

MERCATO DEL LAVORO E TURISMO: PROSPETTIVE DI SETTORE E DI GENERE

ANDREA CICCARELLI

1. *Introduzione.* – L'analisi economica trova sempre maggiori difficoltà nell'evidenziare modelli di comportamento in grado di descrivere in modo efficace quanto accade nella realtà, a causa soprattutto dei crescenti livelli di complessità dei mercati, reali e finanziari. La domanda di beni e servizi da parte dei consumatori sta diventando talmente articolata che le imprese sono chiamate ad una costante verifica del corretto *mix* di strategie¹ da implementare nel mercato al fine di raggiungere i propri clienti/utenti.

Questo appare ancor più vero in un settore come il turismo, le cui specificità portano ad una definizione delle strategie di mercato complessive estremamente differenti da quelle poste in essere in altri settori; basti pensare che, se la *domanda* turistica appare di sostanziale facile "definizione", *l'offerta* assume dei contorni decisamente più sfumati, coinvolgendo le strutture dell'ospitalità, i trasporti, la ristorazione, luoghi ed eventi di cultura, con un conseguente impatto, in termini di complessità, sui mercati del lavoro locali².

Tutto questo ha, naturalmente, un notevole impatto sulle di-

¹ P. KOTLER, *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall International Editions, 2007; E. CONSTANTINIDES, *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*, in *Journal of Marketing Management*, 22(3), 2006, 439-450; G. DALL'ARA, *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

² Non è intenzione, né sarebbe forse possibile in così breve spazio, fornire una esaustiva bibliografia sulla struttura e le problematiche interne al settore del turismo e al suo mercato del lavoro; tuttavia, per una panoramica generale e per alcuni spunti di riflessione si rimanda ai numerosi contributi forniti nella letteratura nazionale ed internazionale, tra i quali citiamo: P. COSTA, M. MANENTE, *Economia del Turismo*, TUP Touring Editore, Milano, 2000; D. TESONE, *Handbook of hospitality human resources management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008; F. VELLAS, L. BECHEREL (Eds.), *The international marketing of travel and tourism: A strategic approach*, Macmillan, London, 1999.

namiche interne del settore turistico e, in particolar modo, sull'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, con conseguenze non solo sui livelli occupazionali potenzialmente raggiungibili ma, soprattutto, sulla qualità del capitale umano impiegato.

In questo lavoro, partendo da un'analisi descrittiva dei dati disponibili, ci soffermeremo sul ruolo della componente femminile nel mercato del lavoro e sulle competenze richieste dalle imprese, cercando di fare emergere alcune possibili distorsioni che tendono a generarsi come frutto di ripetitivi (e, a nostro avviso, poco lungimiranti) comportamenti degli imprenditori.

2. *Le peculiarità del settore turistico.* – Il settore del turismo è altamente strategico in molti paesi, e, in particolar modo, in Italia, in ragione del grande peso che esso ha sul prodotto ottenuto, ed in virtù della straordinaria (unica, forse, nel suo genere) capacità di “attivare” gli altri settori dell'economia che, a vario titolo, compongono l'*industria turistica* nel suo complesso³. Pur risultando estremamente difficoltoso, proprio a causa degli sfocati confini che delimitano il settore, fornire informazioni precise sull'occupazione generata e il reddito prodotto⁴, si stima che l'impatto del settore dei viaggi e del turismo sull'intera economia sia di circa il 13%⁵.

Oltre a ciò, si tratta di un settore che, negli ultimi anni, ha mostrato a livello mondiale manifesti segnali di vitalità, eviden-

³ E. JONES (Ed.), *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*, Oxford University Press, Oxford, 2005.

⁴ Negli ultimi anni sono stati molti i contributi, di studiosi ed organismi nazionali ed internazionali, sulla produzione di informazione statistica sul settore del turismo; tra questi, si citano i seguenti: UNSD, UNWTO, *International Recommendations on Tourism Statistics, 2008*. Geneva: Department of Economic and Social Affairs, 2008; UNSD, UNWTO, *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*, Geneva: Statistical Commission, 2008; OECD, *Measuring the Role of Tourism in OECD Economies: The OECD Manual on Tourism Satellite Accounts and Employment*, Paris; UNWTO, ILO, *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*, Madrid, 2014.

⁵ A tal riguardo, si veda WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL, *Travel and tourism. Economic impact 2014 – Italy*, London, 2014.

ziando una continua e rilevante capacità di innovazione: da un lato, infatti, i flussi turistici appaiono in continuo aumento, in virtù soprattutto del costante miglioramento dei trasporti e dell'abbattimento del loro costo; dall'altro, il turismo si presenta come il settore che più (e meglio) è riuscito ad avvantaggiarsi delle nuove tecnologie (*in primis*, le opportunità offerte dalle tecnologie informatiche e di rete), riuscendo in tal modo ad incrementare gli scambi di informazioni e, di conseguenza, la platea potenzialmente raggiungibile.

Non si dimentichi, infine, che le modificazioni intervenute negli ultimi 15-20 anni negli equilibri economici mondiali, e la vigorosa crescita economica sperimentata da paesi prima ai margini dell'attività (Cina, Russia, India, Brasile su tutti) hanno consentito la nascita di nuovi "ricchi" (o, quantomeno, "nuovi benestanti") che, dal punto di vista del turismo, si sono concretizzati come nuove componenti di domanda, permettendo un deciso ampliamento della clientela potenzialmente raggiungibile.⁶

Questi continui e rapidi cambiamenti stanno mettendo "sotto pressione" tutti i livelli istituzionali (lavoratori, imprese, settore pubblico, enti di formazione), che devono costantemente adeguare le proprie capacità, competenze, strategie al fine di competere con una offerta sempre più articolata ed agguerrita. Infatti, anche un piccolo albergo di Roseto potrebbe trovarsi, suo malgrado, a confrontarsi con strutture situate anche in luoghi lontani, dovendo in tal modo "immaginare" le reazioni di una concorrenza profondamente diversa in termini strutturali e culturali; in sostanza, se prima per misurarsi nel mercato poteva bastare andare a vedere cosa faceva l'hotel vicino, oggi magari il mio *competitor* potrebbe essere una destinazione a migliaia di chilometri di distanza, con la quale il confronto si basa in larga parte sulla capacità di

⁶ Non sfuggirà agli osservatori più attenti il fatto che se solamente un 5% aggiuntivo della popolazione dei paesi succitati avesse la possibilità/volontà di viaggiare, ci troveremmo di fronte ad un contingente di circa 150 milioni di persone e, quindi, ipotizzando una spesa media di mille euro, una massa complessiva di circa 150 miliardi di fatturato potenziale per le imprese (alberghi, trasporti, ristoranti, etc.) che, a vario titolo, potrebbero usufruirne.

promuovere il pacchetto/servizio che sto proponendo sul mercato.

In questo scenario, appare evidente come a risentire di tutte queste spinte sia, in modo primario, la forza lavoro che a vario titolo viene utilizzata nel settore turistico: diventa fondamentale, infatti, che i soggetti coinvolti possiedano adeguate competenze e la giusta “elasticità” per poter affrontare con successo le sfide proposte dal mercato⁷. In questo processo, come vedremo tra poco, sono coinvolti non solo i soggetti più giovani, ma soprattutto le donne, che, anche in un mercato del lavoro come quello italiano – generalmente poco “rosa” – sembrano trovare nel settore turistico un’appropriata dimensione lavorativa (pur con delle “distorsioni”, di cui verrà dato conto nel prossimo paragrafo).

3. La componente femminile nel mercato del lavoro del settore turistico. – Nel secolo passato, il ruolo della donna nella società è cambiato in modo assoluto: si sono verificate profonde trasformazioni non solo nel mondo del lavoro, ma anche nella famiglia e nell’istruzione, che hanno portato a quella che, molto argutamente, Claudia Goldin⁸ ha definito “rivoluzione silenziosa”.

Questo processo si è verificato, più o meno intensamente, in tutti i paesi più sviluppati; tra questi, tuttavia, l’Italia pare nelle retrovie, e la “rivoluzione” di cui sopra sembra ancora ben lontano dall’essersi realizzata⁹: se dal punto di vista dell’istruzione i livelli raggiunti dalle donne sono ormai simili (se non superiori) a quelli degli uomini, non si può certamente dire lo stesso per la suddivisione dei compiti all’interno della famiglia, ancora largamente di competenza della componente femminile. Per quanto attiene, poi, alla penetrazione nel mercato del lavoro, il divario si

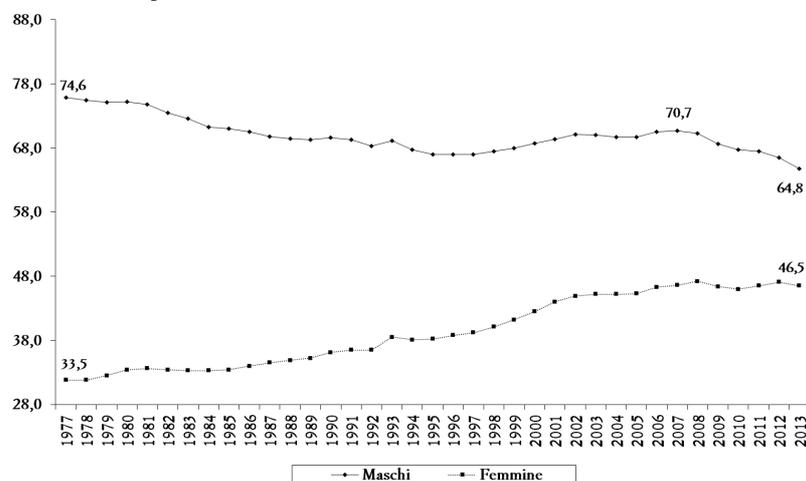
⁷ T. BAUM, *Skills and training for the hospitality sector: a review of issues*, in *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 54 No. 3, 2002, pp. 343-63.

⁸ C. GOLDIN, *The Quiet Revolution That Transformed Women’s Employment, Education, and Family*, in *American Economic Review*, 96, 2, pp. 1-21, 2006.

⁹ D. DEL BOCA, L. MENCARINI, S. PASQUA, *Valorizzare le donne conviene*, Il Mulino, Bologna, 2012.

presenta ancora notevole: negli ultimi quaranta anni il tasso di occupazione femminile è cresciuto in modo consistente, passando dal 31,8% al 46,5%, ma risulta essere ancora lontano da quello relativo al genere maschile (64,8%); si noti poi come l'avvicinamento tra le due componenti non sia solamene il frutto della crescita di quella femminile ma anche della contrazione (soprattutto negli ultimi 5-6 anni), di quella maschile (Fig. 1)¹⁰.

Fig. 1 - Tassi di occupazione maschili e femminili in Italia (anni 1977-2013). Valori percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Questo sensibile aumento della quota di donne che lavorano, è dovuto, principalmente, ai seguenti motivi: a) l'accresciuto peso del settore dei servizi, storicamente a maggiore intensità di lavoro femminile; b) l'innalzamento dei livelli di scolarizzazione, e, con-

¹⁰ L'incremento nella propensione all'occupazione è dovuto, essenzialmente, alle classi centrali di età (35-44 e 45-54) che, partendo da valori sensibilmente più bassi nel 1977 (rispettivamente pari a 53% e 42,9%), arrivano a toccare circa il 60% nel 2013; nella classe 55-64 il tasso di occupazione è del 33% circa (decisamente superiore al dato di partenza - 15,4%), mentre la classe tra 25 e 34 anni mostra valori del tasso di occupazione praticamente identici a quelli di circa 40 anni prima (51,9% - dopo aver toccato anche il 60% nel 2002).

seguentemente, delle aspettative; c) la flessibilizzazione di alcune posizioni lavorative, che ha portato ad un miglioramento delle possibilità di conciliazione del lavoro con la famiglia¹¹.

Purtuttavia, il *gender gap* in Italia è ancora consistente¹², ed è la risultante di questioni di natura sociale (la scelta tra lavoro e non lavoro per una donna non è mai esclusiva, al contrario dell'uomo, nel senso che esiste sempre una più o meno velata alternativa, ossia quella di dedicarsi alla famiglia) e di carenze nel sistema di *welfare* (la mancanza di adeguate coperture in termini di assistenza ai disabili, agli anziani ed ai bambini, stante il citato squilibrio nella suddivisione delle mansioni familiari, risulta penalizzante soprattutto per la componente femminile)¹³.

In tale contesto, il turismo sembra fare storia a sé per quanto riguarda le lavoratrici dipendenti: queste, infatti, costituiscono il 51,7% del totale, mostrando una quota più elevata rispetto agli altri settori di attività economica (ad esempio, nel commercio sono il 41,5%, nel manifatturiero il 26,6%, nei trasporti il 19,2%)¹⁴.

¹¹ Naturalmente non si sottovaluta affatto l'azione di altre motivazioni di tipo sociale, quali, ad esempio, la maggiore incidenza dei divorzi rispetto a qualche decennio fa, elemento che spinge la donna (che, eventualmente, non lavorava da sposata) a cercare un posto di lavoro per mantenere accettabili livelli di reddito.

¹² L'Italia risulta essere agli ultimi posti tra tutti i paesi europei, con livelli di occupazione femminile ben lontani da quelli della Svezia (71,8%) o dei Paesi Bassi (70,4%), e superiori solamente a quelli di Malta (44,2%) e Grecia (41,9%). Anche in termini di *gender gap* la situazione è estremamente penalizzante: con circa 19 punti percentuali di differenza tra il tasso di occupazione maschile e femminile, siamo "secondi" solamente a Malta (30 punti percentuali) ed incredibilmente lontani dalle aree europee in cui la situazione è più equilibrata (in Svezia, Finlandia, Lituania e Lettonia il *gender gap* occupazionale è misurabile in circa 2 o 3 punti percentuali).

¹³ Basti pensare, ad esempio, che il servizio di mensa nelle scuole primarie è assicurato in poco più del 60% dei casi (con forti squilibri su scala territoriale, dal momento che nel Mezzogiorno tale quota scende al 30%) e che i servizi per la prima infanzia coprono circa il 10% della popolazione fino a due anni di età. Per un quadro più completo di tutte queste problematiche e per alcuni spunti sulla condizione lavorativa delle donne, si suggerisce di leggere l'interessante contributo di M. L. PRUNA, *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007.

¹⁴ ISTAT, *Rilevazione continua sulle forze di lavoro*, anno 2013.

Analoga propensione se guardiamo alla titolarità delle imprese: il 32,5% ha un titolare (o una maggioranza di soci) di sesso femminile, contro il 23,5% del totale delle attività¹⁵.

Per quanto riguarda, poi, l'impegno orario, la componente femminile mostra, rispetto a quella maschile, una minore propensione verso occupazioni con un elevato numero di ore settimanali (circa il 45% delle donne occupate nel turismo lavora almeno 40 ore settimanali, contro il 77% degli uomini); al contrario, il 32% delle donne occupate nel turismo lavora meno di 25 ore settimanali (contro il 10,9% degli uomini), evidenziando, al contempo, una maggior propensione a ricorrere a forme di lavoro part-time¹⁶. Tuttavia, non sempre il ricorso al tempo parziale rappresenta una forma di flessibilità "volontaria": talvolta, infatti (si pensi, ad esempio, ad alcuni ruoli, come quello del cameriere nelle mense), il basso numero di ore giornaliere lavorate è un'esigenza dell'offerta e non della domanda; in sostanza, il datore di lavoro propone 3 o 4 ore giornaliere perché l'attività si svolge in quell'arco di tempo (come accade, appunto, nelle mense). Si tratta, dunque, di una scelta dell'impresa, piuttosto che di un'esigenza di flessibilità del lavoratore¹⁷.

Le vere grandi differenze, tuttavia, si notano nella carriera lavorativa. Infatti, guardando al solo lavoro alle dipendenze, è possibile notare come, pur costituendo la forza lavoro femminile circa il 63% del totale (si veda la Tab. 1), tale percentuale (pur nelle differenze territoriali e di dimensione d'impresa) appare sostanzialmente rispettata tra le figure di operai ed impiegati, mentre

¹⁵ Elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere

¹⁶ Elaborazioni su dati Istat-Rcfl e Isfol-Ril

¹⁷ Ragionando con attenzione su questi dati, inoltre, sembrerebbero potersi ravvisare delle indirette discriminazioni di genere, almeno nel momento in cui determinati lavori sono tendenzialmente appannaggio dell'uno o dell'altro sesso. Rimanendo nell'ambito della ristorazione, ad esempio, alcuni ruoli (come il cuoco) sono maggiormente legati alle dinamiche del tempo pieno; altri (come il cameriere), tendono ad associarsi di più con il tempo parziale. Se si pensa, poi, che i cuochi sono soprattutto uomini, e tra i camerieri la maggior parte delle posizioni è occupata da donne, si può comprendere come la modalità part-time gravi, di fatto, soprattutto sulla componente femminile.

diminuisce drasticamente tra i quadri (36,7%) e i dirigenti (33,8%). I dati, inoltre, mostrano sensibili differenze non solo a livello territoriale (al Sud solamente il 7,2% dei dirigenti è di sesso femminile) ma anche a livello di dimensione d'impresa, con quote maggiori nelle imprese di piccole dimensioni (nelle quali, spesso, il titolare è una donna: in sostanza, si è “dirigenti di se stesse”)¹⁸.

In pratica, dai dati emerge una maggiore “apertura” alla componente femminile nel settore del turismo (rispetto agli comparti dell'economia), pur permanendo grandi difficoltà nel raggiungimento di posizioni apicali all'interno dell'impresa per la quale si lavora.

Tab. 1 – Lavoratori dipendenti di sesso femminile, per qualifica, ripartizione geografica e dimensione d'impresa (Valori percentuali)

	<i>Dirigenti</i>	<i>Quadri</i>	<i>Impiegati</i>	<i>Operai e assimilati</i>	<i>Totali</i>
Nord-ovest	37,8	33,2	63,0	69,3	67,7
Nord-est	30,8	48,2	68,7	64,5	64,6
Centro	40,6	44,7	58,9	54,1	55,0
Sud e isole	7,2	19,0	54,5	42,2	44,3
Italia	33,8	36,7	61,2	60,8	60,3

	<i>Dirigenti</i>	<i>Quadri</i>	<i>Impiegati</i>	<i>Operai e assimilati</i>	<i>Totali</i>
1-6	40,2	31,6	60,1	65,4	63,1
6-15	12,5	44,0	62,9	50,2	52,3
15-49	23,7	48,2	59,0	42,2	45,8
50 e oltre	14,3	33,4	62,5	72,0	69,7
Totale	33,8	36,7	61,2	60,8	60,3

Fonte: Elaborazioni su dati Isfol – Rilevazione longitudinale su Imprese e lavoro, 2010.

4. *I profili richiesti dalle imprese del settore turistico.* – Come è emerso nell'introduzione, i profondi cambiamenti economici e la rapida espansione/trasformazione del settore turistico e delle tec-

¹⁸ EBNT, *Turismo e pari opportunità: un settore al femminile?*, Mimeo, 2013.

nologie ad esso associate hanno portato a consistenti cambiamenti nella gestione del personale coinvolto nell'industria turistica; a questo si aggiungano le peculiarità strutturali di un settore che, per funzionare, necessita di profili professionali estremamente eterogenei tra loro (si passa dal cameriere, al cuoco, al manager d'albergo, alla progettazione e gestione di pacchetti turistici, etc.)¹⁹.

Negli ultimi anni il settore turistico italiano ha naturalmente risentito della crisi della domanda (interna, in particolar modo) e del cambiamento del "paradigma" delle vacanze: l'utente-tipo sembra prediligere, rispetto al passato, l'idea di effettuare non più una sola (lunga) vacanza all'anno, ma più piccoli *break* (di minore durata); questo schema appare penalizzante soprattutto in certe aree/strutture del paese, che poco e male hanno saputo gestire i processi di destagionalizzazione dei flussi turistici.

In ogni caso, per quanto attiene all'occupazione nel settore, negli ultimi periodi si è assistito ad una contrazione della forza lavoro complessivamente impiegata, con saldi negativi tra entrate ed uscite di personale; caratteristica del settore, inoltre, è la consistenza di questi tassi, generalmente più elevati di quelli sperimentati dagli altri settori dell'economia; perdono soprattutto le imprese di minori dimensioni, mentre quelle più strutturate perdono molto meno, riuscendo a mantenere sostanzialmente invariati i livelli occupazionali; nelle richieste di assunzione da parte delle

¹⁹ Sulla complessità del settore turistico e i suoi riflessi sulla gestione delle conoscenze e del personale coinvolto si vedano, tra gli altri: M. MANENTE, E. CELOTTO, S. CONTE, *Dealing with complexity: improving italian tourism districts competitiveness by means of data sharing*, in *Turistica*, Vol. 17, N. 1, 2008, pp. 55-65; T. BAUM, *Skills and training for the hospitality sector: a review of issues*, in *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 54 N. 3, 2002, pp. 343-63; T. BAUM, *Human resources in tourism: still waiting for change*, in *Tourism Management*, Vol. 28, 2007, pp. 1383-99; T. BAUM, *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure. An International Perspective*, International Thomson, London, 2006.

imprese coinvolte non emerge, solitamente, una significativa preferenza di genere rispetto al profilo professionale richiesto²⁰.

Dai dati disponibili emergono, tuttavia, alcuni interessanti (e non sempre attesi) spunti di riflessione. Innanzitutto, partiamo dalle questioni più generali: se si osservano le richieste da parte delle imprese relativamente al titolo di studio (Tab. 2), si può notare come il settore del turismo tenda a rivolgere la propria domanda verso profili bassi e medio-bassi (il 43,3% delle assunzioni previste è richiesto senza titolo – dato più elevato di qualsiasi altro comparto dell'economia, ad eccezione delle costruzioni). Va detto, in verità, che le professionalità utili al settore sono estremamente varie, e, visto, ad esempio, il peso delle attività di ristorazione (con il conseguente massiccio utilizzo di figure quali quella del cameriere), non appare così strana un'elevata incidenza di assunzioni senza titolo. Ciò che, invece, lascia preoccupati è la quota estremamente bassa di personale con titolo universitario, al di sotto del 2% (il dato più basso tra quelli osservati).

Tab. 2 – Assunzioni non stagionali previste per macrosettore e titolo di studio (% su totale assunzioni)

	<i>Nessun Titolo</i>	<i>Qualifica di formaz. o diploma prof.</i>	<i>Diploma superiore (5 anni)</i>	<i>Titolo universit.</i>
Industria	28,9	12,7	41,2	17,2
Costruzioni	52,4	15,2	28,9	3,5
Commercio	24,0	3,7	64,4	7,9
Turismo	43,3	16,4	38,7	1,6
Servizi alle imprese	31,6	3,2	42,3	22,9
Servizi alle persone	10,4	20,6	37,2	31,8
Studi professionali	4,2	2,3	67,3	26,2

Fonte: dati Unioncamere-Min. del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

²⁰ Le considerazioni effettuate qui e nel resto del paragrafo sono fatte sulla base di dati di fonte Unioncamere-Ministero del Lavoro (Sistema Informativo Excelsior)

A confermare questa tendenza a rivolgersi a profili professionali medio-bassi contribuisce anche la richiesta di una bassa quota di individui in possesso di conoscenze linguistiche (richieste solamente nel 22% dei casi – si veda la Tab. 3) o informatiche (appena il 4,2% - Tab. 4).

Tab. 3 – Assunzioni non stagionali previste per macrosettore e conoscenze linguistiche richieste (% su totale assunzioni)

	Richiesta	Non richiesta
Industria	24,5	75,5
Costruzioni	5,8	94,2
Commercio	21,1	78,9
Turismo	22,1	77,9
Servizi alle imprese	29,8	70,2
Servizi alle persone	14,0	86,0
Studi professionali	18,3	81,7

Fonte: dati Unioncamere-Min. del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Tab. 4 – Assunzioni non stagionali previste per macrosettore e conoscenze linguistiche richieste (% su totale assunzioni)

	Utilizzatore	Programmatore	Non richiesta
Industria	26,7	14,8	58,5
Costruzioni	9,7	10,6	79,7
Commercio	19,8	14,0	66,2
Turismo	4,2	0,4	95,4
Servizi alle imprese	32,9	16,5	50,6
Servizi alle persone	13,7	5,2	81,1
Studi professionali	70,9	6,0	23,1

Fonte: dati Unioncamere-Min. del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Il problema dell'utilizzo di risorse umane poco istruite non è nuovo e, probabilmente, non è nemmeno una prerogativa esclusivamente italiana²¹, soprattutto in un settore come quello turistico.

²¹ T. BAUM, *Reflections on the nature of skills in the experience economy: challenging traditional skills models in hospitality*, in *Journal of Hospitality and*

L'elemento di maggiore allarme riguarda il fatto che in un'economia ormai globalizzata la competitività delle imprese è sempre più basata su profili di qualità e sul contenuto innovativo del prodotto e del servizio proposto: in che modo le nostre imprese (del turismo) pensano di gestire tali innovazioni (in tempi, tra l'altro, sempre più ristretti)? Senza personale con adeguate competenze (di livello universitario, soprattutto)?

5. *Alcune considerazioni conclusive.* – In Italia, la partecipazione femminile nel mondo lavoro è ancora molto lontana da quella dei paesi più sviluppati: distorsioni all'inserimento nelle attività lavorative, questioni sociali e la cronica mancanza di servizi alle famiglie (che ricade, in qualche modo, soprattutto sulla componente femminile) rappresentano i principali vincoli alla diminuzione del *gender gap* occupazionale. Le attività legate al turismo mostrano dinamiche parzialmente diverse, pur permanendo talune criticità: se da un lato è possibile registrare per le donne una maggiore facilità di entrata, dall'altro si verificano perduranti fenomeni di *sex typing* e di difficoltà al raggiungimento di posizioni apicali. La stessa presenza di maggiore flessibilità negli orari di lavoro non sempre appare come una libera scelta delle lavoratrici, quanto, piuttosto, un'esigenza specifica delle imprese. Infine, lo stesso scollamento riscontrabile tra profili richiesti dalle aziende e caratteristiche dei lavoratori sembra penalizzare soprattutto la componente femminile (che, ormai, raggiunge livelli di istruzione superiori).

Entrando maggiormente nel dettaglio nei temi della ricerca e del reclutamento del personale, non va dimenticato che il settore del turismo è articolato in un tale numero di (eterogenee) attività che difficilmente si riescono a ricavare modelli di comportamento universalmente validi; oltre a ciò, le continue e rapidissime innovazioni costringono gli operatori del settore a mettere continua-

mente in discussione strategie e *modus operandi* al fine di mantenere le proprie quote di mercato (o acquisirne di nuove).

In tale contesto, le nostre imprese, generalmente di piccole o piccolissime dimensioni²², stentano a tenere il passo della concorrenza, ancora troppo legate a modelli economici di contenimento dei costi, piuttosto che ad un modello gestionale che preveda continui incrementi in termini di capitale umano, così da essere in grado di *gestire e cavalcare* il cambiamento, piuttosto che di *subirlo*.

Da ciò derivano scelte, apparentemente poco comprensibili, riguardo alle volontà di assunzione del personale, generalmente poco istruito, e con basse conoscenze linguistiche ed informatiche (nel turismo!!!): come lo chiediamo al cliente se vuole un piatto di spaghetti o preferisce una cotoletta? Come si spiega – in un settore in cui la stragrande maggioranza dei flussi informativi e di contatto viaggia sulla rete – la così bassa richiesta di profili in grado di gestire strumenti informatici?²³

Lontani dal ritenere poco competenti gli imprenditori del settore, sembrerebbe, tuttavia, che tali scelte siano dettate più da esigenze di contenimento dei costi, che non da bisogni di natura “funzionale” alla conduzione dell’attività; riteniamo che, al giorno d’oggi, sia indispensabile cambiare rotta, guardando più alle professionalità e alle opportunità che attraverso queste possono essere colte, piuttosto che pensare solamente a contenere i costi, in

²² Naturalmente, pur avendo solamente accennato alle difformità di comportamento tra diverse tipologie dimensionali, siamo consapevoli che orientamenti e strumenti utilizzati sono molto differenti tra loro, in particolar modo per quanto attiene alla gestione e ricerca del personale utilizzato. Tuttavia, è anche vero che la realtà italiana è dominata dalla piccola e piccolissima dimensione, e pertanto, è proprio a questa che le nostre “preoccupazioni” sono rivolte.

²³ L’interazione tra strutture e utenti/clienti avviene sempre più attraverso l’interfaccia della rete; basti pensare che, anche in un Paese come l’Italia, che pure non brilla per intensità di utilizzo della rete internet, oltre un terzo dei viaggi viene prenotato tramite internet (ISTAT, *Viaggi e vacanze in Italia e all’estero*, Roma, 2012); su tale tema, e, più in generale, sulla gestione dei “nuovi” flussi turistici si veda anche: A. CICCARELLI, *Modelli di sviluppo e turismo: il caso della aree metropolitane*, in *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, Vol. LXVI, nn. 3/4, Luglio-Dicembre, 2012.

un'ottica di sopravvivenza che, in un mondo in cui il confronto è ormai continuo e alla portata di tutti, rischia di essere estremamente penalizzante²⁴.

Un tempo un vecchio adagio diceva: “chi sa fa, chi non sa insegna”; forse è arrivato il momento che anche “chi sa” si inizi a fidare di “chi insegna”, lasciandosi guidare verso un gestione più attuale (e più manageriale) delle proprie imprese.

²⁴ Basti pensare ai forum e al sistema di giudizi che coinvolgono gli utenti degli alberghi o dei ristoranti: senza soffermarci sui (pure possibili) fraudolenti utilizzi di tali strumenti, e nella consapevolezza, da statistici quali siamo, che questi sono ben lungi dal rappresentare (statisticamente parlando) la popolazione di utenti (fornendo, anzi, un'immagine probabilmente distorta della realtà), non possiamo disconoscere che un insieme di cattive (o buone) recensioni possono orientare (in un senso o in un altro) la volontà del cliente. Siamo sicuri, pertanto, che in azienda non serva qualcuno che gestisca questo flusso informativo, piuttosto che attendere le conseguenze delle recensioni senza “governarle” in alcun modo?