



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

MICHELE TAMMA

Presidente CISET

«Innovazione e pratiche dal campo*»

Sintesi di Alcune Evidenze

* Indagine realizzata da Michele Tamma e Erica Mingotto - Ciset

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



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

LE IMPRESE:

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



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

CISET

Obiettivo dell'indagine

Raccogliere esempi di **sperimentazioni/buone pratiche/iniziative/innovazioni** nell'ambito dell'**organizzazione e della valorizzazione delle risorse umane** all'interno delle imprese turistiche (intese in senso ampio anche organizzazioni e aggregazioni di imprese).

13 casi tematici di aziende costruiti attraverso interviste con i rispettivi **general manager, HR manager, direttori operativi, ecc.:**

- 7 imprese ricettive
- 1 impresa della ristorazione
- 5 imprese di servizi (intrattenimento, cultura, trasporti, retail ecc.)



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

Arete di indagine

Sviluppo e gestione del capitale umano (es. recruitment, percorsi di carriera, welfare aziendale e attenzione al work/life balance, formazione, sviluppo motivazionale verso le risorse umane, ecc.)

Organizzazione del lavoro e adozione di tecnologie (ridisegno e riorganizzazione delle mansioni e dei turni, introduzione di automazione e Intelligenza Artificiale, interazione/integrazione uomo-nuove tecnologie)

Successione imprenditoriale e/o ricambio generazionale



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

I temi emersi

"Frammentarietà di tempo" dell'offerta di lavoro e maggiore richiesta di work-life balance: differenziazione delle disponibilità di tempo offerte dai lavoratori a seconda della loro situazione personale, familiare, interessi, ecc.



Tendenza alla riorganizzazione del lavoro da parte delle imprese (turni, ore di lavoro, giorni di riposo, mansioni) in considerazione delle esigenze di tempo dei lavoratori

Ricorso sempre più frequente a politiche e sistemi di welfare aziendale (in senso ampio) da parte delle imprese come leva per attirare e trattenere le risorse umane in aggiunta alla retribuzione



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

I temi emersi

Ruolo sempre più rilevante dell'*onboarding*, della formazione in-house, del sostegno alla crescita professionale

Ruolo sempre più importante di sistemi di premialità basati su una valutazione oggettiva della performance

Automazione, sia per alcune mansioni che nessuno più vuole coprire, sia per facilitare/efficientare il lavoro nelle altre.



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

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

Sperimentazioni già in atto in alcune delle aziende analizzate

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



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

- Aumento del numero di dipendenti, senza però ripercussioni significative sui costi (il costo di più lavoratori part-time non è differente da quello di meno lavoratori in full time)
- Attenzione alle soluzioni part time e full time: mentre una parte dei lavoratori ha esigenze specifiche di tempo, un'altra parte cerca il full time per una maggiore stabilità economica



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

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

Sperimentazioni già in atto in alcune delle aziende analizzate

➤ **Nell'f&b maggiore ricorso al turno unico invece di quello "spezzato" e garanzia di 2 giorni consecutivi di riposo**

- Non necessariamente inserire il turno unico e 2 giorni di riposo significa aver bisogno di un numero maggiore di dipendenti e quindi ripercussioni sui costi e sulla produttività
- Fattibilità in relazione a determinate condizioni, ad esempio: passaggio da pensione completa a mezza pensione o ristorante à la carte aperto solo a pranzo o cena; sufficiente dimensione dell'organico (numero di dipendenti in relazione al numero di ore da coprire) e capacità produttiva; maggiore definizione delle attività da svolgere durante il turno con mansionari più specifici; personale fortemente motivato, coinvolto e altamente formato.



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

LE IMPRESE:

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



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

CISET

Work-life balance e mobilità dei lavoratori

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

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



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

Welfare aziendale

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

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



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

LE IMPRESE:

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



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

CISET

Formazione e accompagnamento

Tutte le aziende offrono ai propri dipendenti **percorsi interni** (gratuiti e in orario di lavoro) di costruzione della motivazione, formazione su hard e soft skills e crescita professionale costruiti e **personalizzati** in base sia ai fabbisogni aziendali sia alle esigenze del lavoratore

- Risultano ancora più importanti proprio in fase di riorganizzazione di turni, mansioni, ecc.
- Sono una leva efficace, sia in fase di recruitment che di fidelizzazione successiva, solo se i percorsi sono il più possibile personalizzati
- Tra le iniziative:
 - formazione on the job per i nuovi assunti con affiancamento a una figura senior (tutor)
 - "In my shoes" e cross training: percorsi che coinvolgono i dipendenti di reparti differenti per favorire la comunicazione e la conoscenza delle altre posizioni (es. front-office e house-keeping)
 - team building
 - accompagnamento nella crescita professionale attraverso esperienze di lavoro in altre strutture del gruppo o in altre aziende e il successivo rientro della risorsa in azienda arricchita e in un ruolo di livello più elevato.



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

Sistemi di valutazione e premialità oggettivi

Alcune delle aziende considerate stanno passando da una valutazione dei propri dipendenti piuttosto soggettiva affidata ai loro superiori, ad una valutazione condotta attraverso sistemi software oggettivi a partire da obiettivi misurabili attraverso specifici indicatori di performance.

- Ricontro positivo da parte dei dipendenti perché la valutazione e il conseguente riconoscimento di premi di risultato sono più oggettivi (a patto ovviamente che gli obiettivi siano condivisi, sfidanti ma non impossibili da raggiungere e che il dipendente abbia gli strumenti e le condizioni per poterli raggiungere)
- Tali sistemi consentono anche di monitorare il profilo del dipendente in termini di potenziale di crescita, gap formativi, interessi per crescita professionale, potendo costruire dei percorsi di formazione e carriera più mirati.



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

LE IMPRESE:

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



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

CISET

Automazione e supporto dalla tecnologia

Alcune sperimentazioni già in atto in alcune delle aziende analizzate

- Introduzione di automazione nelle posizioni a basso valore aggiunto (es. parcheggiatori, personale ai tornelli d'ingresso, addetti alla vendita e al controllo biglietti, ecc.)

→ Non si tratta di eliminare posti di lavoro ma di demandare alla tecnologia quelle attività per cui è oggi molto difficile trovare lavoratori disposti a farle e/o non vi è convenienza nè per l'azienda nè per i lavoratori

- Comunicazione tra reparti e organizzazione delle attività (es. sistema software che programma automaticamente le manutenzioni da fare nelle stanze sulla base della segnalazione del guasto/problema da parte del personale house-keeping, programmati in base alla presenza o meno del cliente in camera, all'urgenza dell'intervento)
- Comunicazione tra l'azienda e i dipendenti, tra di essi, per l'organizzazione del lavoro (turni, imprevisti, specifiche, ecc.)



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

LE IMPRESE:

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



CISET

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

Nota finale: i casi analizzati

- Alajmo, rubano, Padova
- Aquardens, Pescantina, Verona
- Cooperativa Centro Commerciale di Cortina, Cortina d'Ampezzo, Belluno
- Gardaland – Merlin Group, Castelnuovo del Garda, Verona
- Hotel Danieli, Venezia
- Hotel de Len – Egnazia, Cortina d'Ampezzo, Belluno
- Hotel Terme Millepini, Montegrotto Terme, Padova
- MJH Hospitality Group, Jesolo, Venezia
- Move Hotels Venezia Nord, Mogliano Veneto, Venezia e Four Points by Sheraton Venice Mestre, Venezia
- Fondazione Musei Civici di Venezia, Venezia
- Planetaria Hotels, Milano
- San Clemente Palace – Kempinski, Venezia
- Save, Venezia