International Work and Learning Forum
NET FORUM
Milano Capri Roma

Organizzato da:
S3.STUDIUM

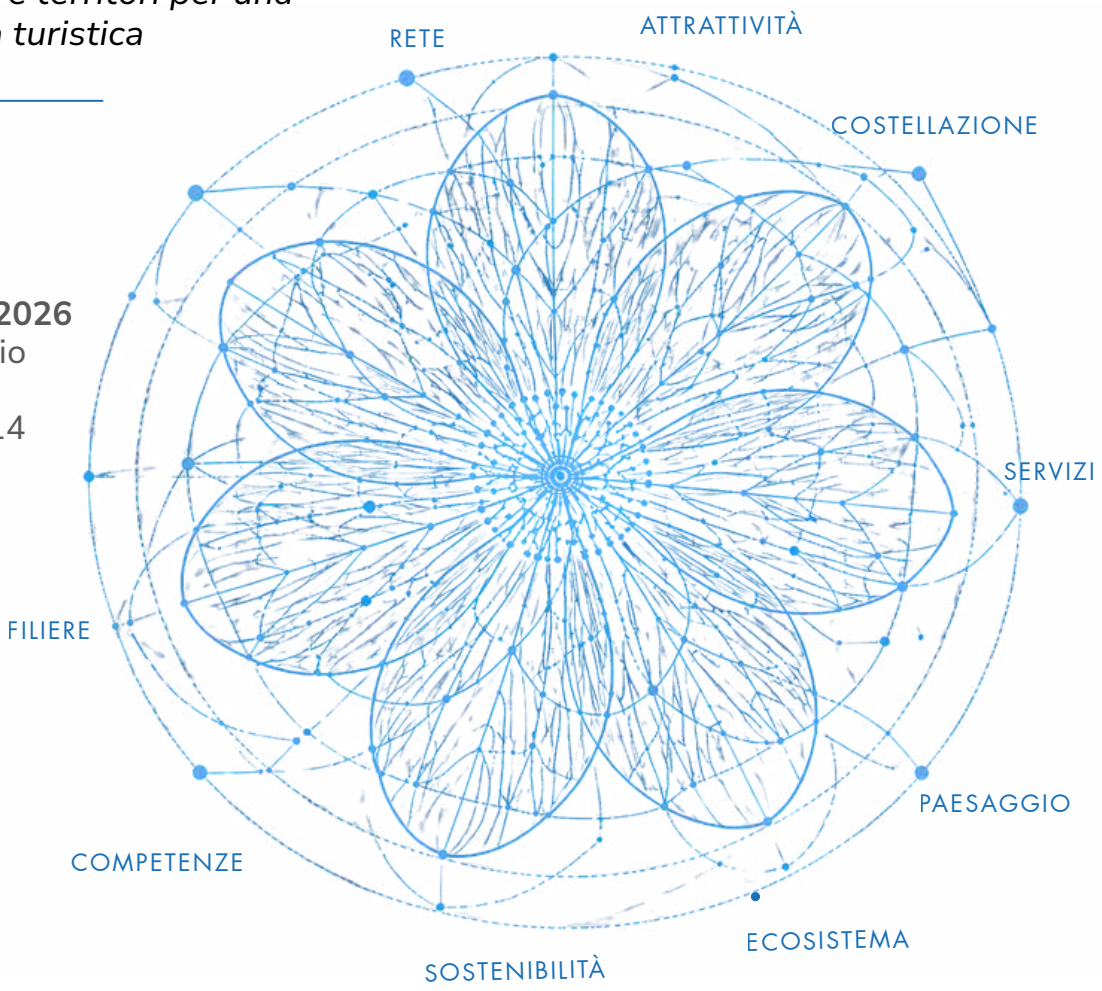
REPORT DI RESTITUZIONE

COSTELLAZIONE DEI SERVIZI

Competenze, filiere e territori per una nuova competitività turistica

Laboratorio di sperimentAzione - Problem solving

Trieste, 14 ottobre 2026
Camera di Commercio
Venezia Giulia
Piazza della Borsa, 14



Dalla prestazione singola al coordinamento di tempi e servizi turistici

IN COLLABORAZIONE CON:

fondo conoscenza

RIVIVI L'EVENTO
Guarda i video su youtube.

s3.studium s3.studium_srl s3.studium

CORNICE

IN COLLABORAZIONE CON: fondo conoscenza

trieste nel percorso Net Forum 2026

TITOLO	Net Forum Trieste — Costellazione dei servizi
DATA	14 ottobre 2026
LUOGO	Camera di Commercio Venezia Giulia, Trieste
FASE	Problem solving — seconda tappa dopo il problem setting
OBIETTIVO	Governare la crescita di una destinazione mantenendo coerenti lavoro, servizi ed esperienza.

DESTINAZIONE
Attrattività, investimenti, identità territoriale

COMPETENZE
Anticipazione, adattamento, professionalità

SERVIZI
Connessioni, qualità, esperienza turistica

LA TESI CHE ATTRAVERSA L'EVENTO

A Trieste il punto di partenza non è soltanto il turismo come "costellazione" di operatori bensì il momento in cui una destinazione attrattiva deve trasformare la crescita in un'offerta capace di reggere nel tempo. **Lo sviluppo turistico genera nuove opportunità economiche, ma aumenta anche la complessità delle interdipendenze.** L'ampliamento delle strutture ricettive, gli investimenti infrastrutturali e la promozione della destinazione richiedono una capacità corrispondente di sviluppare professionalità, organizzare servizi e adattare l'offerta alle aspettative dei visitatori.
Il confronto mette in evidenza che le diverse componenti del sistema turistico operano secondo **logiche e tempi differenti**. Gli investimenti seguono programmazioni pluriennali; le imprese esprimono fabbisogni professionali che possono modificarsi rapidamente; la formazione richiede tempi di progettazione e attuazione; l'esperienza turistica prende forma attraverso interazioni che si realizzano in tempo reale. A questa dimensione temporale si aggiunge una questione organizzativa: **le competenze possono essere disponibili senza trovare condizioni adeguate per essere utilizzate, mentre servizi individualmente efficienti possono non produrre un'esperienza complessivamente soddisfacente**. Ne deriva una diversa interpretazione della competitività. Non basta che risorse, imprese e professionalità siano presenti sul territorio. Occorre che il sistema riesca a mobilitarle, coordinarle e adattarle nel momento in cui diventano necessarie.

1
DISALLINEAMENTI
Tempi diversi tra crescita, lavoro, formazione e domanda turistica.

2
SINCRONIZZAZIONE
Anticipazione, integrazione dei dati, apprendimento continuo

3
VALORE TERRITORIALE
Qualità dell'esperienza, competitività e sviluppo sostenibile della destinazione.

COSA È EMERSO DALLE SESSIONI

La progressione della giornata



1

DIRETTRICI DI SVILUPPO

Dalla crescita dei flussi alla qualità della destinazione: governare attrattività, investimenti e trasformazioni del sistema turistico.

2

ALLEANZE & SINERGIE

Costruire l'ecosistema turistico delle competenze: connettere imprese, professioni, istituzioni e formazione per valorizzare il territorio.

3

MODELLI & INNOVAZIONE

Dalla filiera lineare alla costellazione dei servizi: integrare competenze, organizzazioni ed esperienze per una nuova competitività turistica.

4

ROADMAP & AZIONI

Dalle interdipendenze alla sincronizzazione territoriale: anticipare i fabbisogni, adattare la formazione e coordinare le trasformazioni della destinazione.

DIRETTRICI DI SVILUPPO

Dall'attrattività al governo della crescita

La sfida non è soltanto aumentare i flussi turistici, ma governare la qualità dello sviluppo che essi generano.

La crescita turistica modifica progressivamente la natura dei problemi che una destinazione deve affrontare. Nelle fasi di espansione, il consolidamento dell'attrattività e della visibilità produce nuove opportunità economiche, ma determina anche una maggiore pressione sulla capacità del territorio di organizzare servizi, infrastrutture e professionalità.
Trieste rappresenta un caso significativo di questa trasformazione. La crescente riconoscibilità internazionale della città è il risultato di investimenti, strategie di promozione e collaborazioni istituzionali sviluppate nel tempo. Il problema che emerge non riguarda quindi soltanto la capacità di attrarre nuovi visitatori, ma quella di orientare la crescita verso una maggiore qualità dell'offerta e una distribuzione sostenibile dei benefici.
Questa evoluzione richiede di superare una rappresentazione del turismo come insieme di prestazioni autonome. L'esperienza del visitatore dipende dalla combinazione tra ricettività, mobilità, patrimonio culturale, ristorazione, accoglienza e servizi territoriali, spesso erogati da organizzazioni indipendenti.
Anche la dimensione geografica della destinazione si amplia. La valorizzazione di Gorizia, le relazioni transfrontaliere e l'integrazione tra produzioni locali e turismo mostrano come la competitività possa essere costruita attraverso connessioni che superano i confini amministrativi e settoriali.
Gli strumenti di analisi dei dati, le reti camerali e i progetti di diversificazione economica rappresentano risorse importanti. La loro efficacia dipende tuttavia dalla capacità di trasformare le informazioni e le iniziative disponibili in decisioni coordinate. **Risulta evidente il passaggio dalla promozione alla capacità di governo. Quando una destinazione diventa più attrattiva, aumenta anche la necessità di coordinare gli effetti economici, professionali e organizzativi della crescita.** *Come trasformare gli strumenti già disponibili per la promozione, l'analisi dei dati e lo sviluppo economico in una capacità stabile di anticipazione dei fabbisogni e coordinamento delle trasformazioni territoriali?*

DAGLI INTERVENTI

Patrizia Andolfatto	Direttrice operativa Aries	*La crescita turistica di Trieste è il risultato di collaborazioni istituzionali e progettualità territoriali. La priorità diventa orientarla verso una maggiore qualità dell'offerta e della domanda, utilizzando dati, partenariati e strumenti di promozione.*
Antonello Calvaruso	Presidente Net Forum	*Per costruire modelli replicabili occorre distinguere gli elementi comuni dei fenomeni dalle specificità territoriali. Cultura, identità e caratteristiche locali non sono variabili secondarie: contribuiscono a determinare il valore prodotto.*

1 ATTRATTIVITÀ — Promozione e visibilità

2 CRESCITA — Investimenti e nuovi flussi

3 GOVERNO — Qualità, servizi e competenze

ALLEANZE & SINERGIE

Dalla frammentazione delle competenze alla costruzione di capacità collettive

La qualità dell'ecosistema turistico dipende dalla capacità di collegare domanda professionale, conoscenza dell'esperienza, accessibilità della formazione e valorizzazione del lavoro.

L'analisi delle competenze turistiche presenta una complessità che non può essere ricondotta alla sola difficoltà di reperimento del personale. Il mismatch comprende una componente quantitativa, legata alla disponibilità di persone, e una qualitativa, riferita alla corrispondenza tra capacità possedute e richieste. Entrambe assumono significati differenti in relazione alle caratteristiche delle imprese, alle condizioni contrattuali e all'organizzazione dell'offerta.
Le informazioni previsionali sul mercato del lavoro costituiscono una risorsa per anticipare i fabbisogni. Tuttavia, la loro disponibilità non è sufficiente se non vengono collegate ai soggetti che possono tradurle in orientamento, progettazione formativa, reclutamento e riconoscimento delle competenze.
A questa conoscenza quantitativa occorre affiancare quella generata durante l'erogazione dei servizi. Gli operatori che interagiscono direttamente con i visitatori possono rilevare aspettative, criticità e bisogni emergenti, contribuendo a comprendere la distanza tra l'immagine comunicata dalla destinazione e l'esperienza effettivamente vissuta.
Si configura così una doppia funzione conoscitiva: **anticipare la domanda professionale e osservare continuamente le condizioni nelle quali le competenze producono qualità**.
Il problema delle alleanze riguarda però anche la possibilità concreta di partecipare ai processi di sviluppo professionale. Le microimprese e i lavoratori autonomi incontrano spesso ostacoli nell'accesso alla formazione continua, mentre le trasformazioni delle professioni richiedono sistemi di inquadramento, riconoscimento e valorizzazione capaci di evolvere insieme ai contenuti del lavoro.
Bilateralità, rappresentanze, scuole, imprese e organismi formativi possono contribuire a superare queste criticità quando il loro intervento non rimane isolato, ma viene orientato verso obiettivi condivisi.
L'acquisizione scientifica è che la costruzione dell'ecosistema delle competenze non consiste soltanto nel collegare soggetti differenti. Richiede di **rendere complementari informazioni, responsabilità e strumenti, affinché le capacità professionali possano essere sviluppate, riconosciute e utilizzate**.

DAGLI INTERVENTI

Marco Damiano	Area Politiche del Lavoro di Unioncamere	*I dati previsionali sul mercato del lavoro acquistano valore quando diventano uno strumento per anticipare i fabbisogni professionali e orientare le scelte di persone, imprese e sistemi formativi. La sfida è trasformare queste informazioni, attraverso reti territoriali efficaci, in azioni concrete di orientamento, formazione e riconoscimento delle competenze.*

Francesca Pitacco	Associazione Guide Turistiche FVG	*Le guide turistiche costituiscono punti di raccordo tra i servizi e possono rilevare direttamente la distanza tra aspettative dei visitatori ed esperienza vissuta. La formazione interprofessionale può rafforzare la qualità complessiva della destinazione.*
Carmelo Satta	FENAPI	*Le piccole imprese e i lavoratori autonomi hanno bisogno di strumenti accessibili e di un accompagnamento concreto. La cooperazione tra imprese, rappresentanze e organismi bilaterali può ridurre le barriere che ostacolano la partecipazione alla formazione.*
Fabio Petracci	CIU Unionquadri	*La formazione continua dovrebbe entrare stabilmente nel rapporto di lavoro e contribuire alla costruzione di un patrimonio professionale spendibile. Inquadramenti, contrattazione e percorsi di carriera devono accompagnare l'evoluzione delle competenze.*

DUE DIMENSIONI DELLA CONOSCENZA

1. **DATI PREVISIONALI**	*Anticipano la domanda di lavoro e individuano le professionalità richieste.*
2. **OSSERVAZIONE DELL'ESPERIENZA**	*Intercetta bisogni, criticità e segnali emergenti durante l'erogazione dei servizi.*

La combinazione delle due dimensioni può offrire una base più completa per la progettazione delle politiche.

MODELLI

Dalla filiera lineare alla costellazione dei servizi

La competitività non dipende soltanto dalla capacità delle organizzazioni di erogare prestazioni efficienti, ma dalla loro possibilità di adattarsi reciprocamente nella costruzione dell'esperienza turistica.

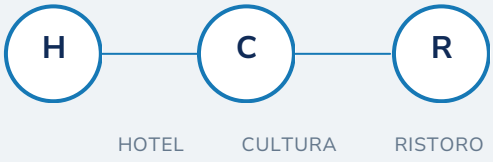
Il modello lineare tradizionale rappresenta l'offerta turistica come una successione di servizi relativamente prevedibili, attraverso i quali è possibile definire processi, ruoli e competenze. Questa rappresentazione diventa progressivamente insufficiente in un contesto caratterizzato da digitalizzazione, diversificazione della domanda e maggiore autonomia del visitatore nella costruzione del proprio percorso.
L'esperienza turistica si configura sempre più come il risultato di interazioni dinamiche. Le decisioni del visitatore possono modificarsi durante il soggiorno e coinvolgere servizi non necessariamente previsti nell'offerta iniziale. Il valore percepito dipende anche dalle informazioni e dai suggerimenti ricevuti, dalla possibilità di adattare le attività e dalla coerenza tra prestazioni appartenenti a organizzazioni differenti.
Questo cambiamento introduce una nuova complessità manageriale. Non è sufficiente ottimizzare i singoli processi: occorre sviluppare capacità di lettura del contesto, coordinamento, interpretazione dei dati e decisione in condizioni di incertezza.
La crescita delle destinazioni accentua queste esigenze. Investimenti ricettivi e infrastrutturali modificano la domanda di lavoro e la disponibilità dei servizi, ma offrono anche informazioni che possono essere utilizzate per anticipare i fabbisogni.

La programmazione dello sviluppo e l'adattamento operativo devono quindi essere considerati come dimensioni complementari dello stesso modello organizzativo. L'incertezza assume un ruolo strutturale. Le interdipendenze aumentano l'esposizione a rischi operativi, tecnologici e reputazionali. La fiducia tra operatori e la capacità condivisa di prevenire e gestire le criticità diventano condizioni della continuità e della qualità dei servizi.
Ne deriva anche una trasformazione dei modelli formativi. Le competenze non possono essere sviluppate esclusivamente attraverso l'apprendimento di mansioni predefinite, ma richiedono situazioni nelle quali le persone imparino a interpretare problemi reali, collaborare e assumere decisioni.
Il territorio diventa così uno spazio nel quale osservare, sperimentare e aggiornare continuamente le competenze necessarie al funzionamento della costellazione.

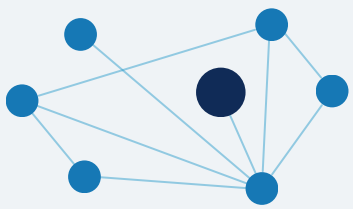
DAGLI INTERVENTI

Maurizio Giudici	Presidente Federalberghi Trieste	*La crescita della città rende necessario passare dalla promozione turistica alla programmazione dello sviluppo. L'apertura di nuove strutture e il rafforzamento delle infrastrutture consentono di conoscere in anticipo una parte dei bisogni professionali, purché vengano attivati strumenti comuni di osservazione e intervento.*
Stefano Puissa	T&B Associati	*La digitalizzazione modifica il modo in cui i visitatori costruiscono la propria esperienza. Le competenze devono estendersi dalla prestazione specialistica all'interpretazione dei dati, alla relazione e alla capacità di decidere in situazioni non previste.*
Albertino Duranti	Conaform	*La fiducia si costruisce attraverso la capacità di riconoscere e governare i rischi. Formazione continua, prevenzione e condivisione delle responsabilità rappresentano condizioni della resilienza e della qualità dei servizi turistici.*
Filippo Prataviera	Istituto universitario Salesiano di Venezia	*Il turismo deve diventare più credibile e attrattivo per i giovani. Laboratori su casi reali, università, ITS, imprese e reti di professionisti possono contribuire a costruire competenze avanzate e percorsi professionali riconoscibili*
Ugo Calvaruso	Direttore Net Forum	*L'ampliamento delle competenze richieste impone di ripensare i modelli formativi, preparando le persone non soltanto a svolgere compiti definiti, ma anche ad affrontare contesti complessi e situazioni imprevedibili.*

DAL SERVIZIO SEQUENZIALE



ALLA COSTELLAZIONE



Il turista costruisce l'esperienza attraverso interazioni che cambiano in tempo reale.

CAMBIA IL PARADIGMA

La digitalizzazione rende l'esperienza meno prevedibile e più personalizzata. I servizi non formano più una sequenza chiusa: ogni interazione orienta la successiva e contribuisce alla qualità percepita. La preparazione specialistica deve quindi integrarsi con data literacy, decisione situata e capacità relazionali. La destinazione richiede anche governance dei rischi, fiducia fra operatori e anticipazione dei fabbisogni generati dagli investimenti.

Dall'apprendimento della mansione alla capacità di agire nella complessità: competenze per governare la costellazione

Il nuovo modello turistico richiede professionalità che sappiano leggere i contesti, integrare informazioni e coordinarsi con servizi esterni alla propria organizzazione. Le capacità tecniche restano indispensabili, ma diventano insufficienti senza competenze interpretative, relazionali e di gestione dell'incertezza. Cambia quindi anche la formazione: laboratori su casi reali, confronto interprofessionale, università, ITS e apprendimento sul lavoro permettono di sperimentare decisioni e responsabilità. La formazione produce valore solo se le imprese costruiscono ruoli e condizioni per utilizzare quanto appreso.

QUATTRO DIMENSIONI INTEGRATE

01 **TECNICHE**
Saper fare nei servizi

02 **INTERPRETATIVE**
Dati, contesto e decisione

03 **RELAZIONALI**
Fiducia e collaborazione

04 **META-COMPETENZE**
Apprendere, adattarsi, orientarsi

Apprendimento situato = lavorare su problemi reali, vincoli, decisioni e conseguenze.

L'unità di analisi non è più soltanto il profilo professionale: è il processo nel quale quella professionalità opera.

AZIONI

Dalla domanda di formazione alla tempestività della risposta

L'efficacia delle politiche delle competenze dipende dalla capacità di intervenire quando i fabbisogni emergono, senza perdere di vista le trasformazioni prevedibili e quelle di lungo periodo.

Il turismo rende particolarmente evidente una criticità del sistema della formazione continua: la distanza tra il momento nel quale emerge un fabbisogno e quello nel quale la risposta formativa diventa effettivamente disponibile.
Una parte dei bisogni può essere anticipata attraverso programmi di investimento, analisi previsionali e osservazione dei processi. Un'altra parte si manifesta invece in modo improvviso, in relazione a cambiamenti della domanda, nuovi comportamenti dei visitatori o riorganizzazioni delle attività.

Questa duplice natura richiede **strumenti capaci di combinare programmazione e flessibilità**. Procedure eccessivamente complesse, tempi lunghi di finanziamento e difficoltà amministrative possono rendere inefficace un intervento anche quando i suoi contenuti risultano adeguati. La tempestività diventa quindi una dimensione della qualità formativa, particolarmente importante per microimprese e organizzazioni caratterizzate da elevato ricambio del personale. A questa esigenza si aggiunge una trasformazione strutturale: il progressivo pensionamento delle generazioni più mature. La sostituzione dei lavoratori non comporta automaticamente il trasferimento delle conoscenze tacite, delle esperienze e delle capacità di presidiare processi complessi.
Il ricambio generazionale richiede quindi dispositivi formativi capaci di collegare chi possiede esperienze consolidate con chi deve acquisire e reinterpretare quelle conoscenze. Affiancamento, training on the job e percorsi duali possono contribuire a evitare la dispersione di competenze difficilmente ricostruibili.
Parallelamente, le transizioni digitale, ecologica, demografica e organizzativa modificano compiti e processi più rapidamente di quanto riescano a rappresentare le classificazioni professionali tradizionali.
L'acquisizione scientifica consiste nella necessità di passare da una formazione prevalentemente reattiva a un sistema capace di anticipare, accompagnare e verificare le trasformazioni del lavoro mentre si producono. Questo richiede una maggiore integrazione tra strumenti di finanziamento, politiche attive, formazione continua e apprendimento nei contesti lavorativi.

DAGLI INTERVENTI

Concetto Parisi	Presidente Fondo Conoscenza	*Un fondo può rispondere offrendo procedure e tempi snelli e un percorso semplice di gestione dei finanziamenti e delle azioni formative.*
Luca Meneguzzo	Sviluppo Lavoro Italia	*Queste transizioni non si sommano semplicemente: si moltiplicano e generano molte trasformazioni.*

TRE TEMPI DELLA RISPOSTA

1 **PROGRAMMARE** Prevedere le competenze collegate agli investimenti.

2 **ATTIVARE** Finanziare e organizzare interventi quando il bisogno emerge.

3 **TRASFERIRE** Integrare esperienza, affiancamento e nuove competenze.

DATI & SEGNALI

Le dimensioni che rendono visibili le interdipendenze

I numeri richiamati durante il laboratorio hanno perimetri diversi: letti insieme aiutano a osservare gli effetti della crescita sui servizi e sul lavoro.

1,7 M

PRESENZE TURISTICHE

Valore indicato per Trieste durante l'incontro.

FONTE: Federalberghi Trieste

500

NUOVE CAMERE RICETTIVE

Aperture previste nei tre anni successivi.

FONTE: Federalberghi Trieste

1,17 M

DOMANDA PROFESSIONALE

Unità richieste nel turismo nel 2025 (dato citato).

FONTE: Unioncamere

44,6%

DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO

Alloggio e ristorazione a livello nazionale.

FONTE: Sviluppo Lavoro Italia

50,1%

DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO IN FVG

La maggiore tensione territoriale richiede di distinguere scarsità di candidati e carenze di competenze.

FONTE: Sviluppo Lavoro Italia

Il dato diventa strategico quando collega investimenti, flussi e domanda di competenze.

LE 10 EVIDENZE PRINCIPALI

Una mappa sintetica per leggere il confronto

1 LA CRESCITA RICHIEDE GOVERNO

L'attrattività non coincide con la competitività.

2 IL MISMATCH È MULTIDIMENSIONALE

Persone, competenze e condizioni del lavoro agiscono insieme.

3 ANTICIPARE È POSSIBILE

Gli investimenti segnalano parte dei bisogni futuri.

4 LE COMPETENZE SONO INTERPROFESSIONALI

La qualità nasce anche negli snodi tra servizi.

5 L'ESPERIENZA PRODUCE CONOSCENZA

Il visitatore è una fonte di segnali qualitativi.

6 IL TEMPO CONTA

Una risposta formativa tardiva perde efficacia.

7 L'ATTRATTIVITÀ NON É INNATA

Non appartiene al luogo ma al lavoro. Formare non basta se le persone non restano.

8 FIDUCIA E INCERTEZZA

La gestione del rischio sostiene i servizi.

9 TRASFERIMENTO INTERGENERAZIONALE

I saperi taciti richiedono affiancamento.

10 COERENZA DELLA DESTINAZIONE

Il valore dipende dalle interdipendenze governate.

LA SINCRONIZZAZIONE TERRITORIALE DELLA DESTINAZIONE

Un modello possibile

La competitività richiede di coordinare processi interdipendenti che operano a velocità diverse.



LE FUNZIONI DA METTERE IN CICLO

ANTICIPARE	*ADATTARE*	*CONNETTERE*	*VERIFICARE*
Investimenti e segnali	Formazione e ruoli	Servizi e professionalità	Qualità ed esiti

Ipotesi da verificare: il valore emerge quando risorse e competenze diventano disponibili nei momenti in cui servono.



CLICCA QUI PER TUTTE LE FOTO DELL'EVENTO












NET FORUM




NET FORUM


NET FORUM










NET FORUM


ONELLO
VARUSO
te Net Forum





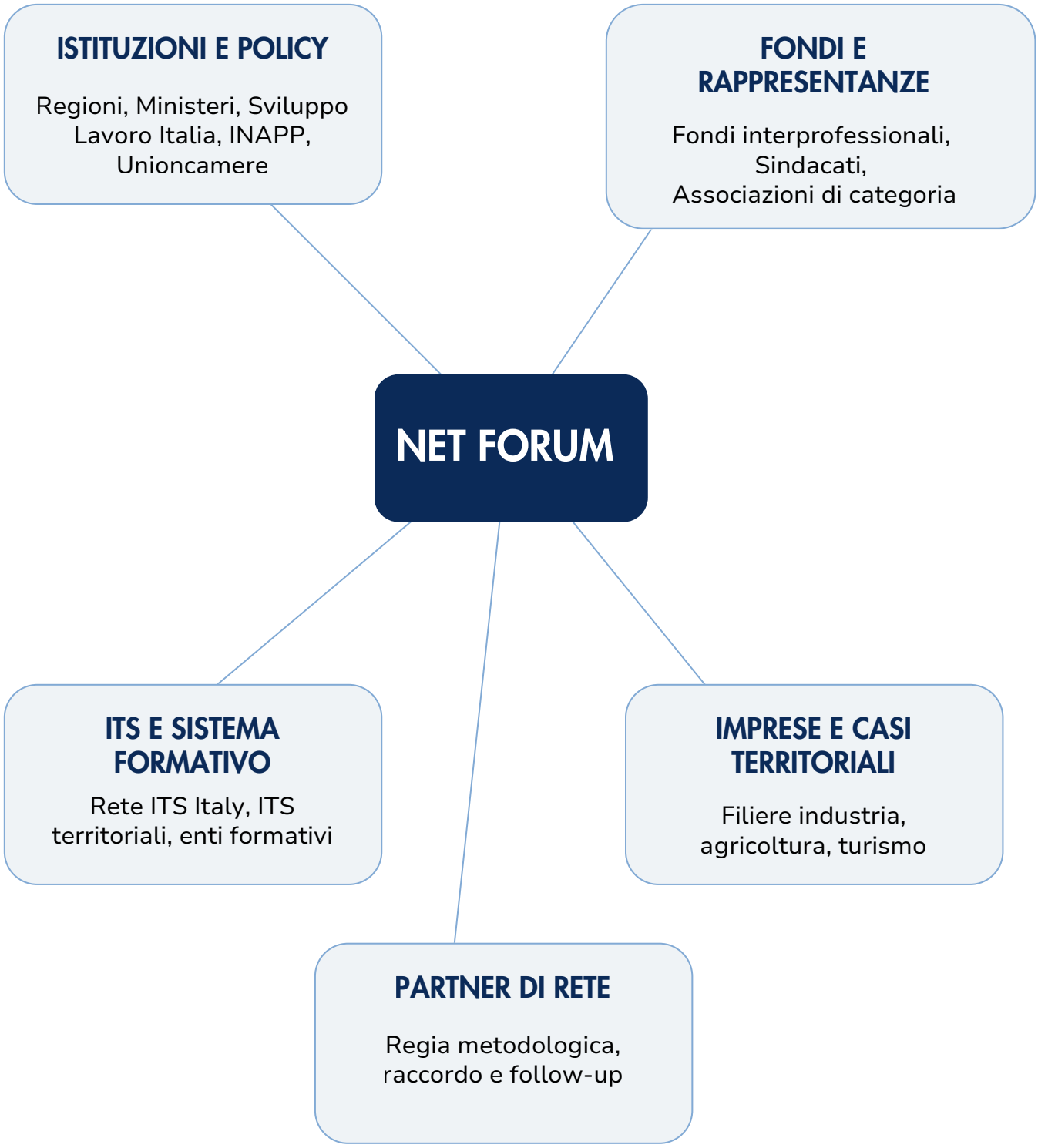

NET FORUM


International Work and Learning Forum
NET FORUM


International Work and Learning Forum
NET FORUM

LA RETE DEGLI ATTORI

Dalla tabella stakeholder a una mappa visuale



La qualità della rete è parte del valore prodotto: politiche, fondi, imprese, formazione e dati entrano nello stesso perimetro operativo.

Con il patrocinio di

MINISTERO del LAVORO e delle POLITICHE SOCIALI

Ministero delle Imprese e del Made in Italy

INAPP
ISTITUTO NAZIONALE PER L'ANALISI DELLE POLITICHE PUBBLICHE

Sviluppo Lavoro Italia

INPS

INAIL

CONFINDUSTRIA

UNIONCAMERE

REGIONE TOSCANA

Patrocinio morale

Città di Capri

Con il supporto dei Fondi interprofessionali

Fondimpresa
Il valore della formazione

for.te.

FonARCom

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

fondo conoscenza

Ringraziamenti istituzionali

CONSORZIO UNIVERSITARIO HUMANITAS

Partner

Ambassador

Supporter ITS

Scopri la rete dei Net Forum sul sito S3.Studium.
www.s3studium.com - info@s3studium.com

Supporter Aziende

Supporter Società di formazione

Scopri la rete dei Net Forum sul sito S3.Studium.
www.s3studium.com - info@s3studium.com