parziale recupero delle posizioni di lavoro perse nei primi mesi dell'anno e, nel corso dell'ultimo trimestre del 2020, si è progressivamente arrivati ad un sostanziale ripristino delle posizioni di lavoro mancanti.

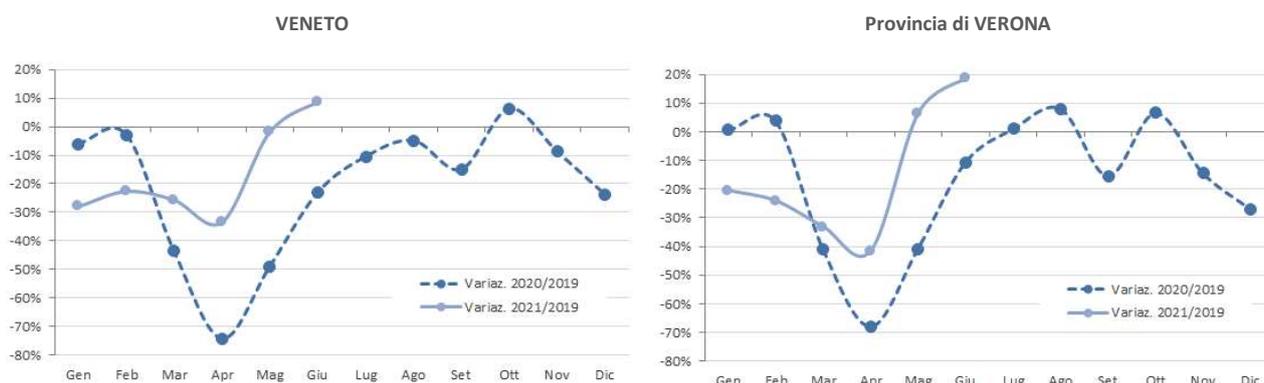
La tendenza al recupero registrata nei mesi estivi e nella seconda parte del 2020 – fermo restando il blocco dei licenziamenti ancora in essere e la contestuale estensione della Cassa integrazione a buona parte della platea di lavoratori dipendenti – ha subito un nuovo arresto nella prima parte del 2021 in corrispondenza delle nuove restrizioni adottate per far fronte alla seconda ondata pandemica.

I dati più recenti, riferiti al primo semestre del 2021, mostrano un graduale recupero della domanda di lavoro e un rafforzamento dei livelli occupazionali (Veneto Lavoro, 2021b). In provincia di Verona, dopo le difficoltà ancora evidenti nel primo trimestre dell'anno, dal mese di maggio si assiste a una ripresa delle assunzioni che – complice un "effetto ritardo" sui reclutamenti non effettuati in precedenza – tornano a crescere superando i livelli raggiunti negli stessi mesi del 2019. Il saldo registrato per le posizioni lavorative in essere torna ad essere positivo, compensando pienamente la perdita accumulata nel corso del 2020.

16. A partire dalla dichiarazione dello stato di emergenza del 31 gennaio 2020, i provvedimenti normativi che si sono succeduti nel corso dell'anno per il contenimento e la gestione dell'emergenza sanitaria hanno avuto ripercussioni importanti nel mercato del lavoro. In particolar modo, esso ha subito importanti ripercussioni dai provvedimenti di parziale chiusura delle attività produttive e dalle misure di limitazione dei comportamenti sociali; è stato inoltre ampiamente influenzato dalle politiche a sostegno dell'occupazione, in particolare dagli interventi volti a favorire (laddove possibile) lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile; l'introduzione di strumenti di sostegno al reddito in conseguenza della riduzione o sospensione del lavoro; le limitazioni alle possibilità di licenziamento da parte delle imprese.

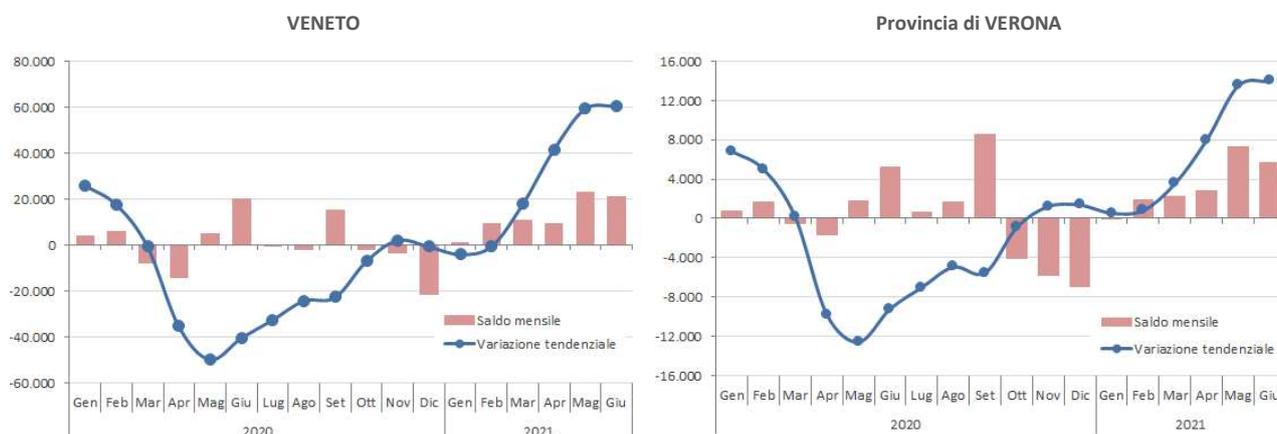


**Graff. 2.5/2.6 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020 e nel 2021. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

**Graff. 2.7/2.8 – Posizioni di lavoro dipendente\*. Saldi e variazioni tendenziali a 12 mesi. Dati mensili**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

L'emergenza sanitaria nel mercato del lavoro ha avuto un impatto marcatamente selettivo soprattutto dal punto di vista settoriale. Le difficoltà maggiori hanno riguardato i comparti più penalizzati dai lockdown, dalle chiusure e dalla debolezza della domanda e si sono potute osservare soprattutto in termini di mancate assunzioni e mancati rinnovi dei contratti di lavoro a termine.

Guardando ai posti di lavoro persi o "non attivati", è chiaro come a soffrire maggiormente siano stati per lo più alcuni settori occupazionali, comparto turistico e commercio su tutti.

Uno degli effetti economici più immediati della crisi associata alla pandemia e all'emergenza sanitaria è stato il blocco dei flussi turistici (Istat, 2020b). I primi effetti si sono registrati già nel mese di febbraio, con il diffondersi dell'epidemia in molti paesi, ma è agli inizi del mese di marzo che si è giunti al quasi azzeramento dell'attività in corrispondenza dei provvedimenti generalizzati di distanziamento sociale e di chiusura delle attività ricettive e di tutte le attività ad esse correlate.<sup>17</sup>

17. In base al DCPM n.19 del 25 marzo, le strutture ricettive di tipo extra-alberghiero sono state considerate attività non essenziali e, salvo eccezioni, hanno chiuso. Gli esercizi alberghieri hanno potuto, formalmente, continuare a operare, ma nella grande maggioranza dei casi hanno sospeso ogni attività. Anche altri comparti che trovano alimento nella domanda attivata dai turisti hanno subito impatti di rilievo: si tratta della ristorazione, di diverse componenti dei trasporti e, in misura più contenuta, del commercio (Istat, 2020b).



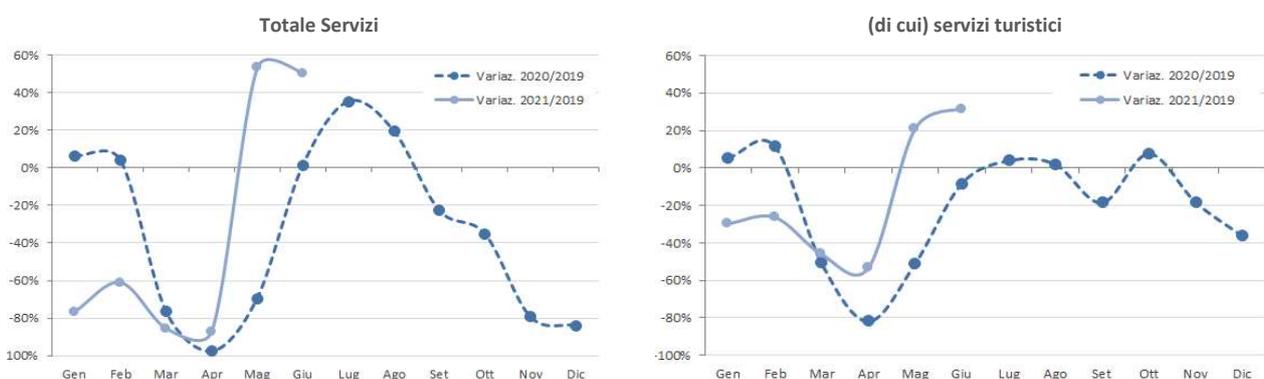
### La rappresentazione del settore dei “servizi turistici” nella classificazione adottata da Veneto Lavoro

Per rispondere alle esigenze ordinarie di monitoraggio statistico, Veneto Lavoro ha adottato una classificazione settoriale che meglio rispondesse alle necessità di rappresentare le specifiche caratteristiche del sistema economico veneto (Veneto Lavoro, 2016).

In raccordo con la classificazione Ateco 2007, sono stati previsti tre livelli di aggregazione capaci di garantire l'esplorazione delle dinamiche occupazionali con un progressivo livello di dettaglio settoriale. Nell'ambito del macro-settore denominato “servizi” che raggruppa tutti i comparti economici afferenti al terziario, la classificazione adottata individua l'ambito dei “servizi turistici” come aggregazione di un insieme di attività economiche riguardanti, a diverso titolo (indipendentemente dalle valutazioni in merito alla dimensione esclusiva o concorrente dell'attività svolta), l'ambito turistico. Rientrano nella definizione dei “servizi turistici” adottata da Veneto Lavoro, utilizzata anche nella presente analisi per la disamina delle principali dinamiche occupazionali a valere sui dati del Sistema Informativo Lavoro del Veneto (Silv), i seguenti ambiti della Classificazione Ateco 2007: Alberghi; Villaggi turistici; Ostelli della gioventù; Rifugi di montagna; Colonie marine e montane; Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti, b&b; Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte; Alloggi per studenti e lavoratori con servizi di tipo alberghiero; Ristorazione con somministrazione; Ristorazione senza somministrazione - preparazione di cibi da asporto; Gelaterie e pasticcerie; Ristorazione ambulante; Ristorazione su treni e navi; Catering per eventi, banqueting; Mense; Catering continuativo su base contrattuale; Bar e altri esercizi simili senza cucina; Attività delle agenzie di viaggio; Attività dei tour operator; Servizi di biglietteria per eventi teatrali e d'intrattenimento; Attività delle guide e degli accompagnatori turistici; Organizzazione di convegni e fiere; Altre rappresentazioni artistiche; Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche; Altre creazioni artistiche e letterarie; Gestione di teatri, sale da concerto e altre strutture artistiche; Attività di biblioteche ed archivi; Attività di musei; Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili; Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali; Altre attività connesse con le lotterie e le scommesse; Gestione di stadi; Gestione di piscine; Gestione di impianti sportivi polivalenti; Gestione di altri impianti sportivi nca; Attività di club sportivi; Gestione di palestre; Enti e organizzazioni sportive, promozione di eventi sportivi; Altre attività sportive nca; Parchi di divertimento e parchi tematici; Discoteche, sale da ballo night-club e simili; Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali; Sale giochi e biliardi; Altre attività di intrattenimento e di divertimento nca; Servizi di centri per il benessere fisico (esclusi gli stabilimenti termali); Stabilimenti termali

Tutto ciò, come già osservato per il totale dei settori, si è tradotto in una pesante riduzione della domanda di lavoro e in un forte rallentamento delle dinamiche occupazionali. Per quanto riguarda il comparto dei servizi turistici (così come individuato nella classificazione adottata da Veneto Lavoro per l'analisi del mercato del lavoro attraverso i dati Silv), la domanda di lavoro, rappresentata dall'insieme delle assunzioni, è andata via via diminuendo risultando pressoché azzerata (rispetto all'anno precedente) nel mese di aprile (graff. 2.9 e 2.10). La parziale ripartenza delle attività turistiche nei mesi estivi, ha motivato il sostanziale, temporaneo, recupero dei reclutamenti. Nella parte finale del 2020 e nei primi mesi del 2021, in corrispondenza della seconda ondata pandemica, si è invece registrata una nuova flessione protrattasi fino al mese di aprile e seguita da un importante balzo nei successivi mesi primaverili.

Graff. 2.9/2.10 – Provincia di Verona. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020 e 2021. Variazioni mensili rispetto al 2019



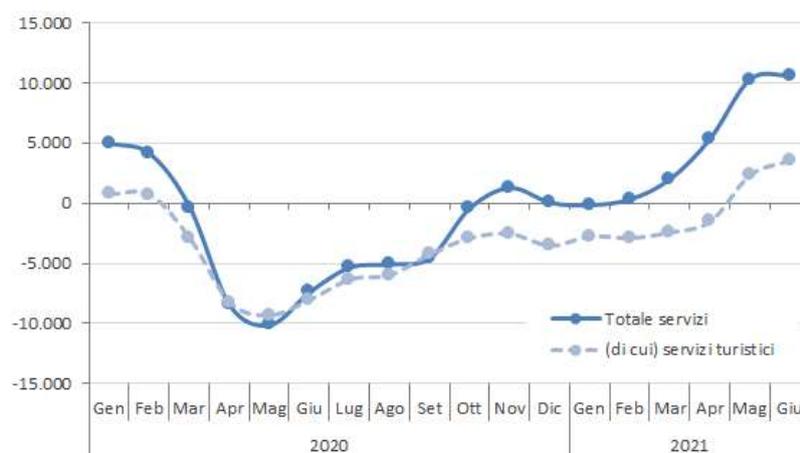
\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)



I trend occupazionali che danno conto della variazione delle posizioni di lavoro dipendente in essere ogni mese permettono di cogliere al meglio la flessione registrata nel corso del secondo trimestre del 2020 (graf. 2.11). Il confronto dei saldi occupazionali registrati mensilmente con quelli dello stesso periodo dell'anno precedente evidenzia il progressivo dispiegarsi della crisi e delle difficoltà nel mercato del lavoro, in particolare nel settore turistico. Nel mese di maggio 2020, le posizioni di lavoro mancanti rispetto al mese di maggio del 2019 erano poco meno di 10mila; nel mese di dicembre mancavano all'appello ancora circa 4mila posti di lavoro. Alla fine del primo semestre del 2021, il trend è ritornato positivo evidenziando importanti segnali di recupero sui livelli occupazionali (già pesantemente intaccati dalla crisi) registrati alla fine del primo semestre del 2020.

**Graf. 2.11 – Provincia di Verona. Posizioni di lavoro dipendente\* nei servizi e nel settore dei “servizi turistici”. Variazioni tendenziali a 12 mesi. Dati mensili**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

Con riferimento alle diverse realtà turistiche della provincia, le dinamiche occupazionali registrate nell'ambito dei servizi turistici evidenziano alcune peculiarità che riflettono i fabbisogni lavorativi e le modalità occupazionali tipiche di ogni territorio. A questo proposito, la suddivisione dell'intero ambito provinciale nelle tre aree di riferimento per l'offerta turistica, “Lago di Garda”, “Verona capoluogo” e “Altri comuni”, consente di cogliere al meglio le dinamiche locali e di osservare, con riferimento ai differenti bacini turistici, quanto successo anche in tempi più recenti.

Nell'osservazione degli andamenti occupazionali, approssimando la suddivisione del territorio veronese nelle tre aree individuate per l'analisi degli indicatori economici del settore turistico<sup>18</sup>, può essere utilizzata la ripartizione proposta per gli ambiti territoriali di riferimento dei Centri per l'impiego (Cpi) provinciali. Nello specifico, il bacino turistico del “Lago di Garda” può essere approssimato dall'insieme dei comuni afferenti al Cpi di Affi; l'area di “Verona capoluogo” dai comuni del Cpi di Verona; l'insieme residuale degli “Altri comuni”, cui fanno riferimento le destinazioni turistiche in via di espansione, dal totale dei rimanenti Cpi della provincia.

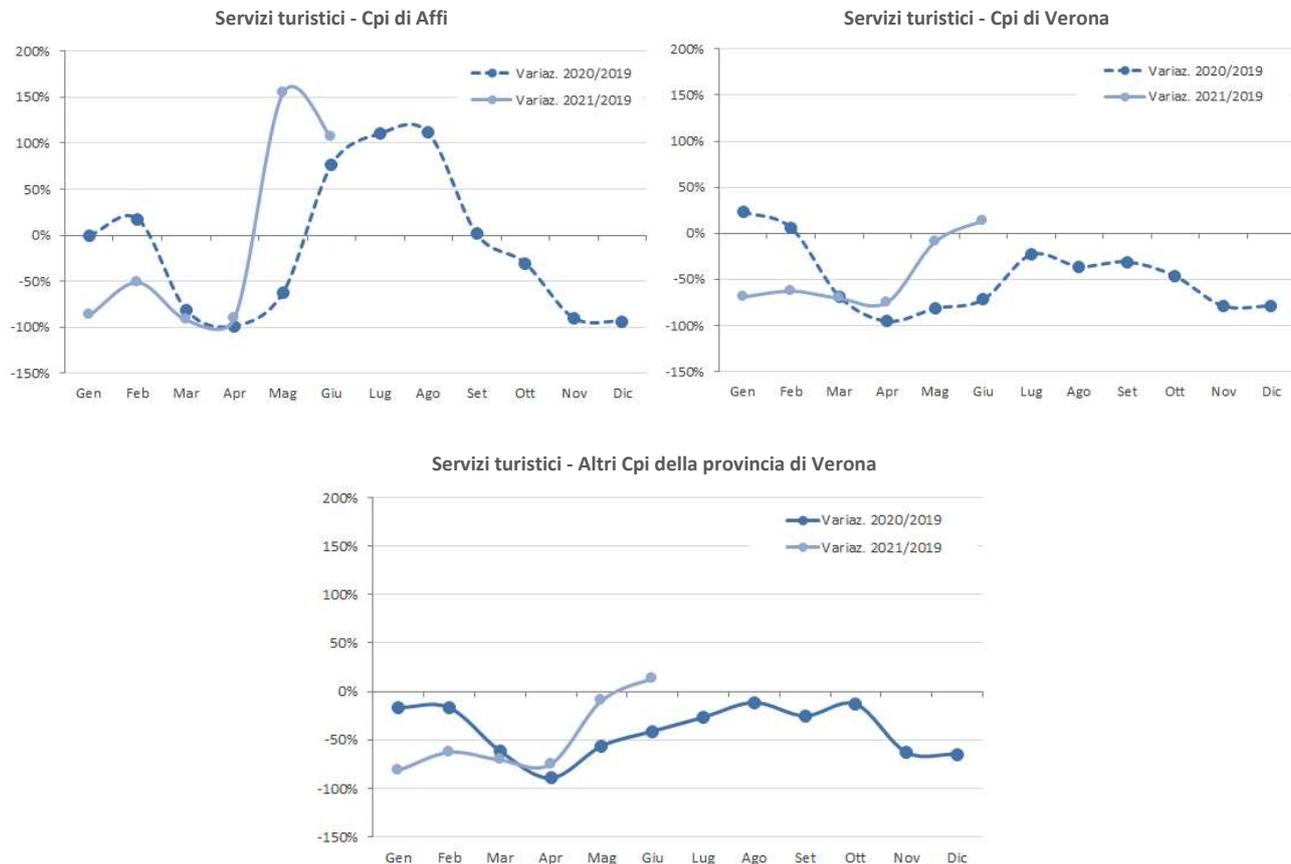
Per queste tre macro-aree di interesse per il comparto turistico (Cpi di Affi; Cpi di Verona; altri Cpi della provincia di Verona), i dati sulle più recenti dinamiche registrate nel lavoro dipendente consentono di evidenziare, da un lato la diversa entità del bacino occupazionale coinvolto, dall'altro le differenti ricadute della pandemia e le conseguenti evoluzioni rispetto ad essa.

18. Tale suddivisione, che consente di rappresentare al meglio le dinamiche settoriali attraverso i principali indicatori economici, è proposta nelle analisi condotte dall'Ufficio Studi della CCIAA di Verona. Cfr. ad esempio Servizio Studi e Ricerca CCIAA Verona (2020). Essa riflette la presenza di due importanti e ben definite DMO nel territorio provinciale: la “DMO Lago di Garda” e la “DMO Verona”; e consente di cogliere dimensioni ed evoluzione delle più recenti destinazioni turistiche individuate nel territorio provinciale.



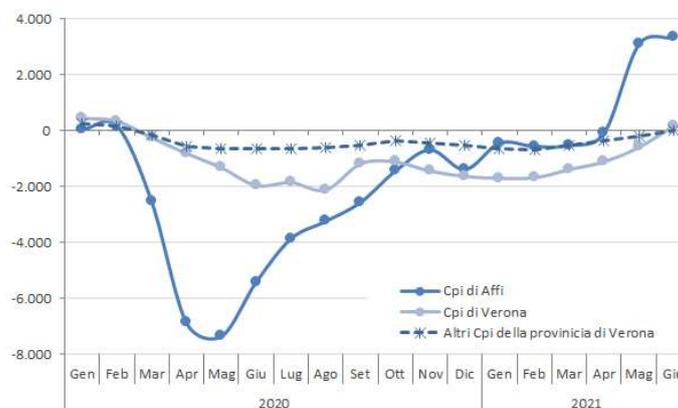
Soffermandoci su queste ultime, per rimandare la disamina delle prime al capitolo seguente, è possibile cogliere, in tutte e tre le aree, un sostanziale azzeramento della domanda di lavoro nei mesi di marzo ed aprile (graf. 2.12-2.14). Il recupero intervenuto nei mesi estivi, conseguente al parziale allentamento delle misure restrittive, è stato più marcato nel Cpi di Affi (grazie alla partenza, seppur ritardata, della stagione estiva), più contenuto nel Cpi di Verona e negli altri Cpi della provincia.

**Graff. 2.12/2.13/2.14 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020 e 2021. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

**Graf. 2.15 – Posizioni di lavoro dipendente\* nel settore dei “servizi turistici”. Variazioni tendenziali a 12 mesi. Dati mensili**



\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)



Per quanto riguarda il Cpi di Affi, al recupero dei mesi estivi è seguita una nuova importante riduzione della domanda di lavoro nella parte finale dell'anno; una flessione protrattasi anche per i primi mesi del 2021 ed esauritasi solo nel mese di maggio con un vistoso rimbalzo del numero dei reclutamenti.

Nel cpi di Verona, ma anche negli altri Cpi della provincia, dopo la pesante caduta iniziale, la domanda di lavoro ha fatto registrare *performance* meno positive e, anche nei mesi estivi, il recupero delle assunzioni è stato soltanto parziale. Solo nel mese di giugno del 2021, in questi due territori, si è arrivati al ripristino della domanda di lavoro, con il ritorno delle assunzioni ai livelli del 2019.

La variazione mensile delle posizioni lavorative registrata a partire dai primi mesi del 2020, nel confronto con lo stesso periodo del 2019, mostra chiaramente in ogni territorio il peso e la rilevanza della flessione registrata nel lavoro dipendente (graf. 2.15). Nel Cpi di Affi, il calo delle posizioni di lavoro è stato particolarmente pronunciato, culminando nel mese di maggio con quasi 8mila posizioni di lavoro in meno rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Nel Cpi di Verona, l'entità della flessione è stata più contenuta, circa 2mila posizioni di lavoro in meno nei mesi estivi del 2020; più limitata, in termini assoluti, è stata la contrazione registrata negli altri Cpi della provincia.

Nel Cpi di Affi, nel corso del secondo trimestre del 2021 sono evidenti importanti segnali di recupero sui livelli occupazionali registrati nello stesso periodo del 2020. Nei Cpi di Verona e negli altri Cpi della provincia gli andamenti occupazionali registrati nel comparto dei servizi turistici, pur con una leggera ripresa, mostrano una maggiore difficoltà a riassetarsi sui livelli occupazionali precedenti.

## 2.5

### La domanda di lavoro espressa dal tessuto turistico veronese

Per comprendere meglio le dinamiche occupazionali che hanno interessato il comparto dei servizi turistici, nonché gli specifici andamenti registrati nel territorio, occorre fare riferimento (compiendo in un certo senso un passo indietro) alle principali caratteristiche della domanda di lavoro dipendente espressa da questo settore.<sup>19</sup> Per fare questo – mantenendo il riferimento alle tre macro-aggregazioni territoriali definite in precedenza – si propone a seguire un approfondimento, dapprima sulla conformazione del flusso delle assunzioni in considerazione delle caratteristiche dei lavoratori e dei rapporti di lavoro, successivamente, con un focus specifico, sui contratti di lavoro a termine, ovvero su quella che può essere definita la modalità di reclutamento preponderante utilizzata in questo settore.

#### 2.5.1 Le caratteristiche della domanda di lavoro

Le assunzioni complessivamente effettuate nell'ambito dei servizi turistici in provincia di Verona sono state oltre 38mila nel 2018 e circa 36mila nel 2019; nel 2020 sono scese al di sotto delle 20mila unità. Con riferimento al biennio pre-pandemia, le nuove attivazioni contrattuali nel settore dei servizi turistici hanno interessato prevalentemente il Cpi di Affi (dove, peraltro, sono risultate in crescita) e il Cpi di Verona (invece in calo). Il numero delle assunzioni rilevato negli altri territori della provincia è stato, invece, nettamente inferiore.

Rispetto al genere dei lavoratori coinvolti, le assunzioni hanno interessato in egual misura uomini e donne nel Cpi di Affi; nel Cpi di Verona è evidente una leggera prevalenza di uomini; nelle rimanenti aree della provincia è netta, invece, la prevalenza delle donne.

19. Oltre ai rapporti di lavoro strettamente connessi all'ambito del lavoro dipendente (tempo indeterminato, all'apprendistato, al tempo determinato e alla somministrazione di lavoro), nel comparto turistico si possono intercettare anche il lavoro intermittente o a chiamata ed il lavoro accessorio retribuito attraverso i voucher. Si tratta in ogni caso di fattispecie marginali e per le quali l'effettivo apporto di lavoro risulta oggi, nell'insieme, limitato.



## il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento

La quota di stranieri è rilevante in tutte e tre le aree della provincia arrivando ad interessare, nel periodo osservato, quasi il 30% delle assunzioni effettuate nel settore. Nel Cpi di Affi si tratta soprattutto di lavoratori comunitari (in particolar modo rumeni) e lavoratori provenienti da paesi asiatici (su tutti Bangladesh, Pakistan ed India); nel Cpi di Verona e nel resto del territorio è rilevante soprattutto l'incidenza dei lavoratori asiatici.

Pressoché in tutta la provincia, le assunzioni effettuate nel settore dei servizi turistici hanno riguardato personale giovane o comunque appartenente alle classi d'età più basse. In oltre il 40% dei casi, i soggetti interessati dai nuovi reclutamenti sono risultati con un'età al di sotto dei 30 anni. Considerando anche la fascia d'età che arriva ai 40 anni, si raggiunge e si supera abbondantemente la maggioranza delle assunzioni. Le assunzioni attivate nel caso di lavoratori con più di 50 anni di età rappresentano, nei Cpi di Affi e di Verona, (appena) il 15% del totale.

**Tab. 2.3 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei servizi turistici per Cpi e principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Cpi di Affi			Cpi di Verona			Altri Cpi della provincia di Verona		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Totale	16.975	17.040	10.380	16.145	12.900	6.030	5.520	5.735	3.330
<b>Genere</b>									
Uomini	8.430	8.270	5.185	8.480	6.755	3.090	2.290	2.380	1.505
Donne	8.545	8.765	5.195	7.660	6.150	2.940	3.240	3.355	1.825
<b>Cittadinanza</b>									
Italiani	12.455	12.450	7.430	12.320	9.435	4.525	3.985	4.135	2.505
Stranieri	4.515	4.590	2.950	3.825	3.470	1.505	1.540	1.600	825
<i>di cui:</i>									
- Unione europea	1.720	1.715	1.010	915	900	335	480	490	215
- Est Europa non Ue	710	655	445	550	430	170	150	180	90
- Asia	1.020	1.075	740	1.450	1.450	730	625	655	350
- Africa	675	690	425	495	435	135	185	170	125
- Altro	385	450	325	405	250	125	125	110	70
<b>Classe d'età</b>									
Meno di 30 anni	7.230	7.280	3.770	7.420	6.395	2.815	2.905	2.930	1.740
30-39 anni	3.885	3.880	2.485	3.320	2.615	1.315	1.185	1.170	705
40-49 anni	3.320	3.185	2.155	2.705	1.970	970	910	975	485
50-54 anni	1.250	1.295	930	1.380	985	480	290	385	200
55 anni e più	1.285	1.395	1.040	1.315	935	445	240	285	205
<b>Titolo di studio</b>									
Nessun titolo	1.820	1.955	1.015	1.030	1.070	500	505	565	345
Licenza elementare/media	5.825	6.010	3.960	4.075	3.735	1.610	1.500	1.680	905
Diploma (2-3 anni)	1.120	1.100	725	865	680	380	410	430	295
Diploma	7.165	7.055	4.210	7.865	5.965	2.860	2.735	2.740	1.600
Laurea	1.040	915	475	2.315	1.455	680	365	325	180
<b>Qualifica</b>									
Dirigenti/qualifiche elevate	860	1.000	206	2.760	1.225	520	105	55	69
Professioni tecnico impiegatizie	1.885	2.160	1.185	1.280	1.035	585	420	420	245
Professioni qualif. dei servizi	10.355	9.885	6.410	9.355	8.405	3.800	4.105	4.370	2.380
Operai specializz. e semi-spec.	250	250	175	765	515	195	140	145	100
Professioni non qualificate	3.615	3.745	2.405	1.985	1.725	920	765	740	555

\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

L'elevata presenza di lavoratori stranieri, per i quali non è sempre possibile un corretto riconoscimento del titolo di studio, contribuisce a spingere verso il basso i livelli di istruzione dei lavoratori impiegati nel settore nonostante il prevalere della giovane età. È interessante comunque osservare come una quota importante delle assunzioni abbia riguardato lavoratori in possesso di un diploma quinquennale (tra il 40% ed il 50% a seconda dell'area di riferimento); molto più contenuta è, invece, la presenza di laureati che arriva a superare il 10% delle assunzioni solo nel Cpi di Verona.



**Tab. 2.4 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei servizi turistici per Cpi e principali caratteristiche (Comp. %)**

	Cpi di Affi			Cpi di Verona			Altri Cpi della provincia di Verona		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Genere</b>									
Uomini	50%	49%	50%	53%	52%	51%	41%	41%	45%
Donne	50%	51%	50%	47%	48%	49%	59%	59%	55%
<b>Cittadinanza</b>									
Italiani	73%	73%	72%	76%	73%	75%	72%	72%	75%
Stranieri	27%	27%	28%	24%	27%	25%	28%	28%	25%
<b>Classe d'età</b>									
Meno di 30 anni	43%	43%	36%	46%	50%	47%	53%	51%	52%
30-39 anni	23%	23%	24%	21%	20%	22%	21%	20%	21%
40-49 anni	20%	19%	21%	17%	15%	16%	16%	17%	15%
50-54 anni	7%	8%	9%	9%	8%	8%	5%	7%	6%
55 anni e più	8%	8%	10%	8%	7%	7%	4%	5%	6%
<b>Titolo di studio</b>									
Nessun titolo	11%	11%	10%	6%	8%	8%	9%	10%	10%
Licenza elementare/media	34%	35%	38%	25%	29%	27%	27%	29%	27%
Diploma (2-3 anni)	7%	6%	7%	5%	5%	6%	7%	7%	9%
Diploma	42%	41%	41%	49%	46%	47%	50%	48%	48%
Laurea	6%	5%	5%	14%	11%	11%	7%	6%	5%
<b>Qualifica</b>									
Dirigenti/qualifiche elevate	5%	6%	2%	17%	9%	9%	2%	1%	2%
Professioni tecnico impiegatizie	11%	13%	11%	8%	8%	10%	8%	7%	7%
Professioni qualif. dei servizi	61%	58%	62%	58%	65%	63%	74%	76%	71%
Operai specializz. e semi-spec.	1%	1%	2%	5%	4%	3%	3%	3%	3%
Professioni non qualificate	21%	22%	23%	12%	13%	15%	14%	13%	17%

\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

Quanto alle qualifiche professionali, è evidente la netta prevalenza dei profili in possesso delle specializzazioni tipiche per questo comparto, in particolar modo addetti ai servizi di ristorazione e accoglienza. Non trascurabile è pure la quota di personale privo di qualifica. Le assunzioni di profili professionali tecnico/impiegatizi superano il 10% solo nel Cpi di Affi; le assunzioni rivolte ai profili più elevati, ovunque contenute, raggiungono una certa consistenza solo nel Cpi di Verona.

La distribuzione delle assunzioni effettuate nel settore dei servizi turistici sulla base della tipologia contrattuale consente di apprezzare sia la rilevanza dei rapporti di lavoro a tempo determinato, sia l'elevata incidenza delle modalità di impiego a carattere stagionale (tab. 2.5).

Nel Cpi di Affi la quota delle assunzioni a tempo determinato (in buona parte stagionale) è massima e sfiora il 90% delle complessive attivazioni registrate in tutto il periodo osservato. Nel Cpi di Verona la quota di assunzioni a tempo determinato è leggermente più bassa, tuttavia sempre superiore al 70% del totale. Negli altri Cpi della provincia, il minor peso del tempo determinato (solo in parte a carattere stagionale) è compensato da un livello più elevato che negli altri territori del ricorso al lavoro somministrato.

**Tab. 2.5 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei servizi turistici per contratto**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Cpi di Affi			Cpi di Verona			Altri Cpi della provincia di Verona		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Val. ass.</b>									
Tempo indeterminato	320	350	240	1.215	1.245	870	835	1.025	610
Apprendistato	1.115	1.180	655	955	1.065	455	500	585	325
di cui: stagionale	910	920	535	70	100	35	60	65	20
Tempo determinato	14.710	14.815	9.055	11.560	9.130	4.240	3.430	3.500	2.225
di cui: stagionale	11.320	11.910	7.830	3.250	2.160	955	525	555	365
Somministrato	825	695	425	825	695	425	2.355	1.390	210
<b>Comp. %</b>									
Tempo indeterminato	2%	2%	2%	8%	10%	15%	12%	16%	18%
Apprendistato	7%	7%	6%	7%	9%	8%	7%	9%	10%
Tempo determinato	87%	87%	87%	79%	75%	71%	48%	54%	66%
Somministrato	5%	4%	4%	6%	6%	7%	33%	21%	6%

\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)



**Tab. 2.6 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei servizi turistici per contratto ed orario di lavoro**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Cpi di Affi			Cpi di Verona			Altri Cpi della provincia di Verona		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Totale	16.975	17.040	10.380	16.145	12.900	6.030	5.520	5.735	3.330
di cui: part-time	8.805	8.575	5.285	8.250	7.160	3.735	4.230	4.460	2.645
% part-time	52%	50%	51%	51%	56%	62%	77%	78%	79%
Tempo indeterminato	320	350	240	1.215	1.245	870	835	1.025	610
di cui: part-time	150	180	145	850	875	655	685	845	490
% part-time	47%	51%	60%	70%	70%	75%	82%	82%	80%
Apprendistato	1.115	1.180	655	955	1.065	455	500	585	325
di cui: part-time	435	420	235	525	660	265	330	425	245
% part-time	39%	36%	36%	55%	62%	58%	66%	73%	75%
Tempo determinato	14.710	14.815	9.055	11.560	9.130	4.240	3.430	3.500	2.225
di cui: part-time	7.475	7.355	4.560	4.875	4.400	2.425	2.655	2.740	1.765
% part-time	51%	50%	50%	42%	48%	57%	77%	78%	79%
Somministrato	825	695	425	2.415	1.460	465	770	625	170
di cui: part-time	745	620	345	2.000	1.225	390	560	450	145
% part-time	90%	89%	81%	83%	84%	84%	73%	72%	85%

\* Al netto del lavoro domestico e del lavoro intermittente.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

Una quota importante delle assunzioni effettuate nel settore dei servizi turistici risulta essere a tempo parziale (tab. 2.6). Considerando il complesso dei rapporti di lavoro dipendente attivati nell'ultimo triennio, il peso del part-time è di circa il 50% nel Cpi di Affi; in progressiva crescita nel Cpi di Verona; molto vicino all'80% delle attivazioni totali negli altri Cpi della provincia.

Tali quote sono associate soprattutto alle assunzioni a tempo determinato – come già osservato le più rilevanti dal punto di vista quantitativo per il settore – ma risultano pressoché confermate anche nel caso dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Da segnalare, inoltre, i livelli elevatissimi del part-time per quanto riguarda i rapporti di lavoro in somministrazione attivati in questo settore.

### 2.5.2 Un focus sul tempo determinato: assunzioni, giornate lavorate e lavoratori coinvolti

Il mercato del lavoro nel settore dei servizi turistici, come abbiamo visto, si caratterizza per una domanda di lavoro contraddistinta da un'elevata incidenza delle forme occupazionali di breve durata, spesso con impegno orario ridotto, soprattutto a carattere stagionale.

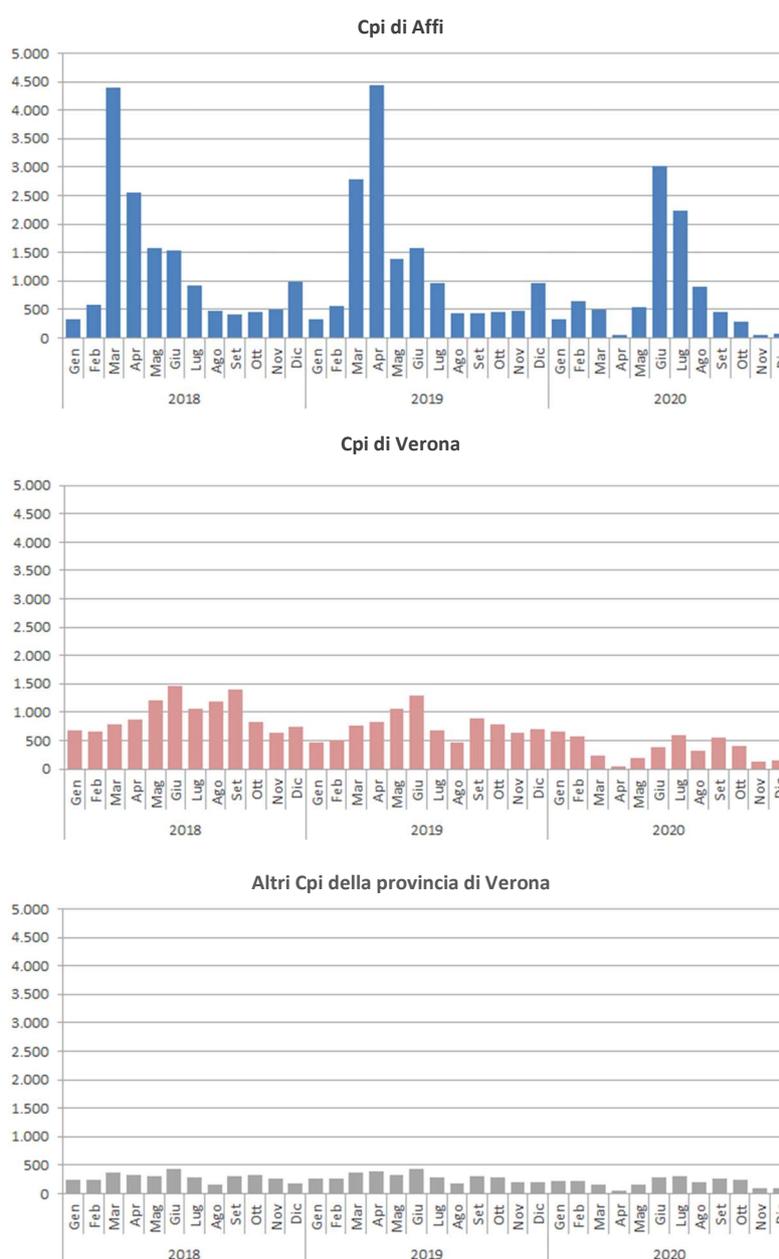
I dati mensili riferiti al flusso delle assunzioni nel settore dei servizi turistici nella provincia di Verona evidenziano l'esistenza di alcune ricorrenze stagionali nel corso dell'anno che contraddistinguono la tradizionale evoluzione della domanda turistica nel territorio. Tale stagionalità risulta essere particolarmente marcata nel Cpi di Affi, mentre è meno rilevante nel Cpi di Verona e nel resto della provincia. Ciò nonostante, al di là dei picchi stagionali, la domanda di lavoro espressa da questo settore, anche a carattere temporaneo, non si esaurisce in questi momenti dell'anno, tuttavia si riduce a livelli molto bassi.

I flussi mensili delle assunzioni a termine nelle tre aree della provincia mostrano come la distribuzione delle attivazioni contrattuali nell'ambito dei servizi turistici presenti una marcata differenziazione territoriale sia in termini dimensionali che per ricorrenze temporali (graff. 2.16-2.18). Nel Cpi di Affi, l'avvio della stagione turistica, tendenzialmente nei mesi di marzo ed aprile (spesso in corrispondenza della settimana pasquale), rappresenta il momento dell'anno in cui si registra il picco delle assunzioni. Nel 2018 e nel 2019 in questi mesi si sono registrate, complessivamente, circa 7mila assunzioni, mentre nei mesi successivi il numero delle attivazioni si è attestato su livelli più contenuti, con volumi particolarmente ridotti nella seconda parte dell'anno. Per quanto riguarda il 2020, sono evidenti gli effetti della pandemia ed il sostanziale azzeramento delle assunzioni nei mesi primaverili tradizionalmente i più importanti per quanto riguarda le attivazioni dei rapporti di lavoro a tempo determinato, in particolar modo quelli stagionali.



Nel Cpi di Verona, ma anche negli altri Cpi della provincia, il flusso mensile delle assunzioni a tempo determinato, oltre ad essere più contenuto (come ben evidenziato nelle rappresentazioni grafiche proposte utilizzando la stessa scala), risulta essere anche maggiormente distribuito nel corso dell'anno. In entrambi i casi è, comunque, identificabile un leggero addensarsi delle attivazioni contrattuali nei mesi estivi ed una loro progressiva diminuzione in quelli invernali. Ciò nonostante le variazioni registrate tra i vari periodi dell'anno sono mediamente più contenute.

**Graff. 2.16/2.17/2.18 – Assunzioni a tempo determinato nel settore dei servizi turistici per mese (2018-2020)**



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

Accanto alle informazioni sulle ricorrenze temporali che caratterizzano le attivazioni contrattuali, indicazioni interessanti sulla strutturazione della domanda di lavoro a tempo determinato nel settore dei servizi turistici possono essere reperite dal confronto delle informazioni riferite al momento di inizio del rapporto di lavoro con quelle riferite alla data di fine, in questo caso prevista, del rapporto di lavoro.



Questo tipo di analisi consente sia di classificare i rapporti di lavoro attivati sulla base della loro durata, sia di individuare l'esistenza di eventuali ricorrenze nelle modalità di utilizzo dei contratti a tempo determinato, in particolare con riferimento al momento di attivazione degli stessi.

**Tab. 2.7 – Assunzioni con contratto a tempo determinato nel settore dei servizi turistici per anno di inizio e termine presunto del contratto (Comp.%)**

		Termine presunto del contratto (comp. %)				Totale
		Entro di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Più di 6 mesi	
Cpi di Affi	2018	21%	21%	29%	29%	100%
	2019	20%	22%	28%	29%	100%
	2020	24%	49%	17%	10%	100%
Cpi di Verona	2018	47%	24%	17%	12%	100%
	2019	36%	26%	24%	14%	100%
	2020	30%	33%	21%	16%	100%
Altri Cpi della provi. di Verona	2018	14%	35%	32%	19%	100%
	2019	15%	34%	32%	19%	100%
	2020	16%	39%	27%	18%	100%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

**Tab. 2.8 – Cpi di Affi. Assunzioni con contratto a tempo determinato nel settore dei servizi turistici per mese di inizio e termine presunto del contratto (Comp.%)**

		Termine presunto del contratto (comp. %)				Totale
		Entro di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Più di 6 mesi	
2018	Gennaio	59%	14%	7%	20%	100%
	Febbraio	31%	12%	8%	49%	100%
	Marzo	6%	6%	22%	66%	100%
	Aprile	10%	8%	55%	27%	100%
	Maggio	12%	14%	66%	8%	100%
	Giugno	19%	47%	33%	1%	100%
	Luglio	19%	71%	8%	2%	100%
	Agosto	48%	42%	7%	3%	100%
	Settembre	53%	30%	11%	5%	100%
	Ottobre	60%	25%	10%	5%	100%
	Novembre	58%	28%	10%	3%	100%
	Dicembre	53%	40%	3%	4%	100%
2019	Gennaio	54%	18%	9%	20%	100%
	Febbraio	45%	8%	5%	42%	100%
	Marzo	6%	7%	13%	74%	100%
	Aprile	7%	11%	45%	37%	100%
	Maggio	18%	13%	60%	9%	100%
	Giugno	16%	40%	43%	1%	100%
	Luglio	14%	75%	10%	1%	100%
	Agosto	38%	55%	6%	1%	100%
	Settembre	66%	23%	8%	3%	100%
	Ottobre	65%	21%	9%	5%	100%
	Novembre	58%	31%	7%	5%	100%
	Dicembre	48%	44%	4%	4%	100%
2020	Gennaio	57%	20%	7%	17%	100%
	Febbraio	27%	11%	5%	58%	100%
	Marzo	13%	17%	7%	62%	100%
	Aprile	38%	32%	13%	17%	100%
	Maggio	11%	56%	32%	2%	100%
	Giugno	21%	43%	34%	2%	100%
	Luglio	12%	79%	8%	1%	100%
	Agosto	31%	66%	2%	2%	100%
	Settembre	70%	17%	9%	3%	100%
	Ottobre	52%	37%	8%	3%	100%
	Novembre	60%	33%	2%	5%	100%
	Dicembre	44%	42%	9%	5%	100%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

In generale, le assunzioni a tempo determinato effettuate nel corso del biennio 2018 e 2019 – il 2020 è, come logico attendersi, un anno anomalo nelle modalità di utilizzo del tempo determinato – si caratterizzano per avere delle durate che tendono a differenziarsi notevolmente a seconda del territorio di riferimento (tab. 2.7).



Nel Cpi di Affi i rapporti di lavoro a termine tendono ad essere mediamente superiori ai 3 mesi, spesso anche al di sopra dei 6 mesi. Nel Cpi di Verona a prevalere sono i rapporti di lavoro di brevissima durata, soprattutto quelli al di sotto dei 3 mesi, in molti casi anche inferiori ai 30 giorni. Negli altri Cpi della provincia prevalgono invece le durate intermedie, mentre si osservano incidenze più contenute sia per i contratti inferiori al mese che per quelli più lunghi.

Osservando le durate contrattuali previste a seconda del mese di attivazione del rapporto di lavoro, è possibile cogliere, per il Cpi di Affi (tab. 2.8), un addensamento delle assunzioni con le durate maggiori nei primi mesi dell'anno. I rapporti di lavoro con una durata prevista tra i 3 e i 6 mesi hanno inizio soprattutto nei mesi primaverili; quelli più brevi trovano invece spazio soprattutto nella seconda parte dell'anno.

Molto differente e meno definita è la situazione rilevata nel Cpi di Verona (tab. 2.9). Anche in questo caso, le attivazioni contrattuali con durate superiori ai 6 mesi si collocano soprattutto nella prima parte dell'anno, mentre quelle intermedie tendenzialmente nei mesi primaverili.

**Tab. 2.9 – Cpi di Verona. Assunzioni con contratto a tempo determinato nel settore dei servizi turistici per mese di inizio e termine presunto del contratto (Comp. %)**

		Termine presunto del contratto (comp. %)				Totale
		Entro di 1 mese	Da 1 a 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Più di 6 mesi	
2018	Gennaio	46%	27%	18%	9%	100%
	Febbraio	44%	20%	18%	18%	100%
	Marzo	31%	28%	11%	31%	100%
	Aprile	43%	22%	19%	16%	100%
	Maggio	31%	19%	41%	9%	100%
	Giugno	28%	53%	14%	5%	100%
	Luglio	51%	22%	9%	18%	100%
	Agosto	76%	11%	7%	5%	100%
	Settembre	68%	8%	16%	8%	100%
	Ottobre	39%	30%	19%	12%	100%
	Novembre	42%	30%	20%	8%	100%
	Dicembre	59%	20%	12%	9%	100%
2019	Gennaio	37%	29%	19%	16%	100%
	Febbraio	47%	14%	17%	22%	100%
	Marzo	25%	19%	16%	40%	100%
	Aprile	39%	21%	25%	15%	100%
	Maggio	28%	14%	48%	10%	100%
	Giugno	23%	45%	28%	4%	100%
	Luglio	28%	38%	11%	23%	100%
	Agosto	45%	26%	16%	13%	100%
	Settembre	48%	14%	27%	11%	100%
	Ottobre	36%	32%	20%	12%	100%
	Novembre	36%	32%	21%	10%	100%
	Dicembre	64%	18%	11%	7%	100%
2020	Gennaio	44%	25%	18%	13%	100%
	Febbraio	37%	19%	24%	20%	100%
	Marzo	17%	26%	15%	42%	100%
	Aprile	36%	34%	18%	11%	100%
	Maggio	10%	45%	31%	14%	100%
	Giugno	15%	38%	36%	11%	100%
	Luglio	18%	64%	10%	9%	100%
	Agosto	50%	30%	11%	9%	100%
	Settembre	32%	21%	24%	22%	100%
	Ottobre	27%	37%	18%	18%	100%
	Novembre	30%	34%	20%	16%	100%
	Dicembre	30%	25%	33%	12%	100%

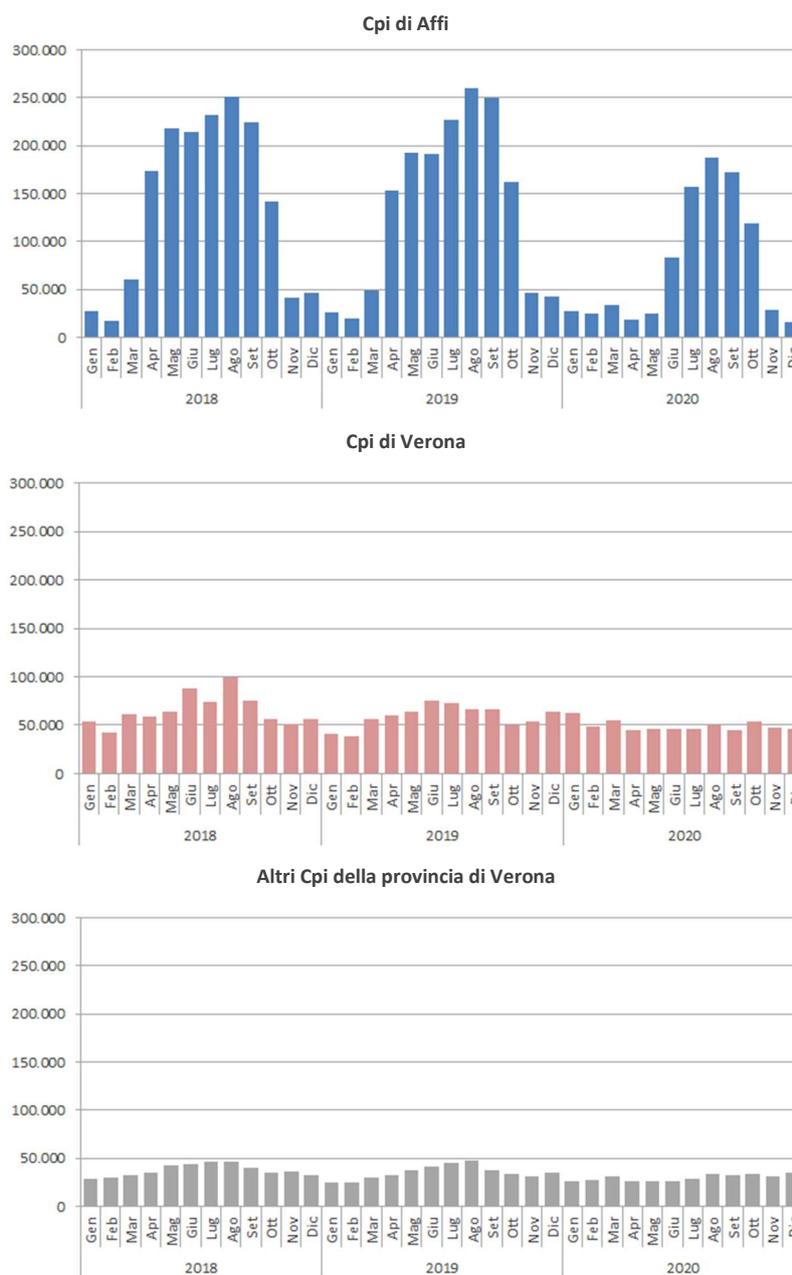
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

Strettamente correlata al momento dell'instaurazione dei rapporti di lavoro a tempo determinato e alla loro durata è la distribuzione delle giornate lavorate nel settore dei servizi turistici. L'apporto complessivo di lavoro temporaneo, che varia a seconda del periodo dell'anno, riflette l'intensità della domanda e il suo progressivo dispiegarsi in relazione alle attività turistiche (graff. 2.19-2.20).

Nel Cpi di Affi, il numero delle giornate lavorate nell'ambito dei servizi turistici è particolarmente rilevante in buona parte dell'anno, nonostante il picco delle assunzioni si concentri nei mesi primaverili. Il sommarsi di più rapporti di lavoro a termine di diversa durata mantiene elevato l'ammontare delle giornate lavorate in tutto il periodo che va da aprile ad ottobre, mentre scende drasticamente nei rimanenti mesi dell'anno. In questo territorio, nel 2018 e nel 2019, il livello massimo delle giornate lavorate si è registrato nei mesi di agosto e settembre.



**Graff. 2.19/2.20/2.21 – Giornate lavorate a tempo determinato nel settore dei servizi turistici per mese (2018-2020)**



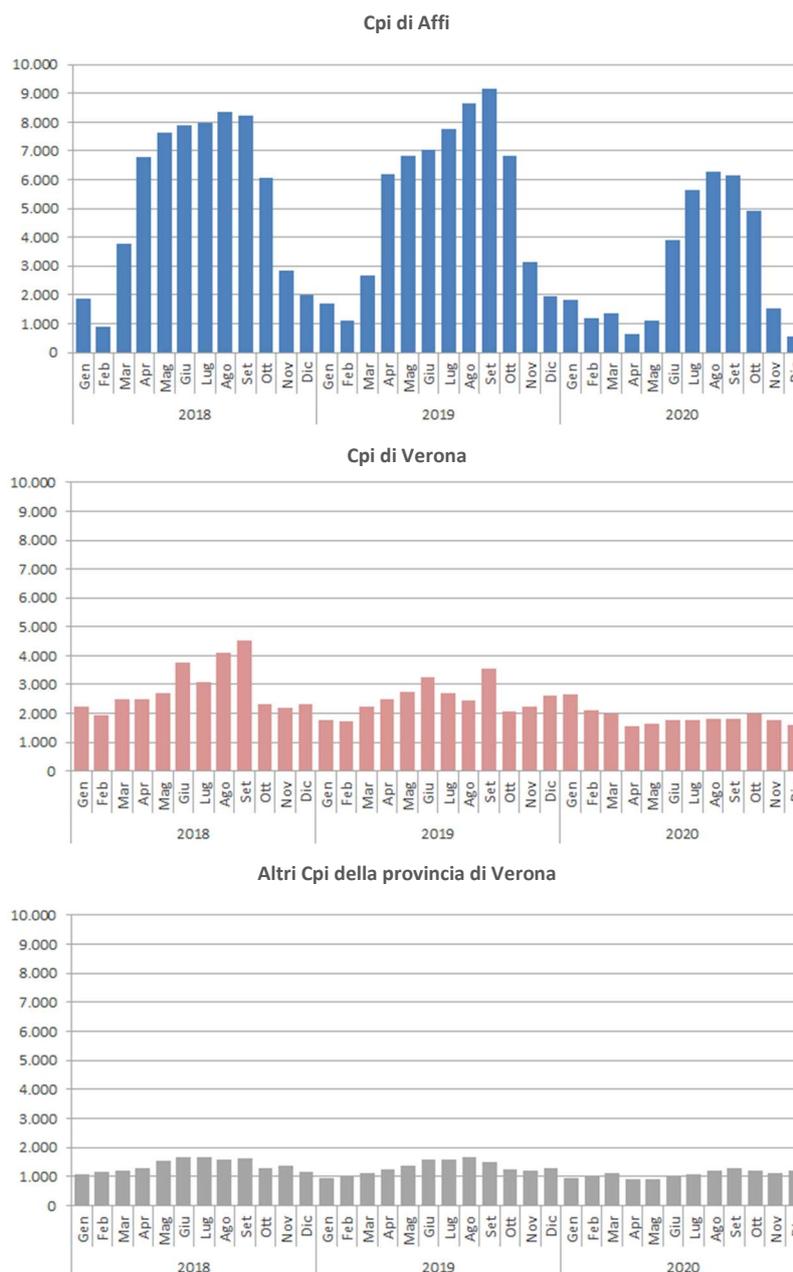
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

Nel Cpi di Verona e negli altri Cpi della provincia il numero delle giornate lavorate a tempo determinato in ogni mese si è mantenuto a livelli decisamente inferiori a quelli del Cpi di Affi. Nel primo caso, le giornate lavorate ogni mese hanno raggiunto mediamente le 60mila unità; nel secondo caso, esse si sono attestate attorno alle 35mila. Le oscillazioni che mostrano un leggero incremento del complessivo apporto di lavoro nel comparto sono evidenti, anche in questo caso, in corrispondenza della parte centrale dell'anno.

In provincia di Verona, come osservato, la domanda di lavoro a tempo determinato nel comparto dei servizi turistici risulta costituita sia da rapporti di lavoro che si estendono per buona parte dell'anno, sia da rapporti di lavoro di breve-brevissima durata, attivati soprattutto in concomitanza con il periodo di massima intensità della domanda turistica.



Graff. 2.22/2.23/2.24 – Dipendenti nel mese a tempo determinato nel settore dei servizi turistici (2018-2020)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

All'addensarsi dell'apporto lavorativo in alcuni periodi dell'anno, soprattutto in alcune aree, corrisponde pertanto una certa variabilità dei rapporti di lavoro complessivamente in essere in ogni momento. Per quanto riguarda il solo lavoro dipendente a tempo determinato, il numero dei rapporti di lavoro attivi ogni mese (per i quali è stata espletata almeno una giornata di lavoro) risulta rafforzarsi – specularmente al numero delle giornate lavorate – in alcuni precisi periodi dell'anno.

Nel biennio 2018-2019, prima dell'avvento della pandemia, i dipendenti a tempo determinato rilevati nel Cpi di Affi sono passati dal valore minimo del mese di gennaio (circa un migliaio) al valore massimo dei mesi di agosto e settembre superando le 8mila unità (le 9mila nel mese di settembre del 2019). Nel 2020, gli effetti dell'emergenza sanitaria hanno limitato, anche nei mesi estivi, il numero dei dipendenti complessivamente impiegati nel mese, riducendone le presenze a circa 6mila unità.



Nel Cpi di Verona il numero dei dipendenti a tempo determinato impiegati nel comparto dei servizi turistici evidenzia un trend di progressiva crescita nel corso della prima parte dell'anno per poi arrivare al picco massimo, anche in questo caso, nel mese di settembre. Mediamente, gli occupati nei vari mesi del 2018 e del 2019 risultavano circa 3mila. Per quanto riguarda gli altri Cpi della provincia, i lavoratori mediamente rilevati in ogni mese arrivano a superare di poco il migliaio.

## 2.6

## Un cenno sugli accessi alla disoccupazione

Per via dell'elevata presenza di rapporti di lavoro a termine e del susseguirsi delle ricorrenze stagionali, alle esperienze lavorative nell'ambito dei servizi turistici si alternano, più o meno prolungati, periodi di disoccupazione. In alcuni casi, l'avvicinarsi dei periodi lavorativi e dei momenti di pausa in cui il lavoratore può beneficiare degli strumenti di sostegno al reddito (indennità di disoccupazione) segue cadenze ben definite, garantendo di fatto una sorta di continuità per i lavoratori<sup>20</sup>.

Tab. 2.10 – Flussi di ingresso in disoccupazione (inoccupati e disoccupati) per trimestre e settore del rapporto di lavoro precedente la Did (valori arrotondati alle 5 unità)

		Totale settori			Servizi turistici		
		Uomini	Donne	Tutti	Uomini	Donne	Tutti
<b>Cpi di Affi</b>							
2018	1° trim.	430	510	935	165	170	330
	2° trim.	170	230	400	15	45	60
	3° trim.	245	455	705	60	95	160
	4° trim.	1.345	2.075	3.420	930	1.415	2.345
2019	1° trim.	340	485	825	130	145	280
	2° trim.	190	275	465	40	50	90
	3° trim.	250	405	655	65	75	140
	4° trim.	1.680	2.355	4.035	1.250	1.595	2.845
2020	1° trim.	425	490	920	190	195	390
	2° trim.	155	265	415	40	60	95
	3° trim.	240	360	600	70	80	145
	4° trim.	955	1.075	2.030	615	655	1.275
<b>Cpi di Verona</b>							
2018	1° trim.	1.210	1.350	2.560	145	160	310
	2° trim.	770	1.050	1.820	75	115	185
	3° trim.	1.000	1.465	2.470	100	135	230
	4° trim.	1.185	1.415	2.595	260	245	510
2019	1° trim.	1.155	1.335	2.495	120	140	260
	2° trim.	970	1.160	2.130	90	120	210
	3° trim.	955	1.425	2.380	130	140	270
	4° trim.	1.280	1.475	2.750	270	265	535
2020	1° trim.	1.025	1.175	2.200	145	150	290
	2° trim.	675	880	1.550	105	125	230
	3° trim.	890	1.375	2.265	105	125	230
	4° trim.	1.210	1.415	2.625	235	240	475
<b>Altri Cpi della prov. di Verona</b>							
2018	1° trim.	1.285	1.450	2.735	85	155	240
	2° trim.	880	1.250	2.130	40	95	140
	3° trim.	1.365	1.805	3.160	85	140	225
	4° trim.	1.390	1.710	3.105	215	370	580
2019	1° trim.	1.340	1.625	2.960	90	170	255
	2° trim.	1.025	1.355	2.385	50	110	160
	3° trim.	1.275	1.805	3.080	100	130	230
	4° trim.	1.410	1.805	3.225	225	405	630
2020	1° trim.	1.200	1.390	2.585	95	145	240
	2° trim.	805	1.060	1.880	75	125	210
	3° trim.	1.060	1.670	2.730	80	130	220
	4° trim.	1.225	1.560	2.785	195	260	445

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 luglio 2021)

20. Su questo tema si veda, ad esempio, la disamina condotta da Veneto Lavoro sulle tipologie di disoccupati iscritti ai Centri per l'impiego regionali (Gambuzza, Maschio, Rocco, Rasera, 2020). È evidente che per alcune categorie di individui, formalmente disponibili alla rioccupazione, di fatto sussista una sorta di ricorrenza periodica che li pone di fatto in standby rispetto alla futura ricollocazione all'interno dello stesso ambito lavorativo, talvolta anche presso il medesimo datore di lavoro. Tutte queste situazioni rientrano nella categoria dei cd. disoccupati "da non disturbare" per i quali diventano difficili (talvolta neppure indicati) interventi di politica attiva volti alla ri-attivazione dei lavoratori e alla loro ri-collocazione.

Le ricorrenze stagionali sono particolarmente evidenti nel Cpi di Affi, ambito nel quale gli ingressi in disoccupazione (che interessano soprattutto le donne) avvengono prevalentemente nel corso del quarto trimestre di ogni anno. Tale ricorrenza risulta particolarmente marcata per i lavoratori provenienti dall'ambito dei servizi turistici dove, al picco del quarto trimestre, si contrappone il sostanziale esaurimento degli ingressi in disoccupazione nel secondo trimestre dell'anno. Una scansione temporale molto simile, pur meno marcata, si registra anche nel Cpi di Verona e negli altri Cpi della provincia.

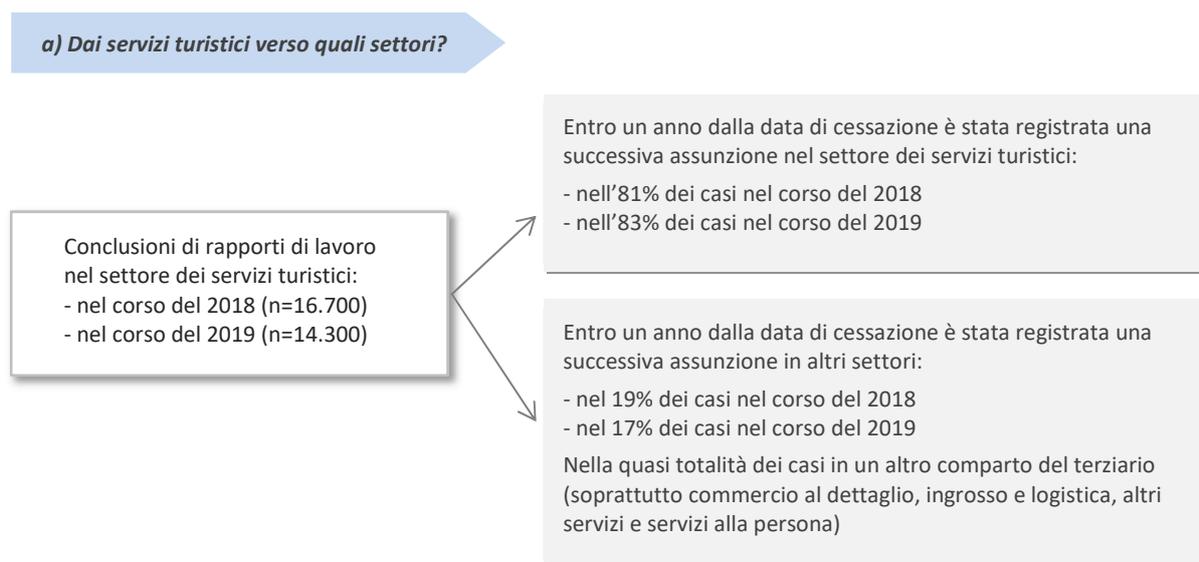
## 2.7

## Le transizioni

La presenza di un elevato numero di rapporti di lavoro a termine nel comparto dei servizi turistici è accompagnata da una marcata “persistenza” dei lavoratori nel settore. Ciò significa che, alla maggior parte delle esperienze lavorative seguono altre esperienze in quest'ambito, mentre i passaggi ad altri settori occupazionali si confermano essere piuttosto limitati.

Da una prima analisi esplorativa delle transizioni che hanno interessato i percorsi lavorativi dei dipendenti nel settore dei servizi turistici in provincia di Verona è emersa, nel breve periodo<sup>21</sup>, una chiara tendenza a ricollocarsi all'interno dello stesso comparto, anche se non necessariamente nella stessa azienda e nel medesimo territorio. Infatti, osservando i rapporti di lavoro cessati nel corso del 2018 e del 2019, è evidente come in corrispondenza di una quota superiore all'80% delle esperienze lavorative ne abbia fatto seguito un'altra, sempre nello stesso comparto<sup>22</sup>. I “passaggi” ad un altro settore occupazionale sono, invece, al di sotto del 20%.

Portando l'attenzione alle situazioni in cui si registra una fuoriuscita (temporanea o definitiva) dal comparto dei servizi turistici, è interessante osservare una diffusa tendenza a permanere nell'ambito del terziario. Chi “esce” dal settore dei servizi turistici tende, infatti, a ricollocarsi soprattutto nelle attività del commercio al dettaglio, nel comparto dell'ingrosso e della logistica, e negli altri rami dei servizi, in particolare quelli alla persona.



21. Per quest'analisi sono state considerate le cessazioni di rapporti di lavoro dipendente (con contratto a tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato e somministrato) registrate nel 2018 e nel 2019. Per ognuna si sono osservate le caratteristiche delle successive assunzioni avvenute entro un anno dalla data di cessazione.

22. Rientrano in questa percentuale anche le situazioni in cui si susseguono contratti di breve e brevissima durata all'interno del comparto turistico.



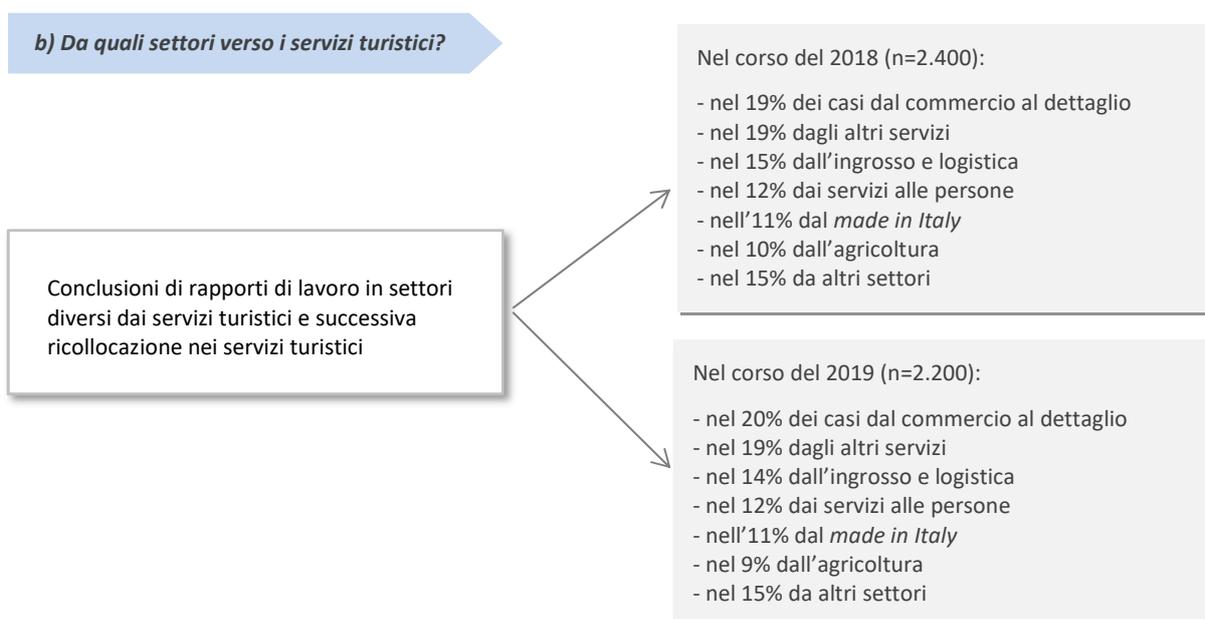
Solo in pochi casi, chi lascia l'ambito dei servizi turistici si ricolloca altrove con una migliore condizione occupazionale (tab. 2.11). Il dettaglio sulle tipologie contrattuali evidenzia come per appena l'8% dei rapporti di lavoro temporaneo (tempo determinato e somministrato) cessati nel settore dei servizi sia seguita una successiva attivazione a tempo indeterminato. Nella maggior parte dei casi il passaggio è avvenuto da un rapporto di lavoro a termine ad un altro rapporto a termine oppure è rimasto ancorato all'ambito della somministrazione.

**Tab. 2.11 – Cessazioni nel settore dei servizi turistici in provincia di Verona per contratto del rapporto di lavoro successivo (comp. %)**

		Contratto assunzione successiva in settore diverso				Totale
		Tempo indeterminato	Apprendistato	Tempo determinato	Somministrazione	
<b>2018</b>						
Contratto del rapporto cessato nel settore dei servizi turistici	Tempo indeterminato	23%	6%	58%	13%	100%
	Apprendistato	5%	26%	51%	18%	100%
	Tempo determinato	6%	9%	70%	16%	100%
	Somministrazione	2%	6%	53%	39%	100%
	Totale	9%	10%	64%	17%	100%
<b>2019</b>						
Contratto del rapporto cessato nel settore dei servizi turistici	Tempo indeterminato	21%	8%	56%	15%	100%
	Apprendistato	5%	16%	56%	23%	100%
	Tempo determinato	5%	7%	71%	17%	100%
	Somministrazione	3%	6%	56%	35%	100%
	Totale	9%	9%	65%	17%	100%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2021)

Sul versante opposto, è invece interessante osservare quali sono gli ambiti occupazionali dai quali i lavoratori approdano al settore dei servizi turistici (fermo restando che una quota significativa delle transizioni osservate, come già evidenziato, avviene all'interno dello stesso settore). Sulla base delle evidenze raccolte nell'ambito di questa prima esplorazione, appare chiaramente come i (non molti) passaggi ai servizi turistici da un altro ambito lavorativo tendono ad avvenire, anche in questo caso, prevalentemente dagli altri comparti del terziario. Non mancano tuttavia i passaggi al settore dei servizi turistici sia dal comparto industriale (in particolar modo dalle aziende del *made in Italy*) che da quello agricolo.



## 3.

**L'indagine sul campo**

La realizzazione di una rilevazione qualitativa sul campo volta a raccogliere evidenze empiriche, vissuti ed opinioni degli attori a diverso titolo coinvolti nelle attività del comparto turistico-alberghiero e dei settori ad esso correlati ha fornito importanti tasselli conoscitivi sulle dinamiche implicite ed esplicite che regolano il settore, portando l'attenzione sui punti di forza e di debolezza che lo contraddistinguono, arricchendo così il quadro informativo che può consentire di declinare al meglio le possibilità di intervento in prospettiva futura.

La rilevazione sul campo ha permesso di integrare le principali evidenze emerse dalle interviste esplorative con quelle raccolte nelle tre batterie di incontri o tavoli virtuali realizzati con i lavoratori del settore, gli imprenditori/operatori economici e le associazioni di rappresentanza. Il quadro conoscitivo emerso, grazie anche alla peculiare articolazione del percorso di indagine realizzato con la combinazione di focus group e laboratori di idee, ha permesso di cogliere la particolare situazione di disagio ed incertezza attraversata nella pandemia. Una situazione del tutto inaspettata, che ha colto tutti impreparati e che ha bruscamente interrotto prassi consolidate e messo in discussione i modelli organizzativi esistenti, richiamando l'attenzione sulla necessità di esplorare traiettorie di sviluppo (almeno in parte) diverse.

## 3.1

**Obiettivi ed articolazione del percorso di rilevazione**

Al fine di integrare le informazioni disponibili relativamente alle principali dinamiche in atto e alla conformazione del mercato del lavoro nel settore turistico provinciale, il percorso di ricerca ha previsto la realizzazione di una rilevazione sul campo di tipo qualitativo che, unitamente alla valorizzazione del materiale raccolto con le interviste esplorative effettuate all'avvio del percorso di analisi, consentisse di individuare evidenze empiriche ed opinioni in merito al funzionamento del settore e alle prospettive di sviluppo esistenti.

Partendo dalle ricadute dell'emergenza sanitaria e dalla situazione di difficoltà che ne è conseguita, la rilevazione ha voluto raccogliere – con specifico riferimento al contesto veronese – da un lato preziose indicazioni in merito ai meccanismi impliciti ed espliciti che regolano le dinamiche, in particolar modo occupazionali, del settore; dall'altro le necessità di intervento e le priorità per il futuro così come percepite dagli imprenditori e dai lavoratori che vi operano.

*L'ambito di analisi su cui si è incentrata la rilevazione sul campo è stato il comparto turistico-alberghiero veronese e i settori ad esso correlati del commercio e dei servizi. Nonostante la consapevolezza dell'esistenza di peculiarità intrinseche ad ogni specifico comparto economico/occupazionale, la rilevazione ha tenuto conto, in via prioritaria, della necessità di mettere in evidenza le principali dinamiche del c.d. "ecosistema turistico" nel suo insieme.*

*Nella presentazione degli esiti della ricerca, per brevità, si farà talvolta riferimento agli ambiti settoriali oggetto di analisi utilizzando la generica definizione di "settore turistico". Non puntando a scindere la riflessione per i singoli ambiti settoriali che lo compongono – riflessione che esula dalle finalità esplorative della ricerca –, le evidenze proposte, laddove non diversamente specificato, faranno pertanto riferimento al sistema turistico inteso in senso allargato.*



## 3.2

**Le modalità di rilevazione adottate****3.2.1** *La valorizzazione delle interviste esplorative*

In fase di avvio del percorso di indagine è stato realizzato un set di interviste esplorative volte a raccogliere alcune informazioni preliminari sulla conformazione, le problematiche ed il dibattito in essere in merito alle prospettive di sviluppo per il settore turistico nel territorio veronese. Il punto di osservazione adottato, coerentemente con gli obiettivi generali della ricerca, ha posto al centro dell'attenzione il tema "risorse umane", nello specifico con riferimento alla sostenibilità dei modelli organizzativi esistenti, alle capacità del settore di attrarre lavoratori e valorizzare i profili professionali, anche nell'ottica dei cambiamenti in essere.

Nell'insieme, attraverso interviste semi-strutturate e, in alcuni casi, dei colloqui aperti, sono state rilevate le esperienze e le opinioni di alcuni c.d. "testimoni privilegiati" individuati per la particolare conoscenza del settore. I contributi raccolti hanno aiutato a delineare il contesto di riferimento ed i principali aspetti chiave sulla base dei quali è stato declinato il successivo approfondimento sul campo.

Attraverso queste interviste – realizzate sia dai referenti della Fondazione Toniolo che dai ricercatori di Veneto Lavoro – si è cercato in prima battuta di delineare il quadro complessivo delle ricadute dell'emergenza sanitaria per il contesto turistico della provincia. Successivamente, con un passo a ritroso, si sono raccolte utili indicazioni sulle caratteristiche e sul funzionamento del sistema turistico veronese prima dell'avvento del Covid-19, provando altresì ad individuare i principali punti di forza e di debolezza. Nello specifico, con riferimento agli aspetti occupazionali, si è cercato di ricostruire l'insieme delle opportunità di impiego per i lavoratori e i professionisti in generale, ma soprattutto si è cercato di comprendere comportamenti ed esigenze di aziende e lavoratori. Nella raccolta delle testimonianze, una particolare attenzione è stata dedicata alla necessità di intercettare i cambiamenti recenti e le nuove tendenze in atto, anche in termini di possibili effetti e ricadute per gli attori che a vario titolo operano nel settore. Da ultimo, si è cercato di cogliere le opinioni degli intervistati in merito alle previsioni per il futuro e alle eventuali idee sul percorso da intraprendere, avendo cura di rilevare gli interventi auspicabili e le opportunità/potenzialità da valorizzare.

**3.2.2** *La rilevazione sul campo*

In modo complementare alla disamina delle principali informazioni quantitative disponibili e alle evidenze emerse con le prime interviste esplorative, il percorso di ricerca ha previsto la realizzazione di una rilevazione qualitativa, volta a raccogliere, in forma analitica, testimonianze e riflessioni utili ad esplorare le tematiche oggetto di analisi, nonché individuare possibili elementi in base ai quali tessere la programmazione per il futuro.

Considerata la situazione di particolare difficoltà dal punto di vista sanitario e le limitazioni imposte dalle normative, la progettazione della rilevazione sul campo ha inevitabilmente richiesto di orientare la raccolta delle informazioni attraverso modalità di comunicazione a distanza.

Per fare questo, e per massimizzare gli esiti della rilevazione, l'attività sul campo si è svolta attraverso la combinazione di "focus group e laboratori di idee", dei tavoli virtuali, volti a:

- raccogliere e descrivere le principali dinamiche in atto, ma anche comprendere i meccanismi formali e informali che hanno regolato e regolano il funzionamento del settore, provando a mettere insieme diversi punti di vista e tenendo conto dei differenti ruoli e posizioni;
- raccogliere indicazioni, riflessioni ed idee per le future policy.



Per la realizzazione degli incontri sono state individuate tre specifiche categorie di soggetti a vario titolo coinvolti nelle dinamiche (occupazionali) del comparto turistico veronese e nei settori ad esso correlati, in particolare con riferimento al contesto cittadino di Verona e al lago di Garda. In particolare sono stati individuati tre distinti “gruppi di interesse”: i lavoratori; gli imprenditori e gli operatori del settore in generale; i corpi intermedi.

Ad ogni gruppo è stato chiesto di partecipare a due incontri, programmati a stretto giro, tra loro sequenziali. Questi incontri, della durata di circa due ore ciascuno, si sono svolti tra la fine di febbraio e la seconda metà di marzo del 2021 ed hanno coinvolto complessivamente 17 persone. Ad ogni incontro hanno preso parte anche due ricercatori di Veneto Lavoro, con il compito di moderatori, e due referenti della Fondazione Toniolo di Verona – attraverso i quali sono stati individuati e contattati i partecipanti – in veste di osservatori.

Gli incontri, realizzati attraverso la piattaforma GoToMeeting in dotazione a Veneto Lavoro, sono stati registrati e successivamente trascritti al fine di permettere una precisa elaborazione delle informazioni raccolte. È stata tuttavia garantita la massima riservatezza ai soggetti che ne hanno preso parte, assicurando l’anonimato ed evitando l’attribuzione delle dichiarazioni effettuate in tutti i materiali prodotti.

<b>TARGET N. 1:</b> LAVORATORI DEL SETTORE TURISTICO, DEL COMMERCIO E DEI SERVIZI (l’offerta di lavoro)	24 febbraio, ore 17.00-19.00 focus group 1 marzo, ore 17.00-19.00 laboratorio di idee	6 partecipanti (tra cui – senza specifica di genere per questioni di privacy – un dipendente di un albergo sul lago, un dipendente/precario in una catena della grande distribuzione, un addetto alla reception di un campeggio sul lago, un addetto alla vendita nell’ambito della GDO, due commessi in un supermercato del centro cittadino)
<b>TARGET N. 2:</b> AZIENDE ED OPERATORI ECONOMICI (la domanda di lavoro)	3 marzo, ore 17.00-19.00 focus group 8 marzo, ore 17.00-19.00 laboratorio di idee	5 partecipanti (tra cui – senza specifica di genere per questioni di privacy – un esercente del centro storico, un ristoratore del centro storico, un ristoratore del lago, un referente dell’aeroporto di Verona, un imprenditore nell’ambito delle risorse umane)
<b>TARGET N. 3:</b> CORPI INTERMEDI (la rappresentanza)	10 marzo, ore 17.00-19.00 focus group 15 marzo, ore 17.00-19.00 laboratorio di idee	6 partecipanti (tre referenti delle associazioni di rappresentanza dei lavoratori e tre referenti delle associazioni di rappresentanza degli operatori del comparto turistico)

Il confronto tra i partecipanti sui temi oggetto di analisi si è svolto sulla base di uno schema predefinito, che di fatto ha orientato la rilevazione delle informazioni nei due successivi incontri che si sono realizzati. Questo schema, oltre a distinguere gli obiettivi specifici di ogni incontro, ha previsto una scansione temporale della rilevazione che tenesse conto della situazione rilevata prima dell’insorgere dell’emergenza sanitaria, dell’impatto della stessa, infine, delle prospettive per il futuro.

<b>FOCUS GROUP</b> (1° incontro) Raccogliere e descrivere le principali dinamiche in atto, ma anche comprendere i meccanismi formali e informali che oggi regolano il funzionamento del settore, provando a mettere insieme diversi punti di vista e tenendo conto dei molteplici ruoli e delle differenti posizioni		<b>LABORATORIO DI IDEE</b> (2° incontro) Raccogliere indicazioni ed idee per le future policy
<b>PRIMA (dell’emergenza)</b>	<b>OGGI (durante l’emergenza)</b>	<b>DOPO/IN FUTURO</b>
Quale funzionamento? Quali modalità organizzative? Quali modalità di lavoro e di gestione? Quali prassi? ...	Che cosa ha funzionato e che cosa non ha funzionato? Quali aspetti non hanno tenuto? Quali aspetti di maggiore debolezza e criticità? ...	Che cosa dovrebbe cambiare? Che cosa valorizzare? Come affrontare il cambiamento? ...
Esperienze personali e percezioni con riferimento a: - lavoratori del settore (dipendenti e indipendenti) - attività del comparto turistico (imprese e operatori) - gli altri soggetti (le istituzioni, la rappresentanza, ecc.)		



Alcune domande stimolo e parole chiave, opportunamente inserite nella discussione, hanno consentito di mantenere ancorate le riflessioni proposte dai partecipanti ad alcuni dei principali temi emersi dalla ricognizione dei materiali disponibili e dalle interviste esplorative sul campo.

FOCUS GROUP (1° incontro)		LABORATORIO DI IDEE (2° incontro)
PRIMA (dell'emergenza)	OGGI (durante l'emergenza)	DOPO/IN FUTURO
<b>TemI chiave (per eventuali rilanci della discussione)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendite di posizione</li> <li>- (poca) Interdipendenza</li> <li>- Localismo</li> <li>- (poca) Qualità</li> <li>- Personale/manodopera (quale fabbisogno?)</li> <li>- Stagionalità</li> <li>- Irregolarità</li> <li>- (mancata) Valorizzazione delle risorse/della professionalità</li> <li>- ...</li> </ul>		<b>TemI chiave (per eventuali rilanci della discussione)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evoluzione digitale</li> <li>- Transizione green</li> <li>- (più) Interdipendenza</li> <li>- Rete</li> <li>- (più) Qualità</li> <li>- Fiducia dei turisti/viaggiatori</li> <li>- Sicurezza</li> <li>- Sostenibilità</li> <li>- Formazione/qualificazione</li> <li>- Stagionalità</li> <li>- Valorizzazione delle risorse/della professionalità</li> <li>- Innovazione</li> <li>- ...</li> </ul>

L'articolazione temporale dei due incontri, per i tre diversi "gruppi di interesse" individuati, ha previsto:

- nel caso del primo incontro (*focus group*): la condivisione del percorso di ricerca e dei suoi obiettivi attraverso l'utilizzo di una trasposizione simbolica (vedi box dedicato); un giro di presentazione dei partecipanti e un'attività di "ice breaking" per creare il giusto clima di confronto ed avviare la discussione; l'avvio della discussione attraverso le domande stimolo ed eventuali rilanci; le conclusioni ed i saluti;
- per il secondo incontro (*laboratorio di idee*): il riepilogo delle principali evidenze emerse nell'incontro precedente (attraverso l'illustrazione dei contenuti proposti in una sorta di "concept board" virtuale); l'eventuale integrazione delle informazioni presentate ed un richiamo agli obiettivi dell'incontro; l'avvio della discussione attraverso le domande stimolo ed eventuali rilanci; le conclusioni ed i saluti.

#### **La metafora introduttiva utilizzata nell'avvio degli incontri**

*Ci sono delle cose che già conosciamo e ci sono ben chiare come, ad esempio: il particolare impatto dell'emergenza sanitaria sul settore turistico; la presenza di importanti ricadute anche dal punto di vista occupazionale; le difficoltà ad accedere ai sostegni economici e ai ristori; ecc.*

*Noi, però, vorremmo provare ad andare oltre o, meglio, cercare di analizzare che cosa sta succedendo utilizzando un'altra prospettiva. Vorremmo provare ad indagare alcuni (altri) aspetti per cercare di capire, anche in prospettiva futura, che cosa ha funzionato e che cosa non ha funzionato, che cosa è possibile valorizzare e che cosa invece va cambiato, dove e come intervenire.*

*Il Covid-19 è stato un evento improvviso ed inatteso che ha determinato un vero e proprio shock per il settore turistico in particolare, ma ha altresì messo in luce molte debolezze e vulnerabilità latenti nel sistema.*

*Per capire meglio le nostre richieste e il vostro ruolo in questo percorso di ricerca partiamo da una metafora.*

*Stiamo domando un incendio e ci apprestiamo a capire che cosa è successo. Naturalmente, non abbiamo dubbi su quale sia stata la causa scatenante. L'innescò è stato sicuramente il Covid-19 e l'emergenza sanitaria che ne è conseguita. Ci sono stati, tuttavia, anche degli elementi, dei fattori, che hanno aiutato l'incendio a propagarsi? Ci sono stati degli elementi che hanno in qualche modo agito da sostanze acceleranti e/o ne hanno esteso gli effetti? Prima del divampare dell'incendio, qual'era il livello di rischio? Eravamo già in presenza di elementi di fragilità che, nei fatti, hanno peggiorato la situazione? C'erano dei campanelli d'allarme?*

*Ci troviamo, in altre parole, alle prese con una vera e propria ATTIVITÀ DI INVESTIGAZIONE e nel tentativo di raccogliere utili informazioni ed indizi chiediamo il vostro duplice supporto:*

*- nella prima fase con il ruolo di TESTIMONI ma allo stesso tempo di AIUTO nella predisposizione della perizia tecnica volta ad accertare le cause, le modalità di sviluppo dell'incendio, i danni, ecc.*

*- nella seconda fase con il ruolo di PROGETTISTI per la ricostruzione dove, in base alla specifica esperienza maturata, è data la possibilità di condividere pareri ed opinioni utili alla "preparazione alla fase di ripresa".*

*Con questi obiettivi e questo percorso sullo sfondo iniziamo l'attività di indagine. Ma come avviene in un buon gruppo di lavoro partiamo con il conoscere la nostra squadra...*



## 3.3

**L'interpretazione dei risultati: condizionamenti ed avvertenze**

Le interviste, i *focus group* e i laboratori di idee sono stati realizzati nel bel mezzo della seconda ondata pandemica, in una situazione generalizzata di incertezza, con il protrarsi delle difficoltà per gli operatori ed i lavoratori del comparto turistico. Le opinioni raccolte e le posizioni degli intervistati possono, dunque, risultare influenzate dalla condizione di particolare disagio in cui molte persone, anche tra gli intervistati, si sono trovate catapultate. Una situazione di preoccupazione, ma allo stesso tempo di impotenza e di rabbia, che inevitabilmente può aver condizionato il modo di porsi e di riflettere sui temi proposti.

Come già osservato, il materiale oggetto di analisi è stato raccolto nei primi mesi dell'anno, quando tradizionalmente il comparto si accingeva ad avviare, con la settimana pasquale, la stagione primaverile. Lo stop delle attività nuovamente imposto, unitamente al protrarsi della situazione emergenziale, ha sicuramente influenzato le reazioni di alcuni operatori e lavoratori particolarmente toccati dalla crisi. Se da un lato, dunque, la cadenza temporale della rilevazione può aver contribuito a raccogliere “a caldo” le effettive reazioni nei confronti di una situazione in progressivo divenire, dall'altro occorre inevitabilmente tener presente come essa possa aver accentuato (talvolta esasperato) alcuni aspetti ed alcune reazioni a scapito di altre.

**Il territorio analizzato**

*Come già osservato nel capitolo 1, nell'ambito dell'attuazione del quadro normativo di riferimento per il turismo regionale è stato introdotto il concetto di destinazione turistica, ovvero la Destination Management Organization (DMO) o Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD). Le destinazioni turistiche attualmente riconosciute e operative nel territorio regionale sono 16; nella provincia di Verona – lo ricordiamo – le destinazioni riconosciute sono due: la DMO Lago di Garda e la DMO Verona. I soggetti aderenti alle due DMO, sia pubblici che privati, raggruppano i vari Comuni delle aree interessate, gli enti territoriali, nonché le associazioni di categoria e tutti gli altri soggetti a vario titolo coinvolti nelle attività del comparto turistico.*

*Le più recenti iniziative per la valorizzazione del territorio veronese, in particolare nell'ambito del progetto per la promozione turistica promosso dalla Camera di Commercio di Verona “Destination Verona”, puntano ad accorpate, in un'unica destinazione, l'intera offerta turistica del territorio provinciale (che non si esaurisce con le due DMO individuate dal piano regionale) identificando 6 destinazioni (o brand) sulla base delle peculiarità territoriali e dalla specifica proposta turistica che ne deriva.*

*Pur consapevoli delle peculiarità del territorio e dell'offerta turistica ad esso connessa, nonché delle differenti prospettive di sviluppo, l'indagine intrapresa nel percorso di ricerca qui presentato ha interessato (senza specifico riferimento alle declinazioni ufficiali) le due macro-realtà turistiche di riferimento per il contesto provinciale: quella riferita alla città e il lago. Dal punto di vista occupazionale, come già osservato, si tratta dei due principali bacini di attrazione dal punto di vista lavorativo per quanto riguarda il settore turistico e, pertanto, rappresentano i due ambiti di riferimento per quanto riguarda l'analisi delle tematiche oggetto della ricerca.*

*Nonostante le due realtà siano caratterizzate da alcune differenze strutturali che le rendono per molti aspetti piuttosto diverse tra di loro, anche dal punto di vista organizzativo ed occupazionale, nella disamina delle principali evidenze emerse nell'indagine di seguito presentata si farà prevalentemente riferimento al comparto turistico veronese nel suo insieme. Le dinamiche intercettate per il sistema turistico cittadino e per il lago sono strettamente connesse, spesso complementari, e non di rado le problematiche analizzate si collocano in una sorta di continuum spazio temporale che le rende difficilmente scindibili.*

L'analisi del materiale raccolto è avvenuta tra la tarda primavera e l'estate del 2021, in un contesto di riapertura delle attività e con segnali positivi sul fronte della pandemia grazie al progressivo avanzamento della campagna vaccinale. L'attività di analisi si colloca anche nel pieno della riflessione sull'utilizzo delle risorse del PNRR, il *Recovery Plan* italiano, e nella sua declinazione regionale (PRRR, lo strumento di programmazione e rilancio dell'economia veneta). In entrambi i casi viene riconosciuta l'importanza strategica del settore turistico e sono previste specifiche linee di azione volte a supportare e rilanciare il comparto, intervenendo non solo a sostegno dello sviluppo del settore e della competitività delle imprese, ma anche facendo leva sugli interventi collaterali.



Nel frattempo, le previsioni dei c.d. “decreto Ristori” e “decreto Ristori-bis” hanno potenziato le iniziative e le azioni di sostegno alle imprese e ai lavoratori del settore turistico in particolare difficoltà, arginando almeno in parte gli effetti negativi legati al blocco delle attività e alle misure restrittive messe in campo per contenere il diffondersi della pandemia.

Dal punto di vista interpretativo, preme sottolineare che le evidenze raccolte ed analizzate nei paragrafi successivi, non possono essere in alcun modo generalizzate e generalizzabili, così come non possono ritenersi rappresentative di tutte le possibili posizioni esistenti. Le evidenze raccolte attraverso la rilevazione sul campo e la loro rielaborazione ai fini della ricerca si pongono come una possibile (ancorché parziale) base conoscitiva sulle principali dinamiche intercettate nel settore, sui punti di forza e le criticità esistenti, nonché sulle necessità di intervento auspiccate. Come già osservato l'intento del percorso realizzato è quello di definire quella “cassetta degli attrezzi” indispensabile per qualsivoglia iniziativa futura, quanto possibile funzionale all'obiettivo di fare chiarezza sulle possibilità concrete di intervento alla luce delle dinamiche esistenti.

### 3.4

## L'indagine sul campo e lo scenario di riferimento

Il peculiare momento in cui si è svolta l'indagine sul campo, come osservato, ha sicuramente influenzato le opinioni dei testimoni coinvolti nei *focus group* e nei successivi laboratori di idee. Il quadro che ne è emerso fa trasparire una generale preoccupazione in un momento particolarmente pesante per il settore turistico, accompagnata da una pressante necessità di cambiamento e rinnovamento. Tutto ciò in contrapposizione con la situazione pre-Covid, caratterizzata da una forte crescita e da buone performance economiche, ma anche, stando alle testimonianze raccolte, da poca attenzione al futuro e alle strategie di sviluppo in ordine ai cambiamenti in essere. La pandemia sembra in qualche modo aver riportato l'attenzione ad alcuni elementi chiave, facendo tornare a galla problemi su cui, forse, si è indugiato troppo a lungo. Mostrando alcune opportunità e rilanciando sull'urgenza di alcuni interventi, la pandemia e la crisi che ne è conseguita, hanno di fatto rappresentato un momento di rottura, offrendo in un certo senso l'opportunità di ripensare/rivedere le traiettorie evolutive del passato.

Lo scenario che si è delineato, così come percepito e raccontato nelle testimonianze, ha trasversalmente contestualizzato la rielaborazione delle evidenze raccolte. Considerando gli obiettivi della ricerca, l'analisi è stata strutturata focalizzando l'attenzione su tre nuclei tematici, tra loro strettamente collegati, ricorrenti negli interventi di tutti gli attori coinvolti. Ferma restando la prospettiva adottata volta ad intercettare le questioni salienti in termini di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, essi hanno riguardato: la struttura e l'organizzazione del settore turistico veronese, in particolare ciò che concerne le modalità organizzative che lo contraddistinguono; le questioni chiave riguardanti il potenziale attrattivo in termini di risorse umane e percorsi professionali; l'impatto della tecnologia e dei processi di innovazione. Tutto ciò ha portato ad un primo tentativo di ricognizione sulle principali criticità, ma anche sulle potenzialità, in termini di *governance*, che potrebbero essere utili nel definire le prospettive di sviluppo future del settore.

Sullo sfondo si colloca una precisa scansione temporale che richiede di confrontarsi con una situazione antecedente la pandemia, i vissuti durante la stessa e le prospettive per il futuro.

### 3.4.1 *La situazione pre-pandemia secondo le testimonianze raccolte: un connubio di rischi ed opportunità*

La conformazione produttiva del tessuto veronese viene descritta, innanzitutto, per l'elevata segmentazione che storicamente la contraddistingue, con “tante anime di natura economica”, spesso tra loro integrate e per certi versi parte di un unico sistema (tuttavia non sempre allineate e capaci di agire in sintonia sulla base di obiettivi condivisi). Il comparto turistico veronese, unitamente ai settori ad esso correlati, rappresenta una delle principali “anime economiche” del territorio, nonché una risorsa divenuta nel corso degli anni fondamentale per l'intero ambito provinciale.



La presenza di risorse imprenditoriali, di capacità professionali, nonché le innumerevoli possibilità offerte da un contesto naturalistico e culturale unico, hanno progressivamente rafforzato questo comparto rendendolo tra i primi per rilevanza nel territorio nazionale, con un flusso di turisti cresciuto nel tempo in modo esponenziale. Performance positive che, tuttavia, dietro i grandi numeri hanno nascosto non di rado – come hanno riportato alcune testimonianze raccolte – delle vulnerabilità “di cui non siamo stati bravi ad accorgercene”, in un contesto di generale “assuefazione” generato da un “sistema che comunque funzionava bene”.

Invece, la presenza di uno *status quo* e di “zavorre” (soprattutto culturali) è emersa con chiarezza durante la crisi generata dalla pandemia ed ha riportato al centro dell’attenzione il tema della sostenibilità a lungo termine delle traiettorie di sviluppo andate ad imporsi fino a quel momento. Traiettorie incentrate per lo più su modelli organizzativi oramai superati, con il fine ultimo di incrementare i flussi turistici indipendentemente da qualsivoglia strategia di miglioramento “perché le persone sarebbero arrivate comunque”.

Una mancanza di prospettiva, dunque, legata alla situazione particolarmente favorevole degli ultimi anni che ha penalizzato soprattutto gli sforzi volti a migliorare l’offerta e la qualità dei servizi ed ha relegato in secondo piano tematiche centrali quali ad esempio l’attrattività del settore dal punto di vista occupazionale e la necessità di valorizzare risorse umane e professionalità, garantendo opportunità di lavoro durature e prospettive di crescita.

Pur riconoscendo l’esistenza di dinamiche nuove rispetto al passato (e forse nei confronti delle quali la maggioranza degli operatori non era adeguatamente preparata), sembra essere mancata la visione strategica di prospettiva e di innovazione invece richiesta da un contesto di forte cambiamento.

La spinta a conservare un sistema che, tutto sommato, funzionava ed era fonte di elevata redditività, ha di fatto relegato in una sorta di “comfort zone” e “il fatto che tutto funzionava bene non ha spronato a pensare a un dopo”. E non ha neppure portato a prendere in considerazione la possibilità di un’eventuale crisi o di difficoltà impreviste come quelle generate dalla pandemia.

Se considerando gli effetti dirompenti dell’emergenza sanitaria per il comparto turistico “il *vulnus* è stato quello di non (saper) cogliere le piccole avvisaglie”, per quanto riguarda le prospettive future, il limite principale sembra essere quello legato ad alcune debolezze, dei veri e propri ostacoli, dei quali occorre inevitabilmente prendere consapevolezza ed agire per allentarne il peso. Il “vecchio modello” che, in generale, non ha permesso di guardare con lungimiranza al futuro, ha accompagnato anche il dispiegarsi della crisi e sembra aver appesantito l’impatto della pandemia per il settore.

### 3.4.2 *L’impatto della pandemia ha riportato l’attenzione su alcuni vincoli allo sviluppo del settore*

La crisi dovuta alla pandemia ha fatto irruzione nel complessivo sistema turistico veronese in modo del tutto inaspettato, interrompendo improvvisamente le buone *performance* di una struttura che funzionava molto bene e garantiva, anche attraverso prassi e compromessi consolidati, la sostenibilità del modello organizzativo esistente. L’avvento della pandemia ha trovato tutti impreparati, nella consapevolezza o incredulità di quello che stava succedendo.

Quella generata dalla pandemia, è stata una situazione che ha messo insieme crisi ed esigenze di cambiamento; necessità di intraprendere azioni immediate destinate a sostenere e far ripartire il settore, con obiettivi strategici di riorganizzazione e di innovazione verso quelli che sono i nuovi modelli di *business*.

Nella difficoltà di ricercare nuove strategie e nuove soluzioni in un contesto contraddistinto da forte emotività ed incertezza, in un quadro di continuo mutamento delle regole, si è tendenzialmente reagito “applicando modelli vecchi” e con un’oggettiva difficoltà ad intraprendere strategie in grado di affrontare correttamente quello che stava succedendo.

Ciò nonostante, la pandemia, oltre a riportare l’attenzione sulle fragilità del settore, ha avuto il merito di costringere molti imprenditori ed operatori (ma anche lavoratori ed istituzioni) ad adottare un punto di vista diverso, permettendo così di cogliere, ad esempio, i benefici di una diversa organizzazione del lavoro.



### 3.4.3 *Gli sforzi per la ripartenza devono andare di pari passo con le strategie di sviluppo per il futuro*

Nel progettare la ripartenza, è evidente e condivisa la necessità di conciliare due ordini di bisogni: da un lato, il recupero delle pesanti perdite accusate con la pandemia ed il ripristino delle condizioni economiche precedenti (anche rinnovando o adattando i modelli organizzativi preesistenti alle nuove esigenze), dall'altro, la progettazione per il futuro, con il recupero della qualità e sostenibilità dell'offerta turistica veronese. Come messo in evidenza dalla pandemia, le criticità da superare sullo sfondo sono molte, tuttavia, si possono rintracciare anche importanti elementi che possono giocare a favore supportando i diversi attori nel duplice intento.

Su “come far ripartire la macchina e su come cogliere le opportunità per il futuro” c'è molto da lavorare, “c'è molto che cova sotto la cenere” e ci sono anche molte esperienze che possono essere valorizzate in chiave strategica nella logica di “non buttare via tutto quello che è stato fatto fino adesso” e che può sicuramente contribuire a riprogettare il futuro.

Nonostante la complessità della situazione che, per certi versi, fa ancora rimanere “sospesa la proiezione verso il futuro”, è condivisa l'urgenza di fronteggiare la situazione e progettare, in modo coordinato, l'evoluzione del settore.

La capacità di superare questo momento (ma anche in prospettiva futura) dipenderà in larga parte dall'operato degli anni passati. Presumibilmente ci sarà un periodo di transizione, ma la strada da intraprendere, in direzione del cambiamento, è segnata. Anche con riferimento al necessario cambio di rotta relativamente al bisogno di attrarre e trattenere le risorse indispensabili per il buon funzionamento nel lungo periodo del settore, alcune piste sembrano ormai tracciate: formazione, valorizzazione delle risorse, responsabilità sociale d'impresa, ecc.

Quello che dovrà innanzitutto avvenire è un “cambio di *mindset*”, l'avvento di un nuovo approccio culturale, un modo di affrontare i cambiamenti in atto più generativo di quanto avvenuto in passato. Come evidenziato dalle testimonianze raccolte, le reazioni provocate dalla pandemia assumono i tratti di uno schema decisionale reattivo, non anticipante, in una situazione di crisi, tanto che, come ben evidenziato in alcune delle riflessioni proposte: “bisogna imparare a riorganizzarsi... di solito siamo abituati a trovare soluzioni per le cose che già conosciamo, ma qui ci siamo trovati a dover fare delle scelte senza sapere che cosa avevamo davanti”; “tutti noi abbiamo reagito applicando modelli vecchi pensando che sarebbero andati bene anche sta volta”; “la sensazione è quella di disagio... attualmente ci troviamo davanti a qualcosa che non conosciamo”; “non si possono fare previsioni in una situazione di incertezza come questa”.

“Leggere i cambiamenti in anticipo e (riuscire a) programmare il pezzo dopo” nonostante l'incertezza di questo momento sono quindi due obiettivi prioritari. Per fare questo “gli strumenti ci sono, basta usarli e valorizzarli” adeguatamente.

#### **Indicazioni e spunti di riflessione dai moderni studi di futuro**

*“Di notte, su una strada ben conosciuta, il conduttore di un carretto che si muove a passo d'uomo, per illuminare la strada ha bisogno solo di una lanterna rudimentale. L'automobile invece, che percorre ad andatura sostenuta una regione sconosciuta, deve essere munita di fari potenti. Correre veloce senza vedere niente sarebbe decisamente una follia” (Berger, 1964)*

*Sebbene sia impossibile prevedere il futuro, sin dalle antiche origini della civiltà le società hanno cercato di sviluppare metodi e forme retoriche attraverso le quali poter conoscere gli eventi futuri con l'obiettivo di prendere le decisioni giuste nel presente. A seconda delle epoche e delle geografie, esistevano i cosiddetti «specialisti del futuro», ossia figure come i profeti, gli oracoli, le streghe, i saggi, gli astrologi, i chiaroveggenti o i chiromanti (Urry, 2016).*

*I moderni studi di futuro (Futures Studies) nascono negli anni Cinquanta in ambito militare, come strumento previsionale volto alla pianificazione di strategie efficaci e alla riduzione dei rischi a partire dall'analisi quantitativa dei trend in atto. Con la situazione di instabilità causata dalla guerra fredda questi metodi di pianificazione strategica basati sull'extrapolazione di dati non erano più sufficienti. Serviva qualcosa di diverso che evidenziasse non solo i mutamenti già in corso, ma anche le novità, le sorprese, gli imprevisti e i punti di rottura (Poli, 2020).*



Da tempo immemore dunque, riflettere sul futuro rappresenta un bisogno e una scelta per prendere decisioni efficaci. Con il passare delle epoche storiche il bisogno di costruire strategie di lungo periodo è cresciuto in maniera esponenziale, e oggi, in un mondo fatto di sistemi sempre più complessi, dove la realtà subisce cambiamenti repentini, interconnessi fra loro, e molto spesso di grande portata, guardare al futuro attraverso schemi anticipanti è diventata l'unica chiave di lettura possibile per restare al passo coi tempi.

Guardare al futuro rappresenta un modo di concepire la realtà, un approccio mentale che ci permette sia di dare un senso alle nostre azioni, sia di educare noi stessi nell'ottica delle generazioni future (Groove, 2008).

Ma come si guarda al futuro?

Prima di scegliere tra la batteria di metodi e strumenti a disposizione, è bene riflettere sull'approccio con cui si pensa il futuro. La prima considerazione da fare è che non esiste un solo futuro: se si prendono decisioni pensando di trovarsi lungo un percorso già tracciato come se quel futuro fosse la nostra unica possibilità, si commette un errore. Il futuro al singolare non esiste, bisogna riflettere tenendo a mente che le cose possono andare in modi molto diversi e che le direzioni percorribili sono plurime.

Riuscire a vedere in anticipo come potrebbero cambiare le cose ci permette di prepararci e diminuire gli impatti negativi, oltre che poter cogliere eventuali opportunità, ma non si tratta naturalmente di "prevedere" come se avessimo una sfera di cristallo, bensì di essere capaci di concepire ciò che è possibile che accada, costruendo una visione di lungo periodo. Questa è la parte più difficile, perché richiede di saper riflettere fuori dagli schemi.

Herman Kahn, uno dei padri fondatori dei moderni Futures Studies, negli anni Sessanta promuoveva il concetto di 'thinking the unthinkable', ovvero di pensare l'impensabile, perché ciò che oggi ci sembra impossibile poiché totalmente diverso dalla nostra esperienza, domani molto probabilmente avrà un senso. Pensiamo per esempio agli smartphone come li conosciamo oggi: possiedono qualità di cui nessuno vent'anni fa avrebbe mai creduto di avere bisogno e hanno una potenza di calcolo infinitamente superiore alla tecnologia usata dall'uomo per andare sulla luna. Cinquant'anni fa c'erano professioni che oggi non esistono più, non si parlava di smart working, di flessibilità, di produzione just in time, di offshoring o di lean production. Non si concepiva nemmeno il concetto di conciliazione vita-lavoro, di lavoro autonomo, di «economia della conoscenza» (Bologna, 2014) o di «I-Pro» (Semenza, 2014).

"Vedere" un cambiamento, non equivale a "capirlo". Spesso le assunzioni si pongono in continuità con la storia e possono ostacolare la capacità di vedere e capire le novità e le implicazioni connesse. Le assunzioni presuppongono che le cose non possano cambiare in modo radicale perché sono legate alle esperienze passate e dunque restano valide solo se il futuro resterà simile al passato. La scoperta del microscopio, avvenuta nel XVI secolo, è in tal senso emblematica: ci sono voluti quasi due secoli per comprendere il collegamento tra gli organismi osservati e le infezioni che uccidevano i pazienti. Ignác Fülöp Semmelweis, medico che nell'Ottocento aveva dichiarato che erano i dottori a far ammalare i pazienti perché non si lavavano le mani, finì internato in un manicomio. Semmelweis venne insultato dal mondo accademico e dai colleghi, perché la visione predominante considerava ridicolo lavarsi le mani per qualcosa che non si vede. Un esito diverso si è verificato per la compagnia petrolifera "Royal Dutch Shell" durante la crisi del 1973. La linea d'azione pianificata dall'impresa per affrontare la situazione di crisi è stata talmente efficace che oggi è stata inclusa tra le metodologie utilizzate per l'elaborazione di scenari strategici con "il metodo Shell".

Per circa un secolo intero il prezzo del petrolio era rimasto più o meno sempre lo stesso, anche con l'avvento di due guerre mondiali. Poi, improvvisamente, nel 1972 è "esploso" e da allora è soggetto a continue, a volte drammatiche, oscillazioni. La "Shell" ha saputo gestire la crisi perché, sebbene fosse ignara del suo arrivo, aveva preso in considerazione la "possibilità" che il prezzo del petrolio potesse cambiare prima che tale evento di fatto accadesse.

Bypassando le assunzioni e il determinismo tecnologico, la Shell è riuscita a "vedere" nuove possibili direzioni in un contesto in cui tutto sembrava proseguire sempre verso un'unica strada obbligatoria. Oggi, questo approccio viene chiamato anche "gestione dell'incertezza".

Mantenere bassi i livelli di incertezza nei contesti organizzativi è un'attività fondamentale per sapere dove si sta andando e quali decisioni prendere: solo un'attività costante e accurata di documentazione e analisi volta all'esplorazione, e soprattutto alla comprensione, dei fenomeni complessi in atto, come essi si sono generati e qual è stato il loro percorso evolutivo sino al nostro presente, può permetterci di sviluppare strategie efficaci e agire anticipando i cambiamenti futuri. L'utilizzo consapevole dei dati quantitativi è un altro aspetto essenziale: sono una fonte indispensabile per arricchire il quadro conoscitivo, tenendo sempre presente però che essi si pongono in continuità con il passato e ci mostrano ciò che si è già verificato.

L'attività intellettuale è indispensabile per mettere in pratica schemi di comportamento anticipante: quando si conoscono e si comprendono le direzioni possibili, allora si può "agire" per raggiungere gli obiettivi desiderabili, modificando di conseguenza il proprio comportamento, senza ritrovarsi a dover "reagire" una volta che i cambiamenti hanno manifestato effetti a volte incontrovertibili. Uno schema comportamentale reattivo, ossia aspettare che accada qualcosa e poi rispondere, è molto più facile e fallace di quello anticipante, più costoso ed efficiente. Non è detto che quando gli effetti di un cambiamento si manifestano ci sia il tempo sufficiente per comprendere cosa è successo e come poter reagire al meglio. Spesso infatti, l'incertezza operativa determinata dall'assenza di informazioni, non porta a prendere decisioni, anzi, porta alla paralisi decisionale.



*Il passato ci insegna che le epidemie si sono verificate anche più di una volta nel corso della storia. Ciò significa che bisogna guardare al passato non dal punto di vista delle continuità ma delle discontinuità. È vero che *historia magistra vitae*, ma quanto grandi sono stati i cambiamenti per poter pensare di risolvere eventuali situazioni critiche già vissute con gli stessi sistemi del passato?*

*Dunque, quando si vuole elaborare strategie efficaci nel lungo periodo bisogna pensare ai “futuri” possibili e produrre informazioni di qualità. Non è sufficiente ragionare sulle tematiche che devono riguardare le strategie senza adottare un approccio mentale anticipante e in grado di uscire dagli schemi, poiché questi spesso e volentieri sono influenzati da interessi immediati e materiali. Il risultato è quello di finire per ripetere gli obiettivi a cui si aspira come dei mantra, senza mai creare le condizioni giuste per raggiungerli.*

*È necessario prima interrogarsi sul giusto approccio da adottare verso i cambiamenti, e sulle abilità che si possiedono per poter produrre riflessioni libere da preconcetti e interessi immediati. Dunque, la vera strategia sta nell'introdurre schemi di comportamento anticipanti basati su una visione del futuro che include cambiamenti e sorprese, e che sia consapevole dei vincoli cognitivi e sociali che influenzano l'analisi dei cambiamenti in atto e le possibili traiettorie di sviluppo.*



## 4.

## L'organizzazione del lavoro nel settore turistico: dinamiche ricorrenti e prassi consolidate

Attraverso le testimonianze e le esperienze raccolte tramite i focus group e le interviste, si è cercato di ricostruire le caratteristiche e l'organizzazione del settore turistico veronese in generale, con un focus particolare sull'organizzazione del lavoro in questo comparto e in quelli ad esso connessi. Il quadro che ne emerge, descritto dai lavoratori e dagli operatori coinvolti, ha messo in evidenza alcuni dei fenomeni più comuni, le dinamiche ricorrenti e le prassi consolidate a livello occupazionale nel settore.

Le evidenze emerse, anche quelle riguardanti i principali effetti e le ricadute sociali che il Covid-19 ha avuto e sta avendo sui lavoratori del turismo e dei comparti ad esso correlati, sono state analizzate sulla base di quattro nuclei tematici che danno conto dei principali fenomeni osservati (senza pretesa di esaustività, ma con l'intento di mettere in evidenza i fenomeni percepiti come più rilevanti): le caratteristiche del comparto turistico veronese; le prassi organizzative (formali ed informali) intercettate; gli effetti del Covid-19 e le ricadute per i lavoratori; le prospettive per il futuro.

## 4.1

### Punti di forza e debolezza del comparto turistico veronese

Le testimonianze raccolte nell'ambito della rilevazione hanno permesso di arricchire ulteriormente il quadro conoscitivo relativo alla conformazione e alle caratteristiche del settore turistico veronese delineato sinteticamente nell'ultima parte del primo capitolo di questo report. Come già evidenziato, il turismo risulta essere da sempre un settore trainante dell'economia provinciale. La vasta gamma di opportunità dal punto di vista attrattivo e dell'offerta turistica sono riconosciuti come punti di forza del territorio (i paesaggi del lago e la montagna, le attrazioni culturali della città d'arte, gli eventi dell'Arena e della fiera, l'enogastronomia ecc.) e a questa varietà corrispondono altrettante modalità di fruizione dello stesso e di ciò che offre. La presenza di infrastrutture strategiche come l'aeroporto e l'alta velocità ferroviaria, lo rendono inoltre facilmente raggiungibile sia dal resto d'Italia che dall'estero.

Una tale ricchezza, senza dubbio, incide sull'organizzazione a filiera del settore, che vede una sempre più profonda integrazione e interdipendenza – un trend d'altra parte osservabile in molte realtà a forte tradizione turistica – tra le varie attività economiche locali. Quando parliamo di turismo, quindi, facciamo riferimento non solo alle attività e ai servizi tradizionalmente associati a questo comparto (alberghi, ristoranti, agenzie viaggi e *tour operator*, ecc.), ma anche a tutta una serie di attività che dipendono o sono influenzate dai flussi turistici, in particolare quelle rientranti nell'ambito del commercio e dei servizi.

Un tale scenario, caratterizzato da molti punti di forza, presenta tuttavia anche alcuni punti di debolezza, molti legati principalmente al fatto che – almeno fino all'avvento del Covid-19 – il turismo e tutta la filiera ad esso collegata in modo più o meno diretto hanno potuto beneficiare di un flusso di turisti ingente. Potendo quindi sfruttare quelle che, nelle testimonianze raccolte, sono state definite come delle vere e proprie “rendite di posizione” derivate dalla tradizionale vocazione turistica del territorio veronese, si è andata consolidando tra gli operatori del settore la tendenza a replicare nel tempo modelli organizzativi, ma anche di comunicazione e di marketing, appartenenti al passato, “già stantii prima della crisi”, che poco tenevano in considerazione le nuove necessità, sfide e cambiamenti che hanno investito il turismo in epoca recente. Sicuramente degli investimenti sono stati fatti, ma apparentemente solo con il



proposito di “incrementare volumi e masse”, senza la capacità di mettersi in discussione e non con l’ottica di ottimizzare e migliorare qualitativamente i servizi offerti. Non solo, questa tendenza alla staticità – che viene definita in più di un’occasione durante gli incontri svolti una “zavorra di tipo culturale” – è risultata cruciale anche in termini di previsione di eventuali rischi o *shock* di tipo economico-finanziario. Certo, prevedere una pandemia mondiale sarebbe stato “come prevedere la neve ai Caraibi”, ma i numeri estremamente positivi che si registravano nel turismo, soprattutto negli ultimi anni, è come se avessero creato una zona di comfort che faceva sentire al sicuro gli operatori del settore (ma anche i lavoratori), disincentivandoli a pensare al futuro, ma anche solo a considerare l’ipotesi che qualcosa, ad un certo punto, sarebbe potuto andare storto e ad adottare delle misure di prevenzione e tutela in tal senso.

Alla base di questa tendenza all’immobilità/staticità viene percepita la conformazione stessa del tessuto imprenditoriale che contraddistingue il settore, sia per quanto riguarda il turismo che i diversi ambiti del commercio. Come è noto, il territorio veronese – come del resto il Nord-est in generale – ospita un tessuto produttivo costituito prevalentemente da medie, piccole e piccolissime aziende, spesso a conduzione familiare, la cui densità sicuramente rappresenta un valore aggiunto per il contesto socio-economico locale, ma la cui dimensione per certi versi costituisce un freno al cambiamento e “un modello imprenditoriale troppo frammentato [...] non è in grado di accogliere l’innovazione”.

## 4.2

## Organizzazione del lavoro: meccanismi e prassi consolidate

### 4.2.1 La stagionalità

Quello della stagionalità è sicuramente un tema trasversale all’organizzazione e alle caratteristiche del lavoro nel settore turistico veronese. Si tratta di un fenomeno che – come abbiamo visto – interessa in maniera preponderante uno dei due maggiori poli attrattivi del territorio: il Lago di Garda. La stagionalità del lago può essere considerata atipica rispetto, ad esempio, a quelle delle località montane o balneari della regione, dal momento che è generalmente più lunga (circa 8/9 mesi l’anno, da marzo/aprile a ottobre/novembre). Ad essa si associa anche una stagionalità di tipo più “convenzionale”, legata ai picchi lavorativi, che interessa anche altre realtà all’infuori del lago e che per esigenze di vario tipo e non necessariamente collegate alla variazione dei flussi turistici, si servono in determinati periodi dell’anno di personale aggiuntivo per far fronte a carichi di lavoro più intensi. Si fa riferimento non solo alle attività alberghiere e di ristorazione di Verona città, ma anche a diverse realtà commerciali o di servizi, piccole e grandi, più o meno strutturate, dislocate sul territorio.

Parlare di stagionalità risulta quindi imprescindibile, dal momento che, sul piano dell’occupazione, essa genera dei meccanismi, delle abitudini e delle pratiche talmente consolidate e talmente difficili da invertire o scardinare, da influenzare e determinare le modalità di impiego delle persone e la qualità stessa del loro lavoro.

Tra le prassi occupazionali legate alla stagionalità turistica, quella sicuramente più evidente (e ricorrente nelle testimonianze raccolte) è rappresentata dall’avvicendamento tra periodo di lavoro e periodo di disoccupazione, che si traduce nell’alternanza tra il riconoscimento del salario lavorativo nei mesi “estivi” e il beneficiare dell’indennità mensile di disoccupazione (NASpI) per i mesi “invernali” o comunque per il periodo in cui il lavoratore “resta scoperto”. Questo tipo di alternanza del ciclo occupazionale di un lavoratore stagionale sembra essere – almeno per quanto riguarda il Lago di Garda e con riferimento ad alcune tipologie occupazionali – un aspetto estremamente radicato, una prassi consolidata, resa possibile proprio dalla peculiarità di un sistema turistico con una stagionalità più lunga del consueto. Nei pochi mesi di pausa, infatti, è difficile che i lavoratori abbiano la volontà o la disponibilità a ricercare un nuovo lavoro stagionale, potendo anche contare su un’indennità di entità quasi assimilabile al salario che si è percepito nel corso dell’anno (essendo più lungo il periodo di contribuzione). A confermare quanto appena esposto, a volte sono gli stessi lavoratori stagionali che rifiutano eventuali offerte di lavoro trasmesse dai



Centri per l'impiego o dalle agenzie per il lavoro, opportunità che permetterebbero loro di avere una maggiore continuità lavorativa. Questa mancanza di disponibilità o volontà da parte dei lavoratori stagionali porta a riflettere, quindi, su un modello occupazionale ormai consolidato su cui può essere difficile intervenire, e in cui – come emerge da una delle testimonianze raccolte – l'indennità di disoccupazione non funge più da misura di sostegno per chi ha perso il lavoro, ma costituisce “una scelta aziendale ben precisa”<sup>23</sup>.

La stagionalità ha delle implicazioni anche in termini di modalità di reclutamento dei lavoratori, in termini di ricorrenza ciclica delle assunzioni: “è come lavorare a tempo indeterminato, con l'unica differenza che stai a casa 3/4 mesi”. Un vantaggio sia per i datori di lavoro che per i lavoratori: i primi possono contare su personale “di fiducia”, già formato relativamente la mansione da svolgere e con una già acquisita familiarità all'ambiente lavorativo, i secondi hanno in tal modo una certa garanzia di continuità lavorativa<sup>24</sup>.

Inoltre, poiché la concentrazione dell'attività lavorativa solo in una certa parte dell'anno corrisponde alla necessità di una maggiore operatività delle strutture ricettive, delle attività commerciali e dei servizi che ruotano attorno al turismo in determinati periodi, capita spesso e volentieri che i ritmi di lavoro (in particolare nelle località del Lago di Garda) durante l'estate si facciano molto intensi. Tali ritmi, tuttavia, a volte non sembrano essere supportati da un organico adeguato. Questo si traduce in situazioni di sovraccarico lavorativo per i dipendenti, i quali però sembrano accettare questa condizione come “parte del gioco”, ovvero come un aspetto integrante di questa tipologia di lavoro, rimandando il riposo e le esigenze personali e/o familiari al periodo di inattività.

#### 4.2.2 *Canali di reclutamento e modalità di impiego*

I canali di reclutamento del personale, nel settore turistico così come in quello di commercio e servizi, sono molteplici e di diversa natura. Nelle realtà aziendali più strutturate, sembrano esserci delle procedure formali standard per il reclutamento del personale, potendo anche contare su un ufficio specifico preposto a questa funzione. In genere le candidature devono essere inviate online o consegnate all'ufficio risorse umane, ed eventualmente si procede con un colloquio direttamente con l'azienda interessata.

Per quanto riguarda il settore turistico nello specifico, rispetto alle modalità appena descritte sembrano invece prevalere i canali informali e il passaparola: “il lago ormai ha una sua catena di ricerca per le offerte di lavoro”. L'esperienza dei Centri per l'Impiego che si rivolgono al bacino di utenza del Lago di Garda è emblematica in tal senso. I Centri per l'Impiego solo marginalmente costituiscono un punto di riferimento per l'incontro domanda-offerta nel comparto turistico del lago: da un lato le aziende vi si interfacciano in modo piuttosto marginale, dall'altro i lavoratori si recano negli uffici prevalentemente per gli adempimenti burocratici-amministrativi, per ricevere la NASpl (soprattutto gli stranieri), e poco per cercare realmente un nuovo lavoro.

Se in certi casi le aziende si occupano direttamente del reclutamento e dell'assunzione di personale, per alcune tipologie specifiche di figure professionali ci si affida o all'intermediazione delle agenzie di somministrazione, oppure si procede all'esternalizzazione di alcune mansioni. L'idea generale che sembra emergere è che le aziende tendono a servirsi delle agenzie di somministrazione per reclutare personale aggiuntivo da affiancare a quello interno e più stabile, per esigenze dettate dalle contingenze momentanee, e quindi senza scopo di inserimento definitivo nell'organico aziendale. Dall'altro lato, per quanto riguarda il settore turistico così come per il commercio e la grande distribuzione, si rileva una tendenza in crescita negli ultimi anni ad appaltare alcuni servizi (in particolare pulizie, sorveglianza, logistica) a ditte o cooperative esterne. Questa modalità riguarda lavoratori con un basso livello di qualifica e per lo più di origine straniera, “che probabilmente si accontentano di contratti che prevedono una retribuzione inferiore, non vengono pagati come un vero e proprio dipendente”. Le motivazioni ipotizzate per giustificare il ricorso

23. Su questo tema si veda anche la dettagliata disamina proposta in Gambuzza, Maschio, Rocco, Rasera (2021) relativamente ai disoccupati amministrativi dei Centri per l'impiego ed in particolare la tipizzazione dei disoccupati proposta.

24. Per alcune categorie di lavoratori è, infatti, prevista la facoltà di esercizio del diritto di precedenza nella riassunzione.



a queste modalità di impiego sono collegate da un lato all'esigenza di flessibilità propria del settore turistico – e del mercato del lavoro in generale –, dall'altro alla necessità da parte delle aziende di abbattere o ridurre alcuni costi legati al personale.

Quali eventuali ripercussioni sulla qualità dei servizi offerti? Emblematica una testimonianza raccolta in tal senso: “Secondo me se hai un tuo dipendente ti dovrebbe fare il lavoro meglio, perché risponde direttamente a te [...] Comunque, nel nostro caso, i lavoratori delle agenzie sono sempre stati bravissimi”. Si potrebbe quindi essere portati a pensare che il ricorso a queste modalità di assunzione o di impiego “indirette” possa avere non tanto delle conseguenze sulla qualità del lavoro svolto, ma piuttosto degli effetti sul senso di appartenenza, di identificazione, di responsabilità e di *commitment* del dipendente nei confronti della propria azienda e del datore di lavoro.

Infine, altri fenomeni relativi alle modalità di impiego, rilevati con una certa frequenza soprattutto in relazione al lavoro stagionale, sono da un lato quello legato al “lavoro grigio” o lavoro parzialmente irregolare, dall'altro l'inadeguatezza di alcuni inquadramenti contrattuali. Le testimonianze danno conto, infatti, di situazioni in cui alcuni lavoratori vengono assunti part-time, ma di fatto lavorano a tempo pieno percependo parte della retribuzione “fuori busta”; oppure di casi in cui i datori di lavoro – per contenere i costi del personale – assumono dei dipendenti con livello di inquadramento inferiore rispetto alle mansioni richieste. Queste prassi, da un lato vengono in genere adottate da parte di un datore di lavoro per risparmiare sul costo del personale, dall'altro vengono accettate dal lavoratore nella prospettiva di un guadagno più alto nell'immediato, senza pensare alle conseguenze che la mancata contribuzione può avere nel medio-lungo periodo in termini di diritto a percepire eventuali ammortizzatori sociali o, un domani, una pensione adeguata. In sostanza, per citare quanto riportato da un intervistato, “purtroppo datori di lavoro e lavoratori nel lavoro nero hanno trovato un loro equilibrio. C'è chi se ne approfitta, chi lo subisce, ma anche chi lo cerca”.

#### 4.2.3 *Un settore labour-intensive e che dà poche sicurezze*

Tra le testimonianze raccolte, alcune mettono in evidenza una tendenza preoccupante riguardante il comparto turistico: la difficoltà sempre maggiore di trovare lavoratori per coprire il fabbisogno di personale. Si tratta di un processo emerso chiaramente negli ultimi anni, al netto della pandemia, ma che l'emergenza sanitaria che abbiamo vissuto ha sicuramente acuito e, per certi versi, esasperato. Più nello specifico, si fa riferimento alla difficoltà di reperire persone disposte ad investire in un percorso professionale duraturo in questo settore. Ciò che rende il turismo un settore poco attrattivo, “un investimento poco interessante”, è riconducibile principalmente a due ordini di motivi: il fatto che si tratta di un settore *labour-intensive* da un lato, la mancanza di stabilità e certezze per il futuro che caratterizza questo tipo di professioni dall'altro.

Da alcune esperienze raccolte, si percepisce come nel tempo sia cambiato il modo di concepire il settore da parte dei lavoratori: oggi un impiego nel settore turistico è considerato per lo più uno sbocco occupazionale transitorio (soprattutto se legato alla stagionalità), a cui ci si avvicina più per necessità che per voglia di fare carriera, nell'attesa di trovare qualcosa di meglio.

I carichi di lavoro sono spesso pesanti e i ritmi intensi, soprattutto nei periodi di maggiore affluenza, e spesso non permettono di conciliare gli altri impegni o esigenze personali/familiari delle persone. L'orario di lavoro è variabile e, alle volte, si può protrarre oltre le canoniche 8 ore giornaliere; in certi casi l'orario viene comunicato di settimana in settimana, creando alcune difficoltà al lavoratore nel programmare altri impegni e attività; bisogna essere disponibili a lavorare su turni, coordinandosi con i propri colleghi per quanto riguarda il giorno di riposo; i weekend sono quasi sempre lavorativi; determinate mansioni richiedono inoltre dinamicità, oltre che un certo sforzo fisico (come ad esempio stare in piedi per un periodo prolungato, sollevare pesi, ecc.).

Queste considerazioni sono valide non solo per i lavori nel comparto turistico, ma anche per gli impieghi nelle attività commerciali o nella grande distribuzione: in generale, ciò che sembra emergere è che la prospettiva di sacrificio e fatica funge, di per sé, da deterrente per molte persone, in particolare per i giovani, nei confronti delle professioni in questi ambiti.



L'allontanamento o disinteresse verso questo tipo di carriere, tuttavia, sembra caratterizzare nello specifico i giovani italiani; una grande fetta di lavoratori del turismo, in particolare sul Lago di Garda, è infatti composta da lavoratori di origine straniera, spesso proprio giovani, che si impiegano in questo settore sia perché nelle mansioni base non richiede particolari qualifiche o un alto livello di specializzazione, sia perché c'è molta offerta vista la numerosità delle strutture ricettive dedite alla ristorazione. Inoltre, gli stranieri a volte sembrano prediligere i lavori stagionali dal momento che il periodo di inattività permette loro di fare ritorno nel paese d'origine.

I carichi di lavoro pesanti non solo scoraggiano i giovani ad intraprendere un percorso professionale nel turismo, ma anche i lavoratori più "anziani" che, magari, hanno necessità di reinserirsi nel mercato del lavoro – soprattutto in un periodo come questo, in cui l'emergenza sanitaria ha causato la perdita di molti posti di lavoro. Oltretutto, tali carichi potrebbero anche mettere in difficoltà quei lavoratori che sono impiegati nel settore da parecchio tempo e che, a motivo dell'età, potrebbero far fatica a stare al passo con i ritmi sostenuti richiesti. Dalla rilevazione emerge, infatti, come il turismo sia "un settore anagraficamente selettivo", dal momento che, appunto, certe mansioni e certi profili professionali richiedono un dinamismo che poco si sposa con un'età avanzata. A tal proposito, l'esperienza di una lavoratrice è esemplificativa: "Non so per quanto tempo vorranno continuare a mettere una donna di 67 anni a parlare col turista, quando magari si propone per la mia posizione un giovane, più aggiornato, dinamico, disposto a fare turni più lunghi... quindi ho deciso di cominciare a cercare un lavoro diverso, pensando di dover trovare una soluzione anche per il futuro".

Un tema collegato ai carichi e ai ritmi di lavoro intensi è quello della flessibilità. Tanto nelle esperienze dei lavoratori dipendenti, quanto in quelle dei datori di lavoro o titolari di aziende, la parola "flessibilità" è ricorsa molte volte negli incontri svolti nell'ambito della ricerca. Per i primi, essere flessibili è "parte integrante di questo lavoro", "parte del gioco" e riguarda la disponibilità ad adattarsi a quella serie di condizioni lavorative – anche faticose – prima descritte. Per i secondi la flessibilità fa riferimento alla possibilità di modulare i carichi di lavoro in base alle necessità e alle contingenze del momento e, per questo motivo, viene richiesta come competenza ai propri dipendenti e collaboratori e necessita di essere supportata da adeguate forme contrattuali.

Nonostante sia un elemento comune alle varie esperienze, soprattutto quelle dei lavoratori dipendenti, la flessibilità viene intesa con accezioni diverse, in base al vissuto e alla condizione personale. Per alcuni la flessibilità significa, appunto, dinamicità e disponibilità ad adattarsi: ad orari prolungati, a fare gli straordinari, a condizioni alle volte faticose, a fare dei sacrifici se il datore di lavoro lo richiede, anche ad assumere carichi di lavoro maggiori proprio a causa della situazione emergenziale e alle nuove regole imposte in termini di sicurezza e igiene. Per altri la flessibilità è legata più ad una visione generale del mercato del lavoro, prima della pandemia e soprattutto dopo: in questi casi, "flessibilità" diventa sinonimo di "precarietà" ed "instabilità", e bisogna accettarla come condizione strutturale del lavoro al giorno d'oggi.

La mancanza di sicurezza e stabilità che caratterizza le professioni nel settore turistico è proprio l'altro fattore che, come esposto all'inizio, assieme e forse anche in misura maggiore rispetto all'intensità dei carichi e dei ritmi lavorativi, sembra rendere poco appetibile e attrattivo oggi un eventuale impiego in questo ambito. Già negli anni prima della pandemia stava emergendo una crescente difficoltà – in particolare per le nuove generazioni – a considerare un lavoro nel settore turistico (soprattutto se stagionale) come "il lavoro della vita", soprattutto per il fatto che esso non garantisce la stabilità e la continuità economica che altri impieghi danno. Un'"incertezza strutturale", che però è acuita anche dal verificarsi di quelle situazioni di irregolarità descritte precedentemente – lavoro grigio, inquadramento contrattuale non adeguato, retribuzioni non commisurate alle prestazioni e all'impegno lavorativo, ecc. – nonché dalla recente riforma sugli ammortizzatori sociali che le parti sociali chiamate in causa ritengono penalizzante per i lavoratori stagionali. Infatti, anche tra coloro che, invece, nel tempo avevano trovato un "equilibrio" nella dinamica di alternanza lavoro-disoccupazione ("ci sono famiglie che per decenni hanno continuato a fare le stagioni"), c'è qualcuno che già prima della pandemia ha abbandonato il settore per trovare un'occupazione più stabile.



## 4.3

**Gli effetti del Covid-19 e le ricadute per i lavoratori**

Come noto, l'emergenza sanitaria scoppiata all'inizio del 2020 – e che si sta per certi versi protraendo tuttora – ha avuto delle conseguenze molto pesanti per diverse attività produttive. Ad eccezione dei cosiddetti “servizi essenziali”, ogni settore ha subito una battuta d'arresto senza precedenti. Tra i vari comparti, quello turistico è sicuramente uno dei più colpiti: i lockdown intermittenti, le restrizioni agli spostamenti tra stati, regioni e comuni, le nuove norme su sicurezza e igiene negli spazi pubblici hanno fortemente limitato, se non azzerato, e disincentivato i flussi turistici in entrata e in uscita. L'unico tipo di turismo possibile per molto tempo è stato quello locale e di prossimità, che in certi casi ha permesso ad alcune attività di sopravvivere, mentre per altri non è stato sufficiente. Inevitabile è stata anche la contrazione della durata della stagione turistica estiva, partita a luglio e conclusasi a settembre 2020.

Essendo, poi, quello veronese un sistema produttivo molto integrato, a fare le spese di una crisi del settore turistico non sono stati solo le strutture ricettive e i ristoranti, ma anche tutte le realtà che costituiscono la filiera di questo settore: trasporti, commercio e servizi, la produzione alimentare ed enologica, il mondo della cultura e dell'organizzazione di eventi, ecc.

Ma quali sono state le principali conseguenze dal punto di vista del lavoro e dell'occupazione? Quali le ricadute sociali per i lavoratori e gli operatori del settore? Quali gli impatti sulle dinamiche dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro fin qui evidenziate? Un primo aspetto, da quanto emerge dalle testimonianze raccolte, è che oltre alle ripercussioni inevitabili sulla vita personale e lavorativa di molte persone, indipendentemente dal loro settore di impiego, alcuni effetti si legano specificamente alle peculiarità del settore turistico, e possono quindi essere ricondotti proprio alla conformazione, ai meccanismi e alle caratteristiche strutturali e organizzative che, pur in modo non esaustivo, abbiamo cercato di ricostruire.

L'emergenza sanitaria e lo stop forzato alle attività produttive hanno certamente messo in difficoltà molte delle persone tradizionalmente impiegate in questo comparto, trovatesi nell'impossibilità di riprendere, secondo le cadenze consolidate, l'attività lavorativa. Tra i più penalizzati rientrano sicuramente gli operatori e i lavoratori assunti con contratti brevi, a chiamata, in scadenza o neo-assunti “in prova”, che in molti casi coincidono con gli stagionali del turismo o di altri settori. Potendo contare su una stagione molto più corta del solito e, oltretutto, caratterizzata da una grande incertezza, il fabbisogno di personale si è infatti fortemente ridimensionato. In alcuni casi, considerata l'elevata incertezza dettata dalla situazione, si è scelta la strada di incrementare le esternalizzazioni relativamente ad alcune mansioni, appaltandole a ditte o cooperative che operano nell'ambito dei servizi. Un processo, questo, già in atto prima del Covid-19, ma che con la pandemia sembrerebbe essersi intensificato, poiché permette ai datori di lavoro di ridurre i costi, ma anche di scaricare i rischi legati all'imprevedibilità delle circostanze dettate dalla pandemia.

Un'altra dimensione interessata dalle ricadute del Covid-19 sono i carichi di lavoro. Per i lavoratori stagionali del turismo – a parte una partenza a rilento successiva alle prime riaperture – i ritmi sono presto tornati nella norma; per le persone impiegate nelle attività essenziali, si sono addirittura intensificati, complici anche le nuove norme sulla sicurezza, l'igiene e il distanziamento sociale, nonché l'introduzione di nuove modalità di lavoro per facilitare il rapporto con la clientela anche a distanza (ad esempio l'attivazione di canali di vendita o assistenza alla vendita *online* da parte di alcune attività commerciali). All'aumento dell'intensità dei carichi e dei ritmi di lavoro, però, non sembrerebbe essere corrisposto l'innesto di nuovo personale, probabilmente a causa della necessità dei datori di lavoro e titolari di aziende di contenere i costi in un momento di difficoltà. Anzi, come evidenziato in alcune testimonianze, a fronte di una diminuzione dell'organico interno, spesso è stato chiesto ai dipendenti “uno sforzo, un sacrificio in più”, di fronte al quale i lavoratori peraltro non si sono tirati indietro.



L'organizzazione delle attività lavorative stagionali, soprattutto nel caso dei rapporti di brevissima durata oppure occasionali, ha pregiudicato la possibilità di percepire gli strumenti di sostegno al reddito stanziati per far fronte all'emergenza. La contrazione della stagione estiva a 3-4 mesi lavorativi ha avuto delle ripercussioni anche sull'entità e sulla durata della NASpl per i lavoratori stagionali, spezzando bruscamente quella sorta di equilibrio lavoro-disoccupazione che, come abbiamo visto, garantiva una continuità di reddito per molte persone e famiglie. Per alcuni di questi lavoratori non c'è stata nemmeno la possibilità di integrare la breve stagione estiva con quella invernale a cavallo tra il 2020 e il 2021, viste le chiusure e le restrizioni imposte in quel periodo per limitare i contagi. Infine, c'è da segnalare che anche la presenza di situazioni di lavoro parzialmente irregolare ha influito negativamente sulle possibilità di percepire gli ammortizzatori sociali per alcune categorie di lavoratori, mettendo ancora più in evidenza le conseguenze che questo fenomeno può avere in termini di mancate tutele.

Per quanto riguarda il fronte datoriale, anche per gli imprenditori e i titolari di azienda, le chiusure forzate e le restrizioni hanno drasticamente e, per certi periodi, azzerato gli introiti. Le testimonianze raccolte denunciano pesanti ritardi nella corresponsione degli indennizzi stanziati dal governo e mettono in evidenza come essi (al momento in cui si è svolta la rilevazione) fossero insufficienti per sopravvivere e attraversare il momento di difficoltà.

Nonostante ci sia una certa convergenza di opinioni sul fatto che la situazione inedita rispetto al passato abbia creato delle enormi difficoltà per tutti i soggetti che si sono trovati a gestire – a livello macro e micro – la situazione emergenziale, dalle esperienze delle persone coinvolte nella rilevazione si percepisce un sentimento piuttosto diffuso e comune: la sensazione di essere stati abbandonati nel momento del bisogno. Per gli imprenditori e i datori di lavoro si tratta dell'abbandono da parte delle istituzioni, le quali avrebbero agito spesso in ritardo e in modo troppo blando rispetto alla portata dell'emergenza, tutelando una parte di attività economiche e “dimenticandone” altre. Per alcuni lavoratori, al senso di abbandono da parte dell'attore istituzionale si somma quello da parte dei datori di lavoro che, nella loro percezione, in certi casi non hanno saputo (o potuto) agire nell'interesse dei propri dipendenti e collaboratori.

Più in generale, la situazione di difficoltà e incertezza generata dall'emergenza Covid-19, ha messo in luce ancor di più quel *vulnus* del settore turistico precedentemente evidenziato, ovvero il fatto di essere un settore che strutturalmente non sempre può (o non riesce) a garantire stabilità, continuità lavorativa e certezze per il futuro. È percezione diffusa (anche se solo parzialmente confermata dai dati) che, in quest'ultimo anno di pandemia, ciò abbia contribuito ad acuire quel processo di transito di molte persone impiegate nel turismo verso altri settori, in primis nell'industria. In ogni caso si tratta di una mobilità orizzontale, tra basse qualifiche. A tal proposito, si fa più volte riferimento al caso di Zalando, grande azienda europea di e-commerce, che all'inizio del 2020 ha aperto un suo stabilimento a Nogarole Rocca (VR), portando via una parte di lavoratori stagionali di Gardaland e di altre attività del lago, attirati da contratti di lavoro diversi e, in alcuni casi, più stabili.

In definitiva, se alcuni lavoratori sono riusciti a reinserirsi nel comparto turistico o reinventarsi e transitare verso altri settori, altri restano ancora inoccupati, incapaci o impossibilitati a ricollocarsi in un mercato del lavoro dove le spinte al cambiamento degli ultimi decenni si sono prepotentemente affermate con la pandemia, mutando i processi, le caratteristiche e l'organizzazione del lavoro e, quindi, anche le competenze richieste.

#### 4.4

### Oltre l'incertezza... qualche riflessione per pensare al futuro

L'incertezza che caratterizza il periodo storico che stiamo vivendo non permette sicuramente di fare delle previsioni nel breve, tantomeno nel lungo periodo, su come sarà il volto del turismo di domani. Le testimonianze raccolte nell'ambito della rilevazione sul campo ci hanno comunque fornito degli importanti spunti da cui è possibile trarre delle considerazioni generali per il futuro.



Una prima riflessione è legata alla necessità di adattare e rendere più coerenti l'organizzazione e la struttura del lavoro alle trasformazioni che il settore turistico sta vivendo e alle nuove sfide che ci presenta il futuro. Si è detto che il fatto di poter contare su flussi in entrata sempre in crescita e sempre costanti ha disincentivato gli attori politici ed istituzionali, così come molti operatori del settore, ad ascoltare i nuovi trend e ad adattare e migliorare modelli e strategie di sviluppo, ma anche ad agire in ottica di prevenzione di eventuali rischi. In tale situazione di relativa staticità, la pandemia ha causato un *blackout* totale, portando in superficie e rendendo evidenti i limiti e gli effetti negativi sulla qualità e la solidità del sistema turistico. Una prima attenzione per il futuro, quindi, è quella di attuare un cambiamento culturale, al fine di riuscire a mettere in discussione un impianto ormai consolidato, anche dal punto di vista del lavoro, ma che per molti versi non è più coerente con i cambiamenti in atto e con il nuovo assetto che il turismo sta assumendo.

La seconda considerazione fa riferimento al tema della stagionalità. Anche in questo caso, la pandemia ha interrotto bruscamente quella sorta di equilibrio che si era creato e rinsaldato nel tempo, portando da un lato a riflettere sui limiti e le implicazioni che alcuni meccanismi collegati al lavoro stagionale in generale hanno sulle vite dei lavoratori, soprattutto in termini di carenza di tutele, dall'altro mettendoci di fronte ad una realtà talmente consolidata da essere difficile da scardinare e che, seppur nel paradosso dell'alternanza lavoro-disoccupazione, per molto tempo ha garantito una certa continuità lavorativa a molte persone.

Le ipotesi che auspicano un processo di destagionalizzazione delle località attorno al lago non mancano, e certamente presentano una razionalità di fondo: allungare ulteriormente la stagione, puntando su segmenti di turisti diversificati e su una maggiore varietà dell'offerta turistica (ad esempio il *wellness*), permetterebbe sia una maggiore continuità operativa per le strutture, sia una continuità occupazionale per i lavoratori. Una strategia *win-win*, che però si scontra – ancora una volta – con resistenze/inerzie di tipo culturale e con i limiti delle piccole dimensioni imprenditoriali e dei modelli organizzativi ancora troppo poco pronti ad accogliere strutturalmente la sfida dell'innovazione.

Per il momento non ci resta che prendere atto di una realtà di fatto che, probabilmente, con il ritorno alla normalità, tornerà a ristabilirsi. Tuttavia, il suggerimento per il futuro è che gli interventi messi in campo per i lavoratori, che vedono un loro diretto coinvolgimento, ad esempio in termini di formazione, tengano necessariamente conto degli aspetti strutturali, delle peculiarità e dei ritmi propri del lavoro stagionale, poiché in certe situazioni potrebbero rappresentare dei deterrenti o degli ostacoli che minano l'efficacia stessa delle azioni.

Infine, l'ultima osservazione si lega alla capacità attrattiva del settore turistico nei confronti dei lavoratori. Come già evidenziato, l'intensità dei ritmi e dei carichi di lavoro e, forse in misura anche maggiore, la poca stabilità e l'incertezza che caratterizza il lavoro, tendono da un lato a scoraggiare le persone (soprattutto i giovani) ad investire in un percorso professionale a lungo termine nel turismo, dall'altro possono rendere difficoltosa ai lavoratori più anziani la permanenza nel settore, ma anche un eventuale inserimento o reinserimento. Un duplice meccanismo di esclusione.

I suggerimenti che ci arrivano in tal senso riguardano quindi l'esigenza di interrogarsi concretamente su come rendere l'impiego nel turismo un investimento più attrattivo per i lavoratori, tenendo conto delle diverse tipologie di persone che si avvicinano o fanno parte di questo settore. In tal modo si potrebbero sfruttare meglio le opportunità di impiego offerte, vista la centralità del settore turistico e della sua filiera nel sistema produttivo della provincia di Verona, ridimensionando situazioni di *mismatch* domanda-offerta.



## 5.

## Il ruolo strategico delle risorse umane e della loro valorizzazione

È pressoché unanimemente riconosciuto dagli operatori del comparto, dai lavoratori e dalle associazioni che li riuniscono e rappresentano che le risorse umane, ovvero i lavoratori e le professionalità possedute, costituiscono un importante, se non il principale, elemento strategico su cui si basa il funzionamento del settore e sul quale incardinare qualsivoglia ragionamento in merito agli sviluppi futuri dello stesso. Questo significa, essenzialmente:

- avere a disposizione le risorse e la forza lavoro di cui il settore ha bisogno in un contesto di crescente selettività e scarsità dell’offerta;
- poter contare su professionalità e competenze specifiche che per alcuni profili risultano sempre più elevate;
- preservare le professionalità che ci sono e riuscire a “trattenere” i lavoratori nel settore (attraverso la valorizzazione delle persone e dei percorsi professionali).

I principali ambiti di azione rispetto ai quali intervenire per rafforzare l’attrattività del settore e preservare le professionalità in esso già presenti sono:

- l’effettivo riconoscimento del ruolo strategico rivestito dalle risorse umane;
- il rafforzamento e la valorizzazione dei percorsi professionali;
- l’innalzamento qualitativo del settore (con le conseguenti ripercussioni in termini di rinnovata attrattività e trasformazione del fabbisogno professionale);
- il consolidamento del ruolo della formazione.

## 5.1

### Le risorse umane: professionalità da preservare e valorizzare

In un comparto come quello turistico-alberghiero e nei settori ad esso correlati caratterizzati da un’alta intensità di lavoro e dal ruolo centrale della relazione con l’utente finale, l’importanza delle risorse umane risulta da sempre essere fondamentale.

Le strategie organizzative passano attraverso la necessità di attrarre lavoratori, l’impegno a formare i profili professionali necessari e farli crescere nel tempo, gli sforzi volti a trattenerli e preservare le professionalità acquisite. Questo significa, in sintesi, riuscire a valorizzare le risorse umane impiegate nel settore, sia sotto il profilo professionale, ma anche, più in generale, dal punto di vista personale.

L’approccio nei confronti del dipendente da un lato e la modalità con cui ci si pone nei confronti dell’azienda e del lavoro dall’altro hanno, sicuramente, un ruolo chiave nel definire la tipologia della relazione lavorativa e, di conseguenza, le possibilità di crescita e valorizzazione personale e professionale.

Se imprenditori, professionisti, dipendenti e collaboratori rappresentano una risorsa strategica per il buon funzionamento e lo sviluppo dell’attività aziendale, è soprattutto il rapporto che si instaura tra di essi, “la complicità che si crea”, che determina il successo o meno delle performance aziendali.

Ai lavoratori e ai collaboratori (soprattutto nelle piccole realtà) viene chiesto di far parte di una squadra, di condividere gli obiettivi aziendali ed adoperarsi per il loro raggiungimento. Al lavoratore, al buon lavoratore, è richiesto “senso di identificazione”, un senso di appartenenza all’azienda che prevede, tra le altre cose, compartecipazione al buon funzionamento della stessa.

Non sempre però la richiesta, spesso implicita, di aderire a questo modello di partecipazione è correttamente veicolata e trova i lavoratori in difficoltà nel comprendere le richieste che vengono fatte loro. Nei casi in cui la relazione tra datori di lavoro e lavoratori si fa problematica spesso a venir meno è proprio la condivisione degli obiettivi e la disponibilità ad adoperarsi per il loro raggiungimento.



Valorizzare al massimo le potenzialità delle risorse umane, dunque coltivare l'esperienza e garantire lo sviluppo della professionalità, passa anche attraverso la percezione condivisa dell'importanza di attivare azioni che vadano in questa direzione, oltre che l'esistenza di una struttura organizzativa aziendale che consenta effettivamente di metterle in pratica.

Non di rado, nel comparto turistico-alberghiero, ma anche nei settori ad esso complementari, apprezzare e valorizzare le professionalità con azioni concrete – pur riconoscendo l'importanza di fare questo – diventa una cosa difficile e nei fatti non sempre possibile.

Un forte ostacolo in questo senso è sicuramente la discontinuità lavorativa che si associa alla stagionalità del lavoro in questo settore. A questo si aggiunge un altro importante limite: l'elevato costo del lavoro che, soprattutto nelle realtà meno strutturate diventa il principale fattore di scelta e selezione del personale al punto che, in alcuni casi, si tende a preferire risorse meno impegnative dal punto di vista economico anche se con scarsa professionalità e poca esperienza. L'elevato costo del lavoro che spesso vincola le scelte in ordine alla gestione del personale può talvolta diventare motivo di incomprensione e disaccordo. Così, non di rado i lavoratori tendono a percepirsi esclusivamente “come un costo per il datore di lavoro” o delle “risorse sostituibili in qualsiasi momento”, senza veder in alcun modo esplicitato e riconosciuto il loro ruolo per il funzionamento dell'attività aziendale.

Se in alcuni casi il mancato riconoscimento è frutto di impostazioni o modalità organizzative e gestionali ormai superate, più spesso il problema è soprattutto di tipo culturale e figlio di un approccio che tende spesso a sottovalutare l'importanza di fattori quali la condivisione, il riconoscimento e la gratificazione personale (oltre che professionale).

A fare la differenza nelle effettive capacità e possibilità di valorizzazione delle risorse umane sembra giocare un ruolo di primo piano anche la tipologia di struttura aziendale. In particolare, considerando parte integrante di un sistema di valorizzazione delle risorse umane anche le possibilità di beneficiare di estese forme di tutela, benefit, possibilità di crescita e di carriera, lavoratori ed operatori in generale, percepiscono forti differenze tra le realtà aziendali di maggiori dimensioni (anche esterne al settore turistico) e quelle di dimensioni più ridotte.

Tuttavia, se da un lato è convinzione diffusa che la grande azienda per certi versi protegge i lavoratori ed offre loro maggiori sicurezze, dall'altro è altrettanto vero che le realtà più grandi, spesso a carattere internazionale, tendono ad “anonimizzare” e ad appiattire specificità e peculiarità individuali e professionali. Le piccole aziende, per contro, possono rendere lavoratori ed esperienze professionali più vulnerabili ed instabili, ciò nonostante qualora ci sia la giusta attenzione alle risorse impiegate, possono garantire, proprio per la vicinanza relazionale, un maggior riconoscimento personale.

#### *Gli effetti della pandemia e le indicazioni per il futuro*

In modo trasversale, a prescindere dalle criticità già osservate anche prima dell'insorgere dell'emergenza sanitaria, la situazione di difficoltà vissuta dal settore ha evidenziato ancor più la necessità di preservare le risorse umane e la professionalità acquisita garantendo quanto possibile continuità e sicurezza ai lavoratori.

Proprio in virtù del ruolo strategico riconosciuto alle risorse umane, ritenute fondamentali anche nella fase di ripartenza post emergenziale, il fatto di sostenere e preservare ad ogni costo lavoratori e professionalità è vissuto da parte degli imprenditori come un vero e proprio “dovere morale”. Dovere che si accompagna spesso alla necessità di fornire tutto l'aiuto necessario qualora la situazione diventi difficile da sostenere.

Se in alcuni ambiti professionali (come ad esempio il commercio) la situazione generata dalla pandemia ha notevolmente aumentato i carichi di lavoro rendendo difficile una corretta razionalizzazione dell'attività lavorativa, molti dei lavoratori del comparto turistico-alberghiero si sono trovati invece ad affrontare pesanti situazioni di incertezza e difficoltà dovuti essenzialmente all'impossibilità di lavorare oppure di ricollocarsi agevolmente in altri settori. Uno stop forzato che in molti casi ha avuto ripercussioni anche in termini di carriera e percorsi professionali.



Poiché tutto il tema della valorizzazione delle risorse umane passa attraverso il corretto riconoscimento di professionalità ed esperienza, la pandemia ha evidenziato la necessità di trovare gli strumenti e le modalità “per poter custodire e conservare le professionalità anche nei momenti di non lavoro ed anche nei casi in cui questi si dovessero protrarre per periodi più lunghi”. Serve “mantenere vivo ed attivo il presidio sulle specificità possedute dai lavoratori” e questo anche con riferimento al rischio di poterle perdere in maniera irrimediabile.

Dunque se è vero che le risorse umane rappresentano il vero e proprio “pilastro per la ripartenza” diventa ancor più pressante il dovere alla loro valorizzazione: “occorre trovare le strade per poter preservare le risorse umane e coinvolgerle nella gestione aziendale, mantenendo vivo il sentimento di complicità ed il senso di appartenenza che lega in modo positivo lavoratori e datori di lavoro”.

Esse rappresentano un fattore che può fare la differenza e, anche al di là dei progressi legati all’innovazione tecnologica e al digitale, resterà sempre fondamentale “un’irrinunciabile componente relazionale” determinante per la qualità dell’offerta turistica.

## 5.2

### I percorsi professionali e la scelta di investire (o non investire) nel settore

Il funzionamento del comparto turistico-alberghiero e dei settori ad esso connessi è possibile solo grazie alla compresenza di diversi tipi di figure: alcune necessariamente più qualificate, altre con livelli professionali più bassi (ma non per questo meno necessarie). In entrambi i casi, proprio per via delle specificità che contraddistinguono questo ambito occupazionale, ai lavoratori sono richieste flessibilità, disponibilità e competenze. Requisiti fondamentali per poter accedere, nei diversi ruoli, in questo settore.

I lavoratori sono, dunque, reclutati sia sulla base delle competenze specifiche, di tipo tecnico, di volta in volta richieste, sia in ragione del possesso o meno di “competenze implicite nei vari ruoli e nelle varie professioni”. Servono competenze trasversali, ma ciò che conta di più sono le attitudini personali, in particolare quelle relazionali. Le conoscenze linguistiche, a cavallo tra competenze professionali ed abilità relazionali, rappresentano per molti imprenditori ed operatori del settore la risorsa prioritaria da ricercare e questo a prescindere dalle caratteristiche anagrafiche del lavoratore oppure, talvolta, anche dal possedere peculiari specializzazioni lavorative. Così, “quello che chiedono le aziende è innanzitutto parlare bene il tedesco”, poi ci sono caratteristiche quali disponibilità, volontà, voglia di fare ed imparare, in altre parole “basta che tu sia affidabile, serio e che tu faccia il tuo lavoro”. Il requisito di essere (fin da subito) in possesso di conoscenze tecniche, pur ritenuto importante, passa non di rado in secondo piano.

Generalmente, nel settore convivono figure più stabili (le più qualificate) e personale temporaneo, spesso aggiuntivo e funzionale ai momenti di massima stagionalità turistica. Il problema della difficile reperibilità di personale interessa entrambe le situazioni: sembrerebbe che gli operatori facciano fatica a trovare sia personale generico o a bassa qualifica per le attività temporanee, sia persone formate e qualificate da adibire alle mansioni più specializzate.

La marcata selettività che tradizionalmente contraddistingue il mercato del lavoro in questo settore – selettività legata alle peculiarità organizzative che lo contraddistinguono – rappresenta un forte limite alla complessiva capacità di attrarre e trattenere risorse al suo interno. Il rischio maggiore è rappresentato dall’impossibilità di crescere qualitativamente.

Essere occupati nel comparto turistico-alberghiero, ma questo vale anche nei settori ad esso connessi, significa aderire ad un modello organizzativo contraddistinto da flessibilità ed elevati carichi di lavoro (per lo meno in alcuni periodi). Questo sembra rappresentare un tratto distintivo del settore, tanto che “se vuoi fare questo lavoro lo sai a priori, è una tua scelta e, se non sei disposto ad accettare questo, allora devi scegliere un’altra strada”.



Tuttavia, se questo rappresenta uno dei principali vincoli nell'accesso al settore, a pregiudicare in alcuni casi (soprattutto nelle realtà più piccole) le possibilità di rimanere nello stesso sono soprattutto le prospettive di crescita professionale e di carriera.

Anche in questo caso, si percepisce l'esistenza di condizionamenti difficili da scardinare che pongono il lavoratore di fronte alla scelta di accettare a priori una situazione scarsa di prospettive: "conosci qual è il tuo ruolo, la tua posizione, e sai che quella è la possibilità che hai". I limiti alle opportunità di carriera ed avanzamento sono legati all'esistenza di possibilità oggettivamente limitate: "nelle piccole realtà del settore possibilità di carriera proprio non ce ne sono" e se si vuole migliorare la propria posizione occorre guardare altrove, in realtà di maggiori dimensioni o in altri settori. Laddove i lavoratori o i collaboratori in forza all'azienda sono in numero limitato e non sono possibili organizzazioni gerarchiche o piramidali, difficilmente sono possibili avanzamenti negli status occupazionali (se non dal punto di vista meramente economico). In un contesto *labour intensive* come quello turistico, contraddistinto da un diffuso schiacciamento verso il basso delle professionalità, la mobilità intrasettoriale oppure il passaggio al lavoro autonomo laddove possibile diventano pertanto le sole strade percorribili per eventuali avanzamenti di carriera.

Anche laddove sono possibili forme di avanzamento professionale, le modalità con cui queste avvengono spesso seguono logiche funzionali alle necessità aziendali e, diversamente dal passato, tendono a valorizzare meno esperienza e storia lavorativa. Se "una volta si partiva dalla gavetta per arrivare ad avere un ruolo di responsabilità", oggi questo sembra non essere più vero. L'anzianità e l'esperienza non rappresentano più i principali criteri selettivi e per questo la tensione che si genera, tra i lavoratori più anziani e le forze lavoro nuove, talvolta maggiormente qualificate, rischia di generare un cortocircuito generazionale. Ad alimentare questa tensione interviene anche la diffusa tendenza a privilegiare il reclutamento dei più giovani considerati più dinamici, con maggiore flessibilità, e non di rado meno onerosi.

Sul tema della carriera e delle possibilità di avanzamento professionale emerge con forza, soprattutto da parte delle lavoratrici, la questione di genere. Alcuni ambiti lavorativi sono percepiti come fortemente maschilisti, anche se nel complesso ad elevata presenza femminile. Ad alimentare questa percezione è in particolar modo la disomogenea distribuzione dei ruoli nelle posizioni apicali – ruoli che tendono ad essere assegnati con più frequenza agli uomini – molto meno alle donne, presenti soprattutto nei livelli gerarchici più bassi (a meno che non si tratti di posizioni rivestite in base a legami familiari con la proprietà aziendale). Le ridotte opportunità per le donne di ricoprire posizioni elevate (spesso determinate anche dalle scarse possibilità di conciliazione vita-lavoro che il settore offre per via dell'ampia disponibilità richiesta e dei carichi di lavoro elevati) determinano una situazione di svantaggio con risvolti tutt'altro che positivi nelle possibilità di crescita e carriera professionale. E questo, nella percezione dei lavoratori (ma non solo) rappresenta un forte limite nella visione strategica dell'azienda poiché la valorizzazione di abilità e competenze tipicamente femminili (come quelle relazionali fondamentali per questo settore ed in quelli ad esso correlati), ancorché la possibilità di poter contare su punti di vista differenziati, potrebbe sicuramente portare ad innegabili vantaggi per l'azienda ed aumentare le potenzialità di crescita.

Più in generale, la presenza di discontinuità e condizioni lavorative non di rado incerte e vincolate alla stagionalità può determinare per lavoratori e datori di lavoro esperienze e carriere lavorative "instabili", con poche garanzie, tanto che quell'elevato grado di flessibilità richiesto ai lavoratori che decidono di mettersi in gioco in questo settore rischia, in alcuni casi, di trasformarsi in vera e propria precarietà. Di qui tutto il tema della capacità di attrazione che il settore è in grado di esercitare tant'è che, a detta di alcuni operatori, il lavoro nel comparto turistico è arrivato a rappresentare sempre più "un investimento poco interessante".

La percezione è che molti lavoratori, dopo una o più esperienze, preferiscano lasciare il settore, cercando (anche se non sempre trovando) un diverso inserimento in altri ambiti occupazionali. Per i lavoratori comunque disposti alla stagionalità e all'alta flessibilità il rischio è, comunque, quello di essere attratti da proposte migliori in settori che offrono condizioni lavorative diverse e magari maggiormente allettanti.



Ma perché la sensazione diffusa è che i lavoratori non investono (più) nel settore? È solo colpa dell'incertezza legata alla discontinuità lavorativa, del fatto che aziende e settori diversi offrono garanzie maggiori, oppure bisogna tirare in ballo anche ragioni inerenti la qualità del lavoro e i modelli organizzativi tipici di questo comparto?

In via generale, sulla base delle testimonianze raccolte, è possibile affermare che “un lavoratore decide di cambiare quando non è soddisfatto del proprio lavoro” (magari perché non si sente adeguatamente valorizzato dal punto di vista economico oppure dal punto di vista personale e professionale) e “trova qualcosa di meglio”. Poiché la tendenza a migliorarsi e a crescere da parte dei lavoratori rappresenta una forte spinta per la ricerca di nuove opportunità è chiaro che, se nel settore le possibilità di miglioramento non ci sono, la spinta sarà quella di ricercarle altrove.

Ecco che allora la tendenza ad allontanarsi dalle realtà del comparto turistico (soprattutto da parte dei più giovani) intercetta soprattutto la mancata possibilità di accrescere la propria condizione professionale tant'è che spesso “non si investe nelle carriere per mancanza di sicurezze e certezze”.

### *Gli effetti della pandemia e le indicazioni per il futuro*

Quanto messo in evidenza dalla pandemia è soprattutto la ricerca di “certezze anche nella discontinuità”. Garanzie legate alla possibilità di preservare una posizione lavorativa pur in un contesto contraddistinto da forte stagionalità, ma soprattutto certezze legate alla possibilità di costruire nel tempo un percorso professionale.

L'emergenza sanitaria e le interruzioni lavorative che ne sono conseguite hanno avuto effetti dirompenti proprio nella possibilità di preservare la continuità lavorativa. Il blocco forzato dell'attività ha avuto ripercussioni per datori di lavoro e lavoratori dal punto di vista economico ma ha riportato pesanti conseguenze anche nel preservare i tradizionali ritmi lavorativi; ha minato la propensione a rioccuparsi secondo le condizioni richieste dal settore; ha interrotto sistemi collaudati di fidelizzazione tra aziende e lavoratori. Il rischio maggiore è coinciso con l'impossibilità di preservare le professionalità acquisite e garantire i percorsi di carriera avviati. In qualche caso l'interruzione delle esperienze lavorative con la conseguente necessità di cambiamento può addirittura aver significato pesanti arretramenti nel posizionamento lavorativo.

In prospettiva futura, in virtù dei cambiamenti dettati dall'avanzamento tecnologico e dal digitale molti dei quali “imposti” giocoforza dalla pandemia, c'è sicuramente da aspettarsi un forte cambiamento nell'organizzazione del settore con ripercussioni importanti anche in termini di competenze e, dunque, professionalità richieste ai lavoratori. Dai datori di lavoro ci si aspetta lungimiranza ed attenzione rispetto ai nuovi trend emergenti e alle necessità di cambiamento di rotta rispetto ai modelli del passato, ponendo in questo particolare attenzione al ruolo chiave rivestito dal capitale umano. I lavoratori, per contro, dovranno attrezzarsi per affrontare adeguatamente il cambiamento e quelli “che vorranno mettersi in gioco dovranno (inevitabilmente) adeguarsi alle nuove prospettive”.

## 5.3

### **L'innalzamento qualitativo per incrementare l'attrattività del settore**

Anche in virtù delle trasformazioni richieste e delle future prospettive di crescita e sviluppo del settore, il complessivo innalzamento qualitativo diventa fondamentale non solo ai fini di una rimodulazione dell'offerta turistica ma anche per poter aumentare le capacità attrattive nei confronti di lavoratori e professionalità.

In questa prospettiva, pur in presenza di molti vincoli legati ad alcune caratteristiche strutturali ed organizzative del settore difficili da modificare, le necessità di crescita e cambiamento sono diffusamente riconosciute. Emergono, tuttavia, con forza alcune questioni che nel generale dibattito sulle esigenze di sviluppo del settore vedono contrapporsi, per quanto riguarda le possibili implicazioni sulle risorse umane, modalità di sviluppo e scelte operative.



*1) Qualità versus quantità*

La riflessione sugli effetti di un auspicabile innalzamento qualitativo anche per quanto riguarda le ricadute positive in termini occupazionali parte necessariamente dalla constatazione che nel corso degli ultimi anni la crescita del settore in termini dimensionali abbia, di fatto, fortemente penalizzato il profilo qualitativo.

La necessità di adattarsi ad un flusso turistico in costante crescita può aver frenato, in alcuni casi, la spinta al miglioramento ritardando o limitando gli investimenti volti ad innalzare la qualità dei servizi offerti oppure ad adeguarli alle nuove istanze emergenti. La conseguente rimodulazione (verso il basso) dell'offerta turistica ha avuto inevitabili conseguenze nel ridefinire il fabbisogno professionale espresso dal settore con poca attenzione alla necessità di investire nel capitale umano, nella sua preparazione di base ma anche nella sua eventuale riqualificazione.

*2) Qualità dei profili professionali versus personale generico a basso costo*

Spostare l'attenzione, da un lato, su un'offerta ricettiva di maggiore qualità, dall'altro, sulla capacità di attrarre un flusso turistico maggiormente sostenibile e più qualificato, significa necessariamente rimodulare anche domanda ed offerta di lavoro. Nel momento in cui le strategie di sviluppo si spostano ed "il problema non è (più quello di) attirare il turista, ma saperlo trattare adeguatamente" le conseguenze in termini di preparazione e capacità operative sono evidenti. E se in passato il settore garantiva prevalentemente opportunità di "integrazione al reddito" per alcune categorie di soggetti, studenti in primis, oggi (ed ancor più in futuro) diventa indispensabile far leva soprattutto sulla "qualità dell'occupazione". Significa preferire la professionalità (indispensabile per "lavorare bene") al personale generico a basso costo (cd. "manodopera"), sicuramente funzionale ad un turismo di massa "mordi e fuggi" ma non adatto ad un'offerta turistica incentrata sull'erogazione di servizi di qualità e ad elevata intensità di relazione con l'utente/cliente finale.

*3) Qualità dell'organizzazione del lavoro versus quantità dei carichi di lavoro*

Puntare sull'innalzamento della qualità del lavoro rappresenta un elemento chiave per lo sviluppo. A riconoscerlo sono tutti gli operatori del settore: lavoratori, datori di lavoro, ma anche corpi intermedi ed associazioni di rappresentanza. Il raggiungimento di questo obiettivo impone, tuttavia, una riflessione sul corretto equilibrio tra quantità e qualità del lavoro, due parametri (come sottolineato da molti lavoratori) che devono associarsi in maniera funzionale l'un l'altro.

Soprattutto in alcuni periodi della stagionalità turistica o in alcuni momenti dell'anno, l'elevato carico di lavoro (conseguente alla richiesta di massima disponibilità da parte dei lavoratori) risulta non solo pregiudicare le possibilità di garantire elevati standard qualitativi, ma influisce anche sulle possibilità di crescita e rafforzamento dei profili professionali.

Una diversa redistribuzione dei carichi di lavoro, anche attraverso reclutamenti aggiuntivi oppure una diversa organizzazione del lavoro, potrebbe voler dire "lavorare meglio e rendere di più". E potrebbe altresì garantire prospettive diverse in termini di conciliazione vita-lavoro, ma anche di carriera, fondamentali per poter attrarre lavoratori e professionalità.

Purtroppo, non di rado, il fatto di accettare modalità organizzative incentrate su carichi di lavoro elevati e il prolungamento dei tempi di lavoro – non di rado aderendo ad una sorta di tacito compromesso che porta a massimizzare i guadagni in periodi ridotti – rappresenta un forte limite alle concrete possibilità di investire su professionalità e carriere.

*4) Qualità dei lavoratori versus qualità dei profili imprenditoriali*

Come osservato "il sistema deve crescere puntando su qualità e sostenibilità" e per fare questo deve formare ed impiegare persone qualificate, capaci di portare e rendere possibile il cambiamento in azienda. Solo attraverso l'innesto di nuove professionalità (o la riqualificazione di quelle esistenti) è possibile mirare ad un generale innalzamento qualitativo in modo funzionale all'innovazione e al cambiamento.



Tutto ciò si può riassumere nella capacità di “inserirsi con intelligenza nei mutamenti in essere” e richiede di investire, come già osservato, nella professionalità dei lavoratori, ma richiede altresì azioni specifiche destinate ai datori di lavoro. L’innalzamento qualitativo passa, infatti, anche attraverso la “crescita delle capacità manageriali” e la messa in discussione di modelli organizzativi ormai obsoleti. A questo proposito, la pandemia che, in un certo senso “ha costretto ad adottare punti di vista diversi”, ha di fatto rappresentato per molti un’opportunità in questo senso chiedendo di recepire e, di conseguenza, agire secondo i cambiamenti da essa imposti.

Il problema, come osservato, è che anche tra gli imprenditori talvolta mancano le competenze di base e manca la capacità di adottare “una visione più ampia” che tenga conto, unitamente, delle complessive traiettorie di sviluppo del settore e del buon funzionamento della propria realtà aziendale.

Più in generale, occorre “imparare a leggere i cambiamenti in anticipo e sapersi adeguare al mercato che cambia”, ma in questo “datori di lavoro e lavoratori devono viaggiare sullo stesso binario” e le strategie aziendali devono essere accompagnate da adeguate competenze professionali. L’importante è riuscire a capire o a far capire (e questo vale sia per lavoratori che datori di lavoro) il modo in cui cambiare.

#### *Gli effetti della pandemia e le indicazioni per il futuro*

Se per certi versi l’emergenza sanitaria ha accelerato le trasformazioni in atto nel settore e modificato in parte l’assetto organizzativo dello stesso tant’è che “è come se avessimo messo un piede sull’acceleratore”, è anche vero che la pandemia e le misure adottate per contrastarla hanno determinato un’importante “battuta d’arresto”.

Facendo leva sui trend di sviluppo conosciuti fino a questo momento, il primo passo da fare pensando al futuro è quello di provare a prevedere e prendere atto del modo in cui sta cambiando e cambierà il turismo. A questo proposito, la maggiore opportunità rappresentata dal Covid-19 coincide con la possibilità di utilizzare in chiave generativa questo momento, ovvero di saper trarre vantaggio da una situazione che ha imposto un freno alle modalità di sviluppo precedenti ed ha, di fatto, spostato il baricentro della riflessione in essere. Un contesto, quello attuale, descritto come un “momento importante per progettare, crescere e migliorare” sulla spinta dalla necessità di “reinventarsi e riadattarsi”.

Sviluppare la sensibilità per comprendere questo scenario così complesso può sicuramente aiutare. E se la pandemia ha lasciato un diffuso senso di incertezza e imprevedibilità, tant’è che “rimane sospesa la proiezione verso il futuro”, il confronto con le necessità di cambiamento si fa, paradossalmente, più stringente.

L’innovazione rappresenta senza dubbio il principale driver per l’innalzamento qualitativo, tuttavia essa può essere resa possibile solo grazie ad una miglior organizzazione del lavoro, una diversa strutturazione delle attività e, non da ultimo, grazie all’innesto in azienda di professionalità e qualifiche più elevate. Fare questo non risulta però sempre agevole anche per via della stagionalità e della forte intermittenza cui sono soggette molte attività del settore. Anche nell’emergenza, con la necessità da più parti riscontrata di inserire figure professionali maggiormente funzionali alle nuove esigenze, figure “che in realtà, al momento, proprio mancano”, questo difficilmente si è verificato.

La forte discontinuità non aiuta neppure a preservare la continuità dei rapporti di lavoro, a custodire quel patrimonio professionale che può fare la differenza ed è la base per pensare in modo strategico al futuro del settore. L’emergenza sanitaria ha, infatti, riportato con forza l’attenzione alla necessità di garantire quella continuità lavorativa tanto necessaria per preservare qualità del lavoro e sviluppo delle professionalità.



## 5.4

**Il ruolo imprescindibile della formazione di qualità**

La formazione rappresenta una delle risorse strategiche per valorizzare le risorse umane, accrescere e preservare la professionalità e, di conseguenza, innalzare il livello qualitativo del settore.

In questa accezione e in considerazione delle esigenze correnti, lo scopo prioritario della formazione dovrebbe essere quello di:

- 1) incrementare l'offerta di professionalità e far fronte al fabbisogno di personale espresso dalle aziende, sia esso aggiuntivo o in sostituzione di quanti fuoriescono;
- 2) aumentare la disponibilità di risorse specializzate e dunque adeguatamente preparate dal punto di vista professionale anche in funzione delle mutate esigenze del settore.

Per il raggiungimento di questi obiettivi l'offerta formativa di cui il settore può avvalersi risulta articolarsi essenzialmente in:

- istruzione e/o formazione professionale (iniziale) per i giovani che scelgono di inserirsi nel settore;
- formazione destinata ai lavoratori per accrescerne la professionalità.

#### 5.4.1 *I percorsi di istruzione/formazione per i giovani (o quanti decidono di inserirsi nel settore)*

Le opportunità di formazione specialistica nel territorio provinciale sembrano non mancare. È stata rilevata l'esistenza di scuole e percorsi disciplinari (percorsi professionali e tecnici ma anche di istruzione tecnica superiore) che potenzialmente possono rispondere in modo adeguato alle richieste crescenti di professionalità da parte delle diverse realtà aziendali che operano nel comparto turistico-alberghiero e degli ambiti ad esso connessi.

Non mancano, tuttavia, pesanti critiche soprattutto da parte dei datori di lavoro nei confronti del sistema formativo. Esso è giudicato inadeguato, non in grado di fornire personale preparato al mondo del lavoro, con scarso orientamento alle conoscenze tecnico-pratiche. L'opinione diffusa tra gli imprenditori è che esso non riesca davvero a preparare i ragazzi, a renderli capaci di inserirsi in un settore molto particolare che richiede disponibilità e grandi sacrifici (ma che al contempo può dare anche opportunità).

Il divario che si rileva tra realtà e modelli formativi è molto forte e vengono giudicate negativamente soprattutto le modalità di preparazione dei ragazzi; si accusa la scuola di generare aspettative non coerenti con la realtà arrivando persino al paradosso che in alcuni casi, incuranti delle regole di funzionamento del settore, alcuni giovani “vanno a fare un colloquio per lavorare nel settore turistico e non si aspettano di dover lavorare il sabato e la domenica”.

Per contro, le aziende riconoscono invece l'elevato valore formativo delle esperienze pratiche maturate sul campo, in particolare anche all'estero in contesti che favoriscono l'acquisizione delle competenze linguistiche ma soprattutto potenziano abilità e competenze trasversali in contesti internazionalizzati (non sempre facili da trovare in Italia). Anche nella fase dell'inserimento lavorativo in specifici contesti aziendali, l'acquisizione delle competenze necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa passa per lo più attraverso la formazione pratica “in house” a valere sull'esperienza dei lavoratori più anziani.

Nella consapevolezza che il settore e il mercato del lavoro sta cambiando, emerge comunque una significativa domanda di profili più alti e di competenze specifiche che solo l'innalzamento dell'offerta formativa può dare. Ciò nonostante, la realtà dei fatti, sembra evidenziare non poche difficoltà nella capacità di inserire adeguatamente le qualifiche più elevate.



Anche in presenza di alti profili si tende a valorizzare le competenze di base richieste per i ruoli più tradizionali (a scapito di quelle specialistiche) e, non di rado, un'elevata qualificazione rappresenta per i ragazzi più un vincolo che un'effettiva *chance* per l'occupazione.

Per quanto riguarda la formazione universitaria, ad esempio, se è vero che “le ragazze (sono soprattutto studentesse che scelgono questi corsi) che escono dal triennio non fanno fatica a trovare lavoro soprattutto nel *front-office* o nelle *reception*, lavori a contatto con il pubblico, soprattutto perché sanno l'inglese o il tedesco”, quando fanno la magistrale “il sistema turistico fa più fatica ad accoglierle, ad assorbirle”. Soprattutto nelle realtà più piccole, si riscontrano forme di “diffidenza verso il laureato” (magari basate su preconcetti o incapacità di valutare il valore aggiunto associato a determinate figure professionali) e la tendenza prevalente è quella volta a preferire, comunque, “un livello più basso”.

#### 5.4.2 *La formazione (più o meno continua) per i lavoratori del settore*

Per chi è già inserito nel settore, il fabbisogno formativo intercetta sicuramente il tema della c.d. “formazione continua” e la necessità di definire percorsi di rafforzamento delle competenze volti ad incrementare la professionalità. Tutto ciò tenendo conto delle declinazioni che la formazione può avere, dal semplice rafforzamento delle competenze di base (anche quelle obbligatorie per legge in materia di prevenzione e sicurezza) alla declinazione più alta dei percorsi volti a far comprendere l'evoluzione della realtà che ci circonda e le trasformazioni del mondo del lavoro.

I percorsi formativi di cui hanno bisogno i lavoratori (anche quelli con più esperienza) sono volti alla riqualificazione e all'aggiornamento continuo dei saperi. La formazione è importante soprattutto laddove le competenze rischiano di divenire obsolete ed è necessario garantire ai lavoratori la possibilità di reinserirsi agevolmente e trovare una nuova collocazione in un contesto lavorativo in continuo divenire.

Anche in questo caso tutti sono concordi nell'affermare che, nel territorio, l'offerta formativa c'è ed è ben strutturata. Anche attraverso gli enti bilaterali del settore sono diverse le tipologie di corsi messi a disposizione di aziende e lavoratori. Non si tratta quindi di aumentare l'offerta, ma di ripensarla ed, eventualmente, adattarla alle effettive possibilità di accesso.

Ci sono, infatti, molti vincoli che fungono da deterrente oppure ostacolano l'accesso alla formazione da parte dei lavoratori (ma anche dei datori di lavoro). Tra questi, alcuni emergono con forza dalle testimonianze raccolte:

1) *La composizione molto eterogenea degli occupati nel settore.* Come già osservato, nel comparto turistico-alberghiero e nei settori ad esso correlati sono contemporaneamente presenti tipologie diverse di lavoratori: collaboratori stabili dell'azienda e personale temporaneo, nuovi arrivati e persone con molta anzianità di servizio alle spalle, giovani ed anziani, italiani e stranieri, ecc. Ognuno di essi ha necessità diverse, vuoi per il ruolo ricoperto, vuoi per la preparazione di base posseduta.

2) *Carriere instabili e precarietà lavorativa.* Per i datori di lavoro la necessità è quella di individuare i destinatari della formazione compatibilmente con i ruoli ricoperti e le effettive possibilità di inserimento degli stessi nei percorsi formativi. Questo tipo di scelte alimentano nei lavoratori “la percezione che l'azienda o il datore di lavoro investa sulla formazione del personale solo se poi c'è un effettivo sbocco o una possibilità di percorso a lungo termine”. A pagarne il prezzo più alto sono soprattutto i lavoratori più instabili, con esperienze limitate nel tempo e carriere discontinue: “ho sempre avuto la sensazione di essere trattata come chi un domani non ci sarà più, quindi non ho visto un investimento in formazione per la mia figura, e questo non mi lascia sperare per il futuro”.

3) *L'elevata presenza di lavoratori stranieri e l'esistenza di forme di pendolarismo con i paesi di origine.* Non sempre nei confronti dei lavoratori stranieri, specie quelli arrivati da poco o senza un chiaro interesse ad investire nella carriera lavorativa in Italia, è riscontrabile la disponibilità ad intraprendere



percorsi di formazione funzionali al miglioramento delle capacità lavorative nel settore. Se da un lato sono presenti difficoltà oggettive che limitano nei fatti le possibilità di accesso (come nel caso delle conoscenze linguistiche di base), dall'altro è altresì vero che “a volte è un po' difficile far capire loro l'importanza di aggiornarsi, formarsi, crescere professionalmente, perché la loro necessità (primaria) è quella di trovare lavoro, mettere via dei soldi e tornare nel loro paese o spostarsi in un altro Paese che non è l'Italia”. Per i lavoratori con obiettivi di questo tipo “impegnarsi nella formazione o nell'aggiornamento delle competenze non è una cosa utile, non è (nel loro modo di vedere le cose) un investimento prioritario da fare”.

4) *La difficoltà nel convincere lavoratori e datori di lavoro dell'importanza della formazione.* Da un lato sono i datori di lavoro stessi riluttanti e spesso faticano a distogliere i lavoratori dall'attività lavorativa per permettergli di frequentare i corsi di formazione. Questo avviene soprattutto nelle realtà di dimensioni più piccole, meno strutturate, ed in cui esistono vincoli organizzativi più stringenti, tant'è che la formazione è spesso limitata a quella obbligatoria. Dall'altro sono i lavoratori stessi, incapaci di cogliere l'opportunità offerta, a rifiutare di impegnarsi per il percorso professionale al di fuori dell'orario previsto e retribuito.

“Tanti lavoratori non vedono proprio bene la formazione, la vivono come una perdita di tempo, la percepiscono passivamente”. Non sono in grado di coglierne il valore e l'utilità per migliorare il proprio lavoro ed accrescere la professionalità. In particolar modo tra le persone con più esperienza c'è la convinzione che “non possano esserci dei cambiamenti rispetto ad un percorso di lunga data e non sono in grado di rimettersi in gioco e capire che il mercato del lavoro è cambiato completamente”. Per questo bisogna continuare a crescere, rimanere attivi e capaci di rimettersi in gioco, e la formazione è uno strumento che può aiutare a capire questo, nonostante la reticenza di molti.

5) *Difficoltà a conciliare la formazione con i carichi di lavoro.* Questo risulta essere vero soprattutto nei periodi di massima intensità lavorativa nei quali trovare il tempo da dedicare alle attività formative diventa molto complicato. L'unica alternativa sembra essere quella di dover rimandare tutte queste attività nei mesi di fermo della stagionalità. Se i lavoratori devono iniziare a seguire un corso “o lo devono concentrare nei mesi in cui l'attività è chiusa oppure è difficile... tra i turni, il giorno di riposo magari non è fisso, non si riesce mai a completare quanto intrapreso e qualcosa verrà sempre sacrificato”.

#### 5.4.3 Sulla qualità della formazione

Se da un lato è vero che anche nel territorio provinciale non manca un'adeguata offerta formativa, è altresì vero che gli standard qualitativi sono percepiti come molto diversi tra loro. D'altro canto, non sempre c'è la capacità di individuare correttamente il percorso migliore per le singole realtà aziendali e per i lavoratori.

Troppo spesso la necessità (a prescindere) di fare formazione si concretizza nella realizzazione di corsi che non servono. Non basta una formazione generica e neppure serve una formazione eccessivamente lontana dalle effettive esigenze di aziende e lavoratori, tant'è che il senso della stessa rischia di non essere compreso. “Molti corsi di formazione, come ad esempio quelli sulla sicurezza, sono assolutamente inutili e servono solo per essere in regola con gli adempimenti amministrativi”; in altri casi, invece, “si fanno dei corsi di formazione talmente astratti rispetto alla realtà lavorativa” che, alla fine vengono abbandonati.

Rispetto a questo tema, un chiaro elemento di tensione che si registra è lo scontro tra “l'obbligatorietà della formazione” ed un approccio “condiviso” della stessa. Da un lato, quindi, i percorsi formativi sono in un certo senso “imposti” al lavoratore dall'azienda in virtù di un obbligo di legge o per scelte operative di altra natura, dall'altro si colloca invece la possibilità di definire ed organizzare in maniera partecipata un percorso formativo il cui senso sia chiaro e condiviso sia dai datori di lavoro che dal lavoratore.



In realtà accade anche che non sia neppure il datore di lavoro a scegliere la formazione che, spesso per comodità, si rifà a modelli pre-impostati realizzati indipendentemente dalle specifiche esigenze aziendali. È evidente, invece, che la formazione deve essere progettata da chi conosce l'azienda e le sue necessità e non deve essere affidata in toto all'esterno.

La formazione non va neppure fatta a caso: “a volte i lavoratori vengono messi in aula e non sanno neppure il perché”; deve invece essere ritagliata su misura rispetto alle esigenze e agli obiettivi che ci si propone di raggiungere e deve tener contemporaneamente presenti esigenze dei lavoratori e quelle del datore di lavoro. Di qui l'importanza di agire, innanzitutto, “comunicando la formazione”. Questo significa saper adottare modelli comunicativi in grado di trasmettere l'importanza della necessità di imparare ed accrescere le proprie conoscenze (e questo proprio in virtù anche della condivisione degli obiettivi aziendali).

Più in generale, a determinare il livello qualitativo della formazione concorrono diversi fattori: “dipende da chi ci si affida per la realizzazione e da quanto l'imprenditore ci mette del suo, anche in funzione delle esigenze dei lavoratori, per creare un piano formativo”. Laddove la formazione si traduce in percorsi di bassa qualità e scarsa utilità per azienda e lavoratori, spesso manca la capacità di rilevare adeguatamente i fabbisogni e di conseguenza saper avviare una corretta programmazione della stessa. In altri termini, la formazione di qualità va strutturata, va studiata, ritagliata appositamente e “solo così può diventare uno strumento per la crescita di tutti”.

#### 5.4.4 *Gli effetti della pandemia e le indicazioni per il futuro*

L'offerta turistica veronese, superata la prova del Covid-19 avrà sicuramente bisogno di nuove professionalità e, ormai appare scontato, “queste professionalità bisogna formarle”. Con l'emergenza sanitaria uno dei rischi maggiormente sentiti è stato proprio quello di perdere (irrimediabilmente) delle competenze e di sperimentare forme di abbandono del settore.

La pandemia ha mostrato, inoltre, la necessità di investire in un diverso approccio formativo, maggiormente incentrato sull'aspetto psicologico e sulla necessità di accompagnare il lavoratore a reinserirsi al lavoro, garantendo allo stesso tempo una crescita delle competenze personali e la presa di consapevolezza delle trasformazioni in atto. Soprattutto in questo periodo, si è rivelata necessaria una formazione capace di dare ai lavoratori “anche delle motivazioni per poter avere uno sguardo sul lavoro... far sì che il lavoro non sia (percepito come) un peso, ma qualcosa che accresce ed aumenta la dignità dell'uomo”.

Infine, con l'emergenza sanitaria sono emerse anche le potenzialità connesse alla tecnologia e al digitale nel rendere possibile una diversa organizzazione del lavoro. Per quanto riguarda la formazione tutto questo si può tradurre nella possibilità di aumentare ed incrementare per tutti anche le opportunità di formazione.

Per quanto riguarda il futuro, dunque, è chiaro che la formazione rappresenta uno strumento strategico per mantenere i lavoratori legati al settore. Occorre tuttavia superare la convinzione, troppo spesso diffusa, che la formazione sia solo una perdita di tempo e per fare questo è importante, se non indispensabile, agire in via prioritaria “educando all'importanza della formazione”.

Altro obiettivo fondamentale, da perseguire nell'ambito della progettazione dei percorsi formativi è lo sforzo di veicolare informazioni utili a comprendere ed acquisire consapevolezza dei cambiamenti in atto. Tutto questo partendo dal presupposto che datori di lavoro e lavoratori hanno bisogno di essere accompagnati ed indirizzati. Serve una formazione in grado di “far capire alle persone che il domani è diverso”.

A questo proposito occorre intervenire modificando innanzitutto alcuni aspetti che riguardano la conoscenza e la percezione del lavoro puntando, soprattutto, a modificare alcuni approcci culturali o retaggi ancora forti che portano molti lavoratori e datori di lavoro ad avere convinzioni scorrette oppure opinioni superficiali sui meccanismi che regolano il funzionamento del mercato del lavoro.



Per massimizzare gli sforzi della formazione è, infine, necessario intervenire nella direzione di garantire maggiore continuità e sicurezza ai lavoratori. Incentivando carriere più stabili cui ancorare i progetti formativi oppure sfruttando attivamente i periodi (transitori) di inattività per investire sui lavoratori e programmare percorsi di crescita professionale.

La raccomandazione principale, in ogni caso, è che la formazione non deve essere “la facile risposta a problemi complessi”, nascondendo in un certo senso problemi di altro tipo “dietro la necessità di fare formazione”, ma deve rispondere ad esigenze reali di aziende e lavoratori ed essere coerente con gli obiettivi di sviluppo predefiniti.



## 6. Tecnologia e spinta all'innovazione

I processi di innovazione che caratterizzano il sistema turistico veronese sono talvolta resi difficili e le iniziative volte all'ammodernamento delle attività si scontrano con il permanere di modelli fortemente ancorati ai sistemi tradizionali del passato. In accordo con le percezioni rilevate da parte dei soggetti coinvolti nella rilevazione, la difficoltà ad innovare andrebbe ricondotta a molteplici fattori, quali le ridotte dimensioni aziendali che non permettono di investire sullo sviluppo, l'effetto negativo esercitato da alcune nuove forme di interazione con la clientela, la mancanza di figure professionali adeguate alle nuove competenze, ecc. Il modo in cui i vari soggetti "raccontano" la tecnologia, suggerisce tuttavia che le criticità riscontrate potrebbero configurarsi come sintomi di una difficoltà più profonda e che riguarda direttamente il modo in cui ci si avvicina all'innovazione e alla tecnologia. Nella gestione dei cambiamenti il sapere e la conoscenza giocano un ruolo essenziale, sia nella comprensione delle novità, sia delle modalità più adeguate per adattare al proprio contesto. Se non si è adeguatamente preparati, rinnovarsi diventa più complicato e questo fatto è stato enfatizzato al massimo con il manifestarsi della pandemia.

### 6.1 L'approccio verso le nuove tecnologie: una visione conflittuale

Secondo quanto emerso dalle evidenze raccolte, nel contesto turistico veronese traspare un rapporto conflittuale con le innovazioni tecnologiche, soprattutto nel modo in cui esse vengono concepite in relazione alle dinamiche che regolano il funzionamento del settore.

Come già osservato, sembrerebbe infatti che negli ultimi decenni non siano state intraprese significative azioni di rinnovamento soprattutto a causa dei benefici derivanti dalla c.d. "rendita di posizione" di cui si è già fatto cenno e che caratterizza le mete turistiche della provincia. Il patrimonio paesaggistico e culturale avrebbe, infatti, aiutato le imprese a sfruttare un "brand già pronto" che ha permesso di adattarsi nel tempo in una *comfort zone* fortemente radicata in modelli organizzativi e stili di management tradizionali, perdendo di vista le opportunità derivanti dalla diffusione delle nuove tecnologie. Oltre ad aver contribuito ad ampliare la platea dei possibili destinatari dell'offerta turistica, esse hanno avuto un impatto importantissimo anche nell'organizzazione del lavoro e della vita sociale delle persone, facendo emergere nuovi comportamenti da parte dei consumatori e nuove necessità d'azione da parte delle imprese.

A frenare l'introduzione di processi innovativi da parte delle imprese del settore intervengono in primis alcuni fattori legati alle dimensioni aziendali troppo ridotte; un carattere distintivo di buona parte delle realtà operanti nel settore turistico veronese. A questa evidenza – che trova riscontro anche nelle analisi riferite alle prospettive di sviluppo del settore nel complessivo contesto nazionale – sottende una forte differenziazione nelle modalità di erogazione dei servizi e nell'applicazione delle soluzioni tecnologiche legata alle dimensioni delle imprese turistiche e ai rispettivi atteggiamenti di apertura o chiusura verso l'innovazione tecnologica. Da un lato si collocano le grandi aziende che possiedono sufficienti risorse finanziarie – oltre che a rilevanti quote del mercato – per investire nella tecnologia e migliorare la qualità dei prodotti/servizi offerti, dall'altro, sul versante delle piccole/medie imprese, si contrappongono realtà produttive fortemente localizzate e dipendenti dal tessuto economico di riferimento, spesso a conduzione familiare e basate su modalità gestionali di tipo tradizionale, più restie all'innovazione tecnologica (Martini, 2001).



Secondo quanto emerge nelle testimonianze raccolte, anche nel contesto veronese la questione dimensionale ha effetti importanti sia per quanto riguarda l'operatività delle aziende, sia per quanto riguarda la propensione al cambiamento e all'innovazione. Se è vero che "l'eccessivo nanismo [...] porta a fatturati più bassi rispetto alle altre realtà organizzative turistiche presenti nel mercato europeo", determinando dunque una sorta di svantaggio competitivo di base di cui occorre necessariamente tener conto, è altresì evidente come sia necessario "un salto culturale, perché il troppo piccolo non è un terreno fertile per l'innovazione dal momento che questa costa cara".

Il riscontro dell'esistenza di una diffusa difficoltà a collaborare ed agire in forma integrata porta alla luce un altro aspetto fondamentale indispensabile per lo sviluppo dei processi innovativi, ovvero la sfera relazionale. Se le dimensioni ridotte fanno direttamente riferimento al piano delle "possibilità" di innovare, la difficoltà a cooperare emersa dalla mancanza di relazioni di fiducia con le altre realtà organizzative del territorio influenza la "capacità" di innovare, specialmente se si ragiona in termini di infrastrutture e di turismo sostenibile. L'innovazione, specialmente quella che riguarda l'ambiente in cui le piccole imprese si trovano ad operare non si basa solo su premesse di natura economica, ma presuppone infatti uno scambio di conoscenze e significati condivisi con gli attori che fanno parte del network. In tal senso, la dimensione relazionale – che include anche la "gestione" delle risorse presenti nel territorio – deve necessariamente accompagnare quella economica direttamente legata alla "disponibilità".

In questa accezione, i processi innovativi interessano anche i processi organizzativi e le pratiche lavorative o sociali. L'innovazione può riguardare il turista che inizia ad utilizzare nuovi strumenti digitali, così come l'imprenditore nella sua azienda e il lavoratore nella sua professione. Da questa prospettiva la conoscenza gioca un ruolo fondamentale e primario, da intendere non come accumulo di informazioni, ma come capacità di saperle interpretare e utilizzare in base al contesto in cui si agisce. L'innovazione, dunque, prima di tutto dovrebbe essere il risultato di un processo di apprendimento e di costruzione di competenze (Gosetti, 2017).

Dalle evidenze raccolte, la relazione conflittuale nei confronti dell'innovazione sembra emergere anche nei confronti delle nuove tendenze in atto, in particolare con riferimento al nuovo ruolo assunto dagli utenti nel definire la fruizione dell'esperienza turistica. L'avvento di internet non di rado viene percepito come un fattore esogeno, che irrompe in maniera negativa modificando il modo in cui i clienti si relazionano con i gestori dei servizi, sia dal punto di vista dell'utilizzo degli strumenti digitali per esprimere giudizi, sia nei contenuti e negli obiettivi dei giudizi stessi. "Oggi i clienti scrivono, mettono in evidenza i difetti e difficilmente elogiano il gestore per l'attività che svolge", e spesso, "chi recensisce negativamente non fa nemmeno riferimento alla qualità del cibo (o in generale del servizio offerto), ma basa le critiche anche sulle sedie o sui tavoli... non contano più le stelle Michelin, ma Tripadvisor e Google", paragonati a "muri di gomma" che non consentono un confronto diretto con la clientela di fronte alle criticità rilevate. Ciò che viene enfatizzato è che l'utilizzo scorretto o inadeguato di questi portali da parte degli utenti può avere ripercussioni importanti per le attività imprenditoriali del settore e non sempre chi recensisce è consapevole di questo. Le informazioni condivise possono infatti raggiungere potenziali turisti di tutto il mondo, senza contare l'utilizzo strategico che ne possono fare i gestori delle attività concorrenti sul mercato locale.

Rispetto alle ricadute rilevate dall'indagine in merito al ruolo assunto dal cliente grazie alle nuove tecnologie, emerge l'importanza della conoscenza e del modo in cui questa influisce nell'interpretazione dei cambiamenti in atto. Il significato delle innovazioni tecnologiche dipende non solo dalle aspettative sociali che si definiscono intorno ad esse, ma anche dall'ambiente e dal modo in cui questo viene riorganizzato successivamente alla loro introduzione (Akrich, 2006). Sulla base di questa prospettiva, l'identità delle piattaforme come Tripadvisor (e simili) "si muove" a seconda del contesto e degli individui che lo utilizzano (Fortunati, 2001). Anche le imprese possono contribuire quindi a definire modalità di utilizzo e finalità delle tecnologie, ma la visione che emerge dalle evidenze raccolte mostra piuttosto un'idea della tecnologia come "forza esterna", alla stregua di un imperativo categorico al quale adeguarsi senza margine d'azione.



Sulla base di ciò, è comprensibile che le aspettative di imprenditori ed utenti/clienti siano divergenti rispetto al ruolo che dovrebbero avere le piattaforme come Tripadvisor e Google ed è per questo motivo che, una volta compresi i significati di utilizzo da parte dei diversi attori, è possibile interagire nel processo di sviluppo ridefinendone le traiettorie. È chiaro che se le aspettative degli imprenditori auspicano un possibile utilizzo più consapevole dei portali per le recensioni da parte dei clienti, porsi in antitesi e allo stesso tempo pensare di non aver margine di azione, non può avere un impatto sulle possibili traiettorie di sviluppo di questi portali.

Anche in tema di innovazione sostenibile, la rilevazione condotta fa emergere alcune evidenze che fanno percepire come il settore turistico veronese stia vivendo in una situazione per certi versi bloccata e di come sia necessario sostenere gli imprenditori, gli albergatori e gli operatori ad inserire nella loro offerta “non solo proposte economicamente vantaggiose ma anche sostenibili”.

A questo proposito, dalle testimonianze raccolte, emergono chiaramente alcuni vincoli come, ad esempio, l’inadeguatezza del trasporto pubblico rispetto al flusso di turisti stranieri, soprattutto nei momenti in cui è molto intenso, perché “chi si dirige verso il lago di Garda è costretto a percorrere l’unica via disponibile da Malcesine a Peschiera, in quanto solo quella strada porta al lago”, ma si rilevano anche alcuni bisogni quali la progettazione di forme alternative di trasporto o il potenziamento in chiave strategica delle infrastrutture esistenti.

Se da un lato il tema della sostenibilità ambientale tende a passare in secondo piano perché considerato “come qualcosa di nicchia, che riguarda solo alcuni turisti alternativi”, dall’altro è vero che esso, anche in ragione delle tendenze più recenti, sta acquisendo una rilevanza centrale nelle scelte dei fruitori dei servizi turistici. Ad esempio, “le giovani generazioni prima di scegliere un albergo o comunque una struttura ricettiva, guardano se tale struttura rispetta alcuni standard di sostenibilità ambientale, i quali stanno diventando sempre più importanti”.

Inoltre, quando si tratta il tema del turismo sostenibile, si deve considerare anche il suo impatto sul modello di sviluppo locale, in particolar modo per ciò che concerne le ripercussioni dal punto di vista sociale. Le evidenze raccolte nell’ambito della rilevazione giudicano negativamente un approccio eccessivamente orientato verso la dimensione del turista e la sua esperienza del territorio, piuttosto che quella della comunità residente in un’ottica integrata. Sul tema è emblematica la testimonianza di uno dei partecipanti coinvolti nella rilevazione, che descrive, non senza apprensione, un’immagine della vivibilità di Verona utilizzando queste parole: “i fiumi di gente che attraversano Venezia sono la rappresentazione di ciò che è sbagliato nel turismo. Sono anni che non ho la possibilità di fare una passeggiata in Via Mazzini (nel centro storico di Verona) senza prendere a spintoni le persone, e non vorrei che Verona si trasformasse in una Venezia... è ovvio che chi ci abita vorrebbe vedere un posto più tranquillo e poterlo vivere diversamente”.

## 6.2

### **Tecnologia e trasformazione del lavoro: l’importanza dell’attitudine digitale**

Lo sviluppo tecnologico, come visto fin qui, ha modificato le dinamiche del settore impattando direttamente nei modelli produttivi e nei processi organizzativi. Ciò ha comportato una ridefinizione dei ruoli, delle mansioni e delle modalità attraverso cui svolgere sia compiti nuovi che preesistenti. Questi cambiamenti hanno fatto emergere l’importanza di investire per migliorare e ampliare l’assetto organizzativo, puntando sia sulla formazione delle risorse già presenti in azienda, sia sulla ricerca di nuovi profili con nuove competenze in ambito informatico e digitale.

In tema di formazione e di nuovi profili professionali, dalle evidenze emerge in particolare la necessità di strutturare l’attività formativa in base alle nuove competenze richieste dalla digitalizzazione: “la formazione di alta qualità va ritagliata sulle nuove competenze che sono necessarie all’impresa per affrontare il futuro. E se sono un bravo imprenditore che legge i cambiamenti in anticipo, allora mi ritaglio la formazione in anticipo e arrivo prima, per essere un imprenditore di successo”.



Per fare questo, come già osservato anche nel capitolo precedente, occorre intervenire attraverso processi condivisi, volti ad individuare sia le competenze digitali possedute, sia quelle da sviluppare. Non si tratta di “imparare il digitale” ma di instaurare una compartecipazione tra lavoratore e datore di lavoro che punti a stabilire le modalità con cui il digitale debba essere integrato nei processi aziendali e definire di conseguenza i rispettivi obiettivi formativi. Se il datore di lavoro decide di introdurre in azienda una nuova tecnologia che modifica le modalità attraverso cui svolgere determinate mansioni, è importante concepire il cambiamento non solo rispetto alla possibilità di semplificare le procedure, ma anche sulla base delle abilità digitali possedute dal personale che deve interfacciarsi con i nuovi dispositivi al fine di facilitare lo sviluppo di una relazione positiva con gli strumenti stessi. L’introduzione di nuove tecnologie non conduce di per sé ad un miglioramento ma, al contrario, se non adeguatamente governata, può generare ulteriori difficoltà.

“Addestrare” i dipendenti ad utilizzare uno strumento tecnologico per la realizzazione di un servizio non è infatti sufficiente per lo sviluppo di una mentalità aperta e ricettiva nei confronti delle innovazioni tecnologiche. Una relazione inadeguata può comportare un impatto negativo sia per la qualità delle attività produttive sia per i lavoratori con il rischio, da un lato, di abbandonare velocemente i nuovi metodi, dall’altro di far nascere comportamenti nocivi o stressanti per il lavoratore derivanti da un uso improprio della tecnologia.

Sul versante delle nuove professionalità, dalle evidenze raccolte sembrerebbe esserci un *gap* tra le competenze ricercate dalle aziende e le competenze attualmente presenti nel mercato del lavoro. Le cause di questa carenza, secondo quanto emerso dalle evidenze raccolte, potrebbero essere ricercate nelle criticità strutturali del sistema scolastico più in generale, in difficoltà a preparare figure adeguatamente formate, provocando così un deficit importante che impatta direttamente sulle attività delle imprese del settore. Le aziende potrebbero trovarsi private delle competenze di cui hanno bisogno e allo stesso tempo trovarsi a gestire “del personale che non serve più, perchè il digitale ha talmente trasformato i servizi che alcune figure che prima servivano adesso non sono più necessarie”. È chiara, invece, la necessità di reperire determinate risorse come nel caso dei professionisti che “sappiano utilizzare i social, perché ora tutto viene svolto attraverso queste tecnologie che mediano in continuazione la comunicazione sia interna all’azienda che esterna”.

### 6.3

### L’accelerazione tecnologica dettata dalla pandemia

L’accelerazione della trasformazione digitale è stata una tra le prime espressioni della pandemia di Covid-19 in tutto il mondo. Anche in riferimento alle imprese della filiera turistica veronese, “l’ondata digitale” che ha investito il settore ha contribuito ad accelerare i processi di cambiamento già in atto prima del manifestarsi della pandemia.

Gli esiti di questa accelerazione digitale si sono manifestati in maniera differenziata in base alle caratteristiche delle imprese, specialmente in riferimento al tipo di struttura organizzativa, agli approcci strategici preesistenti e al livello di competenze possedute in ambito tecnologico. Dalle evidenze raccolte emerge che nel contesto veronese le imprese che già prima della pandemia avevano introdotto modelli di *business* e processi organizzativi sufficientemente informatizzati e favorevoli alla digitalizzazione si sono dimostrate più resilienti e reattive. Nel periodo emergenziale sono state in grado di implementare il sistema di vendita adattandosi all’aumento della domanda. Altre realtà commerciali che non avevano mai implementato in precedenza modalità di vendita “alternative” e digitalizzate, con la pandemia si sono trovate a dover organizzare nuovi sistemi di commercializzazione dei prodotti e/o nuovi servizi completamente da zero in assenza di risorse e competenze adeguate, subendo in alcuni casi esiti fallimentari nel tentativo di riorganizzarsi.



La spinta ad incrementare l'utilizzo della tecnologia, ha portato anche a sperimentare nuove modalità di organizzazione "virtuali" degli eventi o di alcune attività lavorative che solitamente si svolgevano in presenza. Questi tentativi non sempre hanno riscosso un grande successo, ciò nonostante hanno fatto emergere con forza la necessità di dotarsi di nuove competenze digitali, anche attraverso l'introduzione in organico di nuove figure professionali.

Per quanto riguarda i lavoratori, la spinta ad utilizzare massicciamente le tecnologie digitali ha permesso in alcuni casi di continuare a svolgere la propria attività anche a distanza con lo *smart working* o, per coloro che durante la pandemia erano in cerca di lavoro, di poter sostenere i colloqui di selezione in modalità digitale. Naturalmente, per quanto riguarda il settore turistico ed i comparti ad esso correlati solo in pochi casi le attività si prestano ad essere svolte a distanza. Ciò nonostante, le opportunità intraviste, anche solo relativamente ad alcune attività come le riunioni o la formazione, possono aver stimolato processi di cambiamento su fronti altrimenti impensabili. In senso più ampio, ad esempio, "è solo grazie alla pandemia se gli imprenditori si sono resi conto che lo *smart working* (o, più in generale, lo spostamento di alcune attività a distanza) ha portato anche dei benefici nell'organizzazione del lavoro", in particolar modo permettendo di "risparmiare sui costi di gestione oltre a garantire effettive opportunità di conciliazione vita-lavoro".

Per alcuni lavoratori "è stata una grande cosa riuscire a fare le riunioni da casa", infatti queste spesso vengono fatte la sera tardi, dopo la chiusura dell'attività, e "poterle seguire a distanza è un comfort aggiuntivo", oltre al fatto di dare la possibilità a più persone di parteciparvi.

Dal punto di vista imprenditoriale, le percezioni emerse fanno intendere una concezione dello *smart working* e di tutte le attività svolte a distanza come una pratica straordinaria legata alla pandemia e che, anzi, se procrastinata, potrebbe impattare negativamente sul futuro delle attività, perché "più le persone lavorano in *smart working* e non vanno in ufficio, meno gente si ferma al bar per fare colazione alla mattina".

## 6.4

### La tecnologia come strategia per la ripartenza

La crisi del settore turistico dovuta alla pandemia si è rivelata un'opportunità per riflettere sulle criticità dell'assetto organizzativo di molte realtà del comparto. Le piccole e medie imprese che caratterizzano il contesto turistico veronese con la pandemia hanno dimostrato di essere agili nell'attuare soluzioni in tempi brevi per "tamponare" le criticità, anche se con sforzi enormi. Allo stesso tempo però, questo modo di agire ha fatto emergere un forte sentimento di incertezza e disorientamento, sintomo di una difficoltà di fondo nell'affrontare i cambiamenti secondo una strategia previsionale e anticipante che includa la programmazione di interventi sul lungo periodo. La tecnologia va studiata e concepita in questo senso, come un'opportunità e un prezioso alleato per riuscire ad agire in anticipo, senza dover essere costretti a subire i cambiamenti una volta che questi si manifestino e producano effetti indesiderati. Infatti, come emerso più volte dalle testimonianze raccolte, non è possibile costruire strategie valide quando ci si trova ad agire in un ambiente di cui non si hanno sufficienti informazioni. La tecnologia, come già visto nei precedenti paragrafi, ruota proprio intorno alla creazione, alla comunicazione, alla diffusione, al reperimento e alla gestione del flusso di informazioni, pertanto, si configura non solo come strumento per aumentare l'efficienza dei processi produttivi e organizzativi, ma anche come un ausilio indispensabile per aumentare la conoscenza su temi strategici. La strategia di puntare ad un atteggiamento "conservativo" non è vincente, soprattutto in termini di sostenibilità.

Pensando al futuro, dunque, la riflessione proposta dalle evidenze raccolte individua alcune aree tematiche su cui investire, al fine di supportare forme di innovazione per l'intero "ecosistema turistico veronese".



Tra queste, a titolo non esaustivo, richiamiamo l'attenzione a:

- la priorità di effettuare un graduale passaggio da una risposta di tipo emergenziale ad una integrazione del digitale in modo stabile nelle pratiche e nei processi organizzativi;
- la necessità di sviluppare quell'attitudine al digitale che, come osservato, rappresenta un prerequisito fondamentale per la buona riuscita dei processi innovativi;
- lo sforzo da compiere per adattare strategicamente le competenze chiave alle modifiche che riguardano modalità di lavoro e nuovi ruoli organizzativi introdotti dalla tecnologia;
- l'investimento in nuove professionalità e figure qualificate da inserire in azienda, anche per innalzare i livelli qualitativi;
- la spinta verso forme e pratiche di turismo sostenibile.



## 7. Una cassetta degli attrezzi per (ri)progettare il futuro

Le evidenze emerse da questo percorso di ricerca, complice anche la scelta di osservare il settore turistico mettendo al centro dell'attenzione il lavoro e le risorse umane, ci restituiscono sicuramente un quadro complesso, sfaccettato, non privo di qualche contraddizione, ma allo stesso tempo ricco di spunti di riflessione che meritano di essere capiti e approfonditi, per prepararsi al meglio al futuro.

Partendo da ciò che ci è noto, da quello che è stato osservato e vissuto dai protagonisti delle esperienze raccolte, sono emerse delle dinamiche peculiari alla conformazione del settore in generale, nonché alle specificità del tipo di lavoro che lo caratterizza, che hanno innescato dei veri e propri “cortocircuiti”, i quali hanno contribuito ad alimentare – richiamando la metafora introduttiva utilizzata nei diversi incontri – l'incendio divampato con la pandemia. Ciò che possiamo fare, quindi, è intervenire e cercare di riparare ciò che si è inceppato, oppure elaborare delle strategie di adattamento, per evitare che si ripropongano in futuro nuove minacce e situazioni di rischio.

Dall'analisi condotta in ciascuno dei tre nuclei di indagine contenuti nei precedenti capitoli (organizzazione del lavoro, valorizzazione delle risorse umane e innovazione tecnologica) è possibile individuare dei temi trasversali, che fungono quasi da fili conduttori che collegano e tengono assieme le varie evidenze emerse, dando loro una coerenza. Tali temi, di seguito sintetizzati per parole chiave, possono essere considerati gli “attrezzi” di quella cassetta che ci si era proposti di creare come intento della ricerca, degli asset strategici su cui puntare non tanto per invertire determinate dinamiche o stravolgere degli assetti ormai consolidati del settore, ma piuttosto per poterli rendere più sostenibili e di qualità, generando un cambiamento positivo anche cavalcando l'onda della ripartenza post-pandemia. Come si è visto, infatti, quello turistico è un ecosistema territoriale che ha, sì, delle falle, ma anche i suoi equilibri e i suoi punti di forza: si tratta soltanto di oliare gli ingranaggi o ricombinarli in modo tale da far ripartire la macchina, senza timore di percorrere strade diverse rispetto al tracciato già conosciuto.

### — Attrattività

Quando si parla di attrattività nell'ambito del turismo, si è portati istintivamente a far riferimento all'attrattività dei luoghi e, di conseguenza, a tutte quelle azioni volte ad incentivare i flussi. Ed anche la riflessione a livello istituzionale sullo sviluppo del settore, come è emerso dalle testimonianze raccolte, spesso tende a privilegiare questo livello, tralasciando o mettendo in secondo piano altri aspetti, ugualmente strategici.

Osservare i fenomeni legati al turismo attraverso un approccio che pone al centro dell'osservazione le persone e, di conseguenza, il tema del “lavoro” ha permesso di dare un'altra interpretazione al modo di concepire l'attrattività: la capacità di attirare e trattenere i lavoratori in un settore dal grande potenziale, che spesso (purtroppo) rimane inespreso.

Come è stato ampiamente evidenziato, allo stato attuale, investire in un percorso professionale duraturo nel settore turistico sembra una scelta poco appetibile, per via degli ostacoli rappresentati dai ritmi e carichi di lavoro intensi che generano difficoltà di conciliazione vita-lavoro, dalla discontinuità delle dinamiche occupazionali (soprattutto connesse alla stagionalità), dalle limitate possibilità di fare carriera legate alle dimensioni e ai modelli imprenditoriali, ecc. Tutto questo ha contribuito, in molti casi, a consolidare una visione del lavoro nel turismo, ma anche nei comparti ad esso correlati, come occupazione temporanea o transitoria, scoraggiando l'investimento professionale in questo settore e generando, in tal modo, situazioni di *labour shortage*.

La necessità che si prospetta, sulla base delle evidenze raccolte, è quella di agire principalmente su due versanti. Il primo riguarda la valorizzazione delle risorse umane, sia dal punto di vista professionale che personale, riconoscendo e preservando professionalità ed esperienza, attraverso strumenti e modalità che siano coerenti con l'organizzazione e le dinamiche tipiche del settore. Il secondo consiste nel puntare



sul fattore ‘qualità’: un’offerta turistica che prevede servizi di qualità e ad elevata intensità di relazione con l’utente/cliente finale deve essere supportata da un lato da professionalità preparate (sia lavoratori che profili imprenditoriali), dall’altro da modelli aziendali meno statici e più innovativi, che permettano una migliore organizzazione del lavoro e un riequilibrio dei carichi lavorativi. In prospettiva, questo permetterebbe di attrarre flussi turistici “di qualità” – appunto – che si svincolano dalla dinamica del “mordi e fuggi”, innescando in tal modo un circolo virtuoso.

### —— Flessibilità

La struttura del sistema turistico, i fenomeni e le dinamiche lavorative ad essa connessi, portano necessariamente le aziende a dotarsi di un’organizzazione flessibile, anche rispetto all’impiego delle risorse umane: sia in termini di *flessibilità numerica* (impiego di più o meno lavoratori in base alle necessità), sia in termini di *flessibilità funzionale* (l’impiego di un lavoratore per svolgere più mansioni, a discapito della specializzazione).

La flessibilità è considerata un requisito necessario per le professioni nel turismo, proprio per le caratteristiche ontologiche del sistema: è richiesta dai datori di lavoro come “requisito” o “competenza” fondamentale di un lavoratore; è vissuta dai lavoratori come una scelta consapevole, un compromesso che si accetta quando ci si impiega in questo settore. È importante, tuttavia, che la decisione di ricorrere (da parte dei datori di lavoro) o di accettare (da parte dei lavoratori) la flessibilità non si traduca in ulteriore motivo di precarietà/instabilità, o che non contribuisca all’abbassamento della qualità del lavoro/vita di una persona.

In tal senso si rivela importante sviluppare attitudini e intraprendere azioni capaci di tenere sotto controllo determinati meccanismi che potrebbero generare lavoratori “di serie A” e “di serie B” (ad esempio nelle possibilità di crescita professionale).

Inoltre, la flessibilità potrebbe essere sfruttata come opportunità per migliorare l’organizzazione del lavoro: dalle esperienze a cui abbiamo assistito in pandemia (es. lavoro agile, a distanza, modalità di lavoro che sfruttano la tecnologia come strumento di flessibilità lavorativa), si possono trarre degli insegnamenti al fine di elaborare ed implementare delle soluzioni innovative anche nel lavoro nel turismo e nei settori connessi – ove sia possibile –, adattandole alle peculiarità di determinate mansioni e tenendo conto dei “limiti” delle professioni in cui la relazione con il cliente è centrale.

### —— Formazione

Collegandosi al tema dell’attrattività, la formazione rappresenta sicuramente uno strumento strategico per mantenere i lavoratori legati al settore, poiché permette di accrescere e preservare la professionalità, in ottica di valorizzazione delle risorse umane.

Emerge dunque l’esigenza di puntare su formazione iniziale e formazione continua come *asset* strategici per lo sviluppo delle risorse umane, non tanto in termini di quantità delle proposte formative – già presenti in modo consistente sul territorio –, quanto dal punto di vista della qualità e della coerenza dei contenuti con le condizioni reali, le aspettative e le opportunità effettive del mercato del lavoro.

I nuovi trend che hanno investito il settore turistico da qualche anno a questa parte, primo su tutti l’affermarsi in modo dirompente di tecnologia e digitale, nonché le grandi trasformazioni del mercato del lavoro – soprattutto alla luce dell’emergenza Covid-19 – mettono in luce la necessità di generare e mettere in campo nuove competenze sia tecniche che trasversali.

Se da un lato si devono tenere in considerazione nuove esigenze formative, dall’altro è bene che gli interventi che si orientano in questa direzione tengano conto degli aspetti strutturali ed organizzativi del settore e che – di conseguenza – siano tarati sulle diverse tipologie di lavoratori.

La formazione si configurerebbe, in tal senso, come un ambito in cui può trovare applicazione la flessibilità organizzativa: con il supporto della tecnologia, potrebbe essere erogata da remoto, adattandosi alle esigenze del lavoratore in termini di orari di fruizione, e magari abbattendo dei costi che permetterebbero di ampliare la platea a cui ci si rivolge.



### ——— *Responsabilità*

Per far sì che ogni meccanismo funzioni bene, risulta importante che tutte le parti del sistema agiscano nell'ottica della Responsabilità Sociale di Territorio<sup>25</sup>.

I lavoratori hanno una responsabilità – in primis nei loro stessi confronti – nel mantenere sempre un atteggiamento proattivo verso il mercato del lavoro, nel conoscere e comprendere le dinamiche evolutive che lo caratterizzano, al fine di inserirsi – o reinserirsi – positivamente, nel mettersi in gioco, investire nell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze; hanno inoltre una responsabilità nel non avallare situazioni, meccanismi e condizioni che “squalificano” il loro operato.

Gli imprenditori e datori di lavoro, riconosciuta l'importanza delle risorse umane come fattore strategico per lo sviluppo dell'azienda, hanno la responsabilità di garantire la corretta valorizzazione delle persone e delle loro competenze/esperienze.

Le parti sociali condividono una responsabilità di salvaguardia e tutela, fungendo da presidio costante sulle esigenze e i problemi dei lavoratori da un lato e delle aziende dall'altro, per favorire quella relazione tra le due parti, la cui sinergia, come si è detto, è la chiave che determina il successo delle performance. Infine, l'attore istituzionale ha una responsabilità nel conoscere e capire i cambiamenti e i trend di sviluppo del settore e del suo mercato del lavoro, le sue dinamiche e le sue implicazioni sulle risorse umane impiegate, nonché di fare sintesi tra le esigenze di programmazione e le istanze del territorio e della sua comunità.

### ——— *La governance*

Ogni strategia di sviluppo non può prescindere da una dimensione relazionale generata dalla condivisione di conoscenze e risorse, nonché da una gestione efficiente di queste ultime. In altre parole, per “giocare la partita del futuro” occorre connettersi e imparare a fare rete.

Anche dalle evidenze raccolte in questo percorso di ricerca emerge un forte dibattito rispetto alla necessità di formare una rete territoriale che coinvolga tutti i soggetti pubblici e privati con l'obiettivo di unirsi per rispondere alle sfide che oggi deve affrontare il settore turistico.

La direzione da percorrere sembra essere chiara: “puntare sul fare rete tra le diverse realtà territoriali per promuovere un turismo integrato attraverso politiche mirate”. In sostanza, una *governance* capace di valorizzare tutti gli interessi in gioco e che sappia muoversi verso obiettivi condivisi sembrerebbe il modo migliore per garantire lo sviluppo del settore, focalizzandosi principalmente su innovazione e sostenibilità. Sebbene appaia come una strada “vista da tutti” e della quale si riconosce l'importanza, essa rimane ancora un mantra nel dibattito dei “desiderata”. Come emerge dalle evidenze raccolte, probabilmente non si è ancora “compresa” del tutto la modalità migliore per creare la rete e, soprattutto, farla durare nel tempo.

Tra le criticità più importanti, viene fatto riferimento soprattutto ai diffusi campanilismi, ai forti localismi, alla burocrazia sempre più complessa e alla frammentarietà delle politiche.

Nello specifico, dal lato delle imprese si lamenta la difficoltà a creare gruppi di lavoro stabili e duraturi, che non siano formati da entità mosse esclusivamente da interessi economici con la conseguenza di mantenere una visione “miope” nei confronti dei cambiamenti in atto e nel comprenderne l'impatto nel lungo periodo. Un discorso per certi versi analogo vale anche per le istituzioni e gli enti del territorio ai quali è richiesto un approccio diverso, un generale cambio di mentalità, nonché la capacità di favorire quella continuità d'azione che prescinde il singolo mandato.

A rendere ancora più complicata la formazione di un fronte comune il moltiplicarsi degli interessi, degli attori che li tutelano e, non da ultimo, delle modalità con cui queste forme di tutela vengono attuate.

25. Il concetto di Responsabilità Sociale di Territorio (RST) prevede il passaggio dalla responsabilità sociale d'impresa (RSI) ad una visione più ampia, in cui il soggetto di azioni e strategie socialmente orientate non è più unico, ma collettivo: la comunità territoriale (Del Baldo, Demartini, 2016).



Anche la burocrazia, da questo punto di vista, fa la sua parte, definita con ilarità come “ufficio complicazioni affari semplici” che anche nelle più piccole iniziative di miglioramento comporta procedure complesse e onerose in termini di tempo.

In ogni caso è innanzitutto opportuno focalizzarsi sullo sviluppo della capacità di agire in rete partendo dall’imparare a fare rete. Per fare questo è importante, in primo luogo, sviluppare una corretta attitudine verso la conoscenza e la sua condivisione, che implica anche il superamento di tutte quelle “barriere cognitive” che ostacolano la formazione di relazioni “aperte” basate sulla fiducia e sulla spontaneità.

Anche per quanto riguarda nello specifico il contesto turistico veronese, “investire sulla capacità di comprensione di uno scenario così complesso” può generare quei “significati condivisi” che sono alla base della cooperazione e che garantiscono l’efficacia dei progetti di sviluppo intrapresi.



## Considerazioni conclusive

Nel mercato del lavoro della provincia di Verona il turismo assieme al commercio è stato il settore più penalizzato dalla pandemia da Covid-19. Gli effetti del blocco sanitario sui viaggi interni e internazionali nei paesi e nelle città che dipendono dal turismo, si faranno sentire per anni. Allo stesso tempo però l'emergenza – come più volte sottolineato nella ricerca – rappresenta una sfida. Spinge a migliorare risorse, professionalità e competenze, a ripensare l'offerta turistica accelerando i processi di innovazione, sostenibilità e digitalizzazione.

Secondo il *World travel and tourism* circa l'80% delle attività turistiche dagli hotel ai ristoranti fino alle agenzie turistiche è composto da piccole imprese. Le grandi catene alberghiere hanno certamente le risorse per resistere alle tempeste o le abilità manageriali per riconfigurare l'attività e concentrarsi sul turismo interno. Mentre le piccole imprese spesso non hanno nemmeno i capitali per investire nei sistemi di pagamento *contactless* o nella sanificazione in modo da rassicurare i turisti.

Dalla ricerca è emersa la necessità di superare un paradigma di offerta turistica espositivo e transitorio, attendista e stagionale. Il rischio è che risulti un investimento occupazionale non creativo, poco interessante e che non ti fa crescere professionalmente. È necessario investire su un modello capace di attrarre perché conosce le esigenze di un mercato sempre più *tailored* e ritagliato sulla persona. Meno turismo di massa, quindi, ma capace di puntare sulla valorizzazione di un ecosistema territoriale creativo, flessibile e sostenibile nel suo complesso.

Riguardo al turismo d'affari già durante il primo *lockdown* pregevoli iniziative in ambito tecnologico hanno fatto intravedere che il futuro, con l'introduzione di modalità di lavoro a distanza e l'abbattimento di tempi e costi, sarà un mix di coesistenza tra presenza fisica e remota. La dimensione digitale diverrà un naturale elemento complementare alla presenza tangibile, sia riposizionando la destinazione turistica veronese nei suoi mercati esteri tradizionali, sia incentivando il turismo di prossimità.

La ricerca ha, inoltre, evidenziato con chiarezza che l'elemento strategico su cui costruire la ripartenza del settore e su cui impennare qualsivoglia ragionamento in merito ai suoi sviluppi futuri, sono le risorse umane. È la valorizzazione delle donne e degli uomini con la loro professionalità, creatività e competenze, con il loro senso di identificazione, la complicità del *team* e la cultura d'impresa che crea e concorre a determinare il successo o meno delle performance aziendali.

Perché queste risorse siano in grado di mettere in atto processi generativi e permanenti urge, infine, una cabina di regia istituzionale finalizzata a dar vita ad un progetto di marketing turistico-culturale appropriato ed efficace. La percezione diffusa dei protagonisti del comparto turistico di essere stati "abbandonati nel momento del bisogno", come ha fatto emergere la ricerca, richiede una visione del bene comune che l'economia e il mercato da soli non riescono a garantire. Tali processi reclamano più politica, non meno politica. Risulta centrale quindi, una progettualità locale e nazionale che riesca a valorizzare le comunità locali al fine di adattare e rendere più coerenti l'organizzazione e la struttura del lavoro alle trasformazioni che il settore turistico sta vivendo e alle nuove sfide che ci attendono nel futuro. È giunto il momento di ripensare un turismo scaligero in chiave di attenzione alla persona, di sostenibilità, di innovazione e di *slow tourism* sfruttando al massimo le risorse del Next Generation Eu.

don Renzo Beghini, Emiliano Galati

Fondazione Toniolo



## Riferimenti bibliografici

- Ance Verona, Confindustria Verona, Cresme (2021), *Verona 2040. Scenari strategici per lo sviluppo di Verona e del suo territorio*, in [www.confindustria.vr.it](http://www.confindustria.vr.it)
- Akrich M. (2006), “La de-scrizione degli oggetti tecnici”, in Mattozzi, A., *Il senso degli oggetti tecnici*, (Vol. 36), Meltemi Editore srl, pp.53-80.
- Berger G. (1964), “Phénoménologie du temps et prospective”, PUF, Paris, in Barbieri Masini, E. (2012), *Introduzione. Perché pensare al futuro oggi?*, in: Arnaldi, S. e Poli, R., *La previsione sociale. Introduzione allo studio dei futuri*, Carocci editore, Roma.
- Bisiol E., Landi S., Marchioro S., Sisto S. (2019), “Dal Piano Strategico del Turismo veneto alla sua attuazione”, in *Turismo e Psicologia*, Padova University Press.
- Bologna S. (2014), “Il Lavoro Autonomo”, in: Semenza, R. (2014), “Il Mondo del Lavoro. Le Prospettive della Sociologia”, Utet, pp.216-218.
- Commissione Europea (1995), “*Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*”, Libro Bianco.
- De Carlo M. (2012), “Economia del turismo”, da *Dizionario di Economia e Finanza*, cit. in Treccani enciclopedia, [www.treccani.it](http://www.treccani.it)
- Del Baldo M., Demartini P. (2016), “Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale”, in *Piccola Impresa / Small Business*, (3). <https://doi.org/10.14596/pisb.229>
- Ente bilaterale nazionale del turismo (2018), *L’incidenza dello sviluppo delle TIC nel settore turismo*, <https://www.ebnt.it/>
- Fortunati L. (2001), “The mobile phone: an identity on the move”, in *Personal and Ubiquitous Computing*, 5(2), pp.85-98.
- Gambuzza M., Maschio S., Rocco I., Rasera M. (2021), “I disoccupati amministrativi dei centri per l’impiego”, *Veneto Lavoro, I Tartufi* n.51, marzo, [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)
- Gosetti G. (2017), “Innovazione e piccole imprese: dimensioni e prospettive analitiche”, in *Sociologia del lavoro*, vol. 147, n.III, pp.59-80.
- Groove C. (2008), “Do we have responsibilities to future generations?”, Presented at Philosophy Café, The Gate Arts Centre, Keppoch Street, Roath, Cardiff, July.
- Istat, Banca d’Italia (2020), “Una breve guida alle statistiche sul turismo differenze di finalità, fenomeni osservati, definizioni e metodologie nelle indagini sul turismo della banca d’Italia e dell’Istat”, [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Istat (2020a), “Conto satellite del turismo per l’Italia. Anno 2017”, in *Statistiche Report*, 17 giugno, [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Istat (2020b), “Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo”, in *Statistiche Today*, 29 aprile, [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Istat (2020c), “Esame del disegno di legge n. 1925, Conversione in legge del decreto-legge 14 agosto 2020, n.104, recante misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell’economia” *Memoria scritta dell’Istituto nazionale di statistica 5a Commissione Bilancio del Senato della Repubblica*, Roma, 4 settembre, [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Mangano S., Ugolini G.M. (2017), “Nuove tecnologie e smart map per un turismo urbano e una mobilità intelligente”, in *Bollettino della ASSOCIAZIONE ITALIANA di CARTOGRAFIA*, n. 160, pp. 8-21.
- Marchioro S. (2014), “Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto”, in *Turismo e Psicologia*, pp. 58-74, Padova University Press
- Martini U. (2001), “L’impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure”, in *Micro & Macro Marketing*, n.2, pp. 253-276, agosto.
- Messina P. (2012), “Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna”, Padova University Press.



- Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2017), PST 2017-2022 Italia Paese per viaggiatori, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo, in [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it)
- Poli R. (2020), “Metodi di Futuro”, in *Futuranetwork*, maggio, <https://futuranetwork.eu/come-si-usa-il-futuro/536-1959/2-metodi-di-futuro>
- Regione del Veneto, Ufficio di statistica della Regione del Veneto (2018), “Analisi del Sistema turistico del Veneto: la domanda, l’offerta, l’impatto economico, sociale e ambientale”, Novembre, [http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/studio\\_relazione\\_turismo\\_2018.pdf](http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/studio_relazione_turismo_2018.pdf)
- Regione del Veneto (2020), *Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto*, Anno 20, Febbraio, [www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)
- Servizio Studi e Ricerca CCAA Verona (2020), “Il turismo a Verona. Edizione 2020”, [www.vr.camcom.it](http://www.vr.camcom.it)
- Trono A., Oliva L. (2013), “Percorsi religiosi tra turismo culturale e strategie di pianificazione sostenibile: ricerca e innovazione”, in *Annali del turismo*, II, pp. 9-34.
- Università di Verona - Dipartimento di Economia Aziendale, “Piano strategico per la DMO Lago di Garda 2019-2021”, disponibile al sito: <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>
- UNWTO (1996), “*What Tourism Managers Need to Know. A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism*”, [www.wto.org](http://www.wto.org)
- Urry J. (2016), *What is the future*, Cambridge: Polity.
- Veneto Lavoro (2016), “Classificazione delle informazioni e opzioni di riclassificazione”, in *Grammatica delle comunicazioni obbligatorie/2*, 16 dicembre, [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)
- Veneto Lavoro (2021a), *La Bussola. Il mercato del lavoro veneto*, mesi vari, [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)
- Veneto Lavoro (2021b), *Il Sestante*, II trimestre, [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)

