

Turismo: giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026  
Seconda edizione

---

Imprese, risorse umane,  
attrattività del lavoro e  
recruitment.  
Tendenze nelle destinazioni  
Venete

a cura di  
CISSET

# Indice

---

1. Introduzione
2. Il profilo delle destinazioni indagate
  - 2.1. Bacino Termale Euganeo
  - 2.2. Lago di Garda
  - 2.3. Verona
  - 2.4. Jesolo
  - 2.5. Venezia
  - 2.6. Cortina
  - 2.7. Trentino
3. Cosa ci dicono i dati sul mercato del lavoro nel turismo nelle destinazioni considerate
4. Considerazioni finali: i principali risultati emersi

---

# 1. Introduzione

## Il tema

---

Il presente report presenta e analizza il **profilo di alcune destinazioni di interesse del Veneto** rispetto specificatamente alle **dinamiche del lavoro nel turismo**.

Si è considerato in particolare un set di 6 destinazioni, differenti per tipo di turismo e sviluppo turistico, che ai fini della ricerca si è ritenuto interessante confrontare, senza comunque nulla togliere ad altre importanti destinazioni del Veneto.

Si tratta di: Bacino Termale Euganeo, Lago di Garda, Verona, Jesolo, Venezia e Cortina.

A queste si è ritenuto utile aggiungere il caso del Trentino, per avere un confronto con una realtà al di fuori della regione Veneto ma ad essa vicina.

## Metodologia

---

Lo studio e la definizione del profilo delle destinazioni è stato condotto attraverso un approccio che integra l'**analisi qualitativa**, basata **su interviste e focus group con gli operatori del settore** (prevalentemente della ricettività) e i referenti di alcune delle loro associazioni di categoria, con l'**analisi quantitativa**.

Riguardo a quest'ultima, si sono considerati alcuni **dati** che consentono di **tracciare la dinamica del lavoro nelle imprese turistiche**, in particolare i dati su assunzioni e cessazioni di Veneto Lavoro disponibili online e quelli sul numero di dipendenti nelle imprese turistiche gentilmente forniti da Federalberghi, che si ringrazia.

Si fa presente che il perimetro di rilevazione dei dati non coincide esattamente con quello delle destinazioni considerate. Quelli di Veneto Lavoro, infatti, sono riferiti al territorio di competenza dei Centri per l'Impiego del Veneto, che aggrega più comuni oltre a quelli delle destinazioni indagate. I dati di Federalberghi, invece, sono a livello provinciale.

Pur trattandosi di un'approssimazione, si possono comunque fare delle valutazioni utili sulla dinamica del lavoro nelle località prese in esame.

---

## 2. Il profilo delle destinazioni indagate

---

## 2.1. Bacino Termale Euganeo

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**94 strutture ricettive alberghiere per 16.484 posti letto<sup>1</sup>** localizzate principalmente tra il comune di Abano (63%), e Montegrotto Terme (27%).

Hotel di **fascia media e medio-alta (3-4 stelle)**, di dimensione di circa 100-120 camere; **mediamente 175 posti letto**.

No alberghi di catena ma per la maggior parte **strutture a gestione familiare**. Qualche caso di impresa a gestione familiare che gestisce più di una struttura nel Bacino Termale (micro-catene locali).

**Apertura di fatto annuale** (circa 11 mesi) per quasi tutti gli hotel, per cui i periodi di chiusura rispondono alla necessità di manutenzione degli impianti, e di distribuzione delle ferie del personale).

1. Capacità ricettiva risultante dalla somma delle strutture e dei posti letto dei 5 comuni del Bacino Termale Euganeo: Abano, Battaglia, Galzignano, Montegrotto Terme e Teolo.

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di studio e dalle interviste e dai focus group condotti.

## I servizi offerti: gestione diretta o in outsourcing

---

Dalle interviste e dai focus group condotti emerge quanto segue.

### Servizi offerti:

- stabilimento termale, compreso di piscine e spa, presente in tutte le strutture;
- spa intesa, nel linguaggio di oggi, come pacchetto sauna, bagno turco, percorso kneipp, idromassaggi, presente nel 40% delle strutture, soprattutto quelli di categoria medio-alta;
- ingresso alle piscine solo per pernottanti (a parte qualche caso autorizzato all'apertura agli esterni), mentre cure termali per gli ospiti pernottanti e per gli esterni, ristorante (mezza pensione);
- ristorante in tutte le strutture (sempre più tendenza alla sola colazione o mezza pensione, soprattutto negli hotel di categoria più alta)

**Tutti i servizi, compreso il ristorante, sono gestiti internamente** (no ricorso all'outsourcing). Le aziende più piccole tendono a esternalizzare la pulizia ai piani e biancheria, mentre mantengono la gestione di reception, stabilimento termale e ristorazione, ritenuti servizi core.

## Alcuni cambiamenti rilevanti rispetto al passato

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

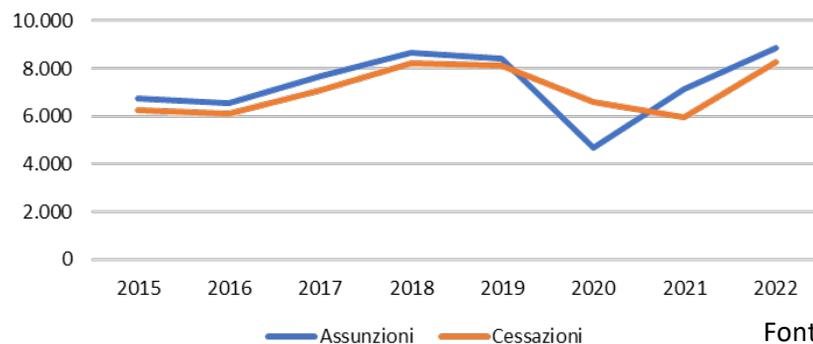
- ✓ Riduzione della durata del soggiorno e **ridimensionamento delle cure termali** a favore di piscine e centro benessere in seguito alla minor richiesta di fanghi e alla maggiore domanda di wellness e relax.
- ✓ **Allungamento del periodo di apertura** arrivando a coprire l'intero anno, in seguito all'aumento della domanda, soprattutto domestica e di prossimità, nella seconda metà dell'anno.
- ✓ Evoluzione della struttura d'impresa, per cui alcune aziende familiari si sono date una maggiore strutturazione e gestione manageriale, con conseguente richiesta di personale specializzato con nuove competenze
- ✓ Come conseguenza dei cambiamenti di cui sopra, **variazione nella composizione del personale e nelle figure e competenze ricercate** da parte delle imprese: minor richiesta di risorse specializzate in cure termali e aumento di quelle impiegate in altri settori e attività, come reception (necessità di gestire molti più arrivi rispetto 15 anni fa, in cui i clienti soggiornavano più a lungo e si concentravano in alcuni periodi dell'anno), spa, area marketing, revenue management, ecc.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nell'area afferente al CPI\* di Padova

	Ricettività		Ristorazione		Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
<b>Assunzioni</b>	3.585	3.860	4.820	5.015	8.405	8.875
<b>Cessazioni</b>	3.650	3.475	4.480	4.780	8.130	8.255
<b>Saldo</b>	-65	385	340	235	275	620

- ✓ Rispetto al 2019 si nota un aumento del +6% delle assunzioni in entrambi i settori.
- ✓ Nel 2020 il calo delle assunzioni è arrivato a 4.670 assunzioni, -56% negli alloggi e -36% nella ristorazione.



Fonte: dati Veneto Lavoro

\*Centro per l'Impiego di Padova. Copre anche i comuni del Bacino Termale Euganeo

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

---

I dati presentati alla slide precedente mostrano che:

- ✓ La tipologia più frequente nelle assunzioni registrate per il settore degli alloggi e della ristorazione è il **contratto determinato**. Al 2022 per gli alloggi, il 93% delle assunzioni riguarda il tempo determinato, il 6% contratti a tempo indeterminato e l'1% apprendistato. Nella ristorazione, invece, la percentuale di determinato è inferiore e riguarda il 63% delle assunzioni, seguita dal 23% di contratti a tempo indeterminato e il 14% apprendistato.
- ✓ Relativamente all'età dei dipendenti assunti nell'alloggio, circa il 57% ha tra i 30 e 54 anni (età adulta), mentre nella ristorazione la maggioranza (59%) ha un'età inferiore ai 30 anni.
- ✓ Sia per le attività di alloggio che ristorazione, rispetto al 2019 si nota un aumento attorno al +23% di assunzioni di personale con età superiore ai 55 anni, mentre i giovani sono aumentati del +6% e gli adulti del +2%.

Fonte: dati Veneto Lavoro

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e dai focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

- ✓ A causa della crisi Covid, gran parte delle **risorse** assunte a tempo determinato che non hanno potuto beneficiare della cassa integrazione, sono **fuoriuscite dal settore turistico** e si sono **ricollocate in altri settori** (es. distribuzione).
- ✓ Le **aziende più piccole** hanno subito un **forte turnover**, sia a causa di pensionamenti sia della fuoriuscita di cui sopra.
- ✓ Tutte le aziende hanno la **necessità di trovare nuove risorse altamente qualificate da inserire in azienda**: tuttavia, mentre le imprese più grandi necessitano di risorse da impiegare in nuovi ruoli e attività che anni fa non erano così diffusi, le aziende più piccole e meno strutturate, hanno bisogno non solo di nuove competenze ma anche di sostituire quei lavoratori "storici" con grande esperienza che erano impiegati in ruoli più tradizionali e che hanno lasciato l'azienda (personale di sala e cucina, ecc.).
- ✓ Le imprese avvertono la **difficoltà a reperire nuove risorse umane**, ma **non tanto in termini quantitativi, quanto qualitativi**: *"Non è che mancano lavoratori, mancano lavoratori qualificati; servono lavoratori specializzati e qualificati prima ancora che tanti lavoratori"*.
- ✓ Sta maturando però la consapevolezza da parte delle aziende che non sempre è possibile trovare sul mercato risorse in possesso di tutte le competenze e dell'esperienza desiderata, ma che spetta anche **all'azienda** oltre che alla scuola, **farsi carico di formare e far crescere i propri collaboratori**.

## Cosa chiedono i candidati e cosa stanno facendo le aziende per rendere il lavoro più attrattivo

---

- ✓ Le **richieste** avanzate durante la selezione **da parte dei candidati** sono cambiate rispetto al passato: in primo piano sembra esserci il **tempo libero**, la **flessibilità** del lavoro, i permessi, piuttosto che la carriera e la retribuzione.
- ✓ Collegato alla richiesta di flessibilità e tempo libero di cui sopra, un **grosso problema è rappresentato dai turni**, che sono però necessari per le aziende alberghiere del Bacino Termale, in particolare nella ristorazione che gestiscono internamente.
  - **Possibili soluzioni:** alcune aziende hanno quindi iniziato a ragionare su due turnazioni anziché tre, che sono meno impegnative soprattutto per il personale che ha esigenze legate allo spostamento casa-lavoro.
- ✓ Collegato al punto precedente, **mobilità e alloggio sono altri due temi rilevanti** all'interno del Bacino Termale: c'è difficoltà a trovare alloggio nel territorio (anche perché si sente l'influenza di Padova come città universitaria e turistica) e non sempre è agevole raggiungere la destinazione in tempi brevi rispettando i turni (soprattutto per i più giovani che tendono a spostarsi con i mezzi pubblici).
  - **Possibili soluzioni:** alcune aziende più grandi si stanno muovendo nell'acquistare appartamenti per metterli a disposizione dei dipendenti, mentre le strutture più piccole cercano, dove possibile, di fornire ai dipendenti quelle camere più "datate" non più vendibili ai clienti.

---

## 2.2. Lago di Garda

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**380 esercizi alberghieri per un totale di 26.427 posti letto<sup>1</sup>**, localizzati principalmente a Malcesine (25%) e Garda (13% strutture).

Hotel di **fascia media e medio-bassa** (principalmente 3-2 stelle) e di piccola dimensione (50-60 camere, **in media 70 posti letto**).  
In alcuni comuni come Bardolino, Garda e Malcesine maggiore offerta di 4 stelle.

Qualche mini-catena, ma per la maggior parte aziende a **gestione familiare** con un'unica struttura.

**Stagionalità concentrata da aprile a ottobre**, con un forte aumento della clientela nei mesi estivi tra giugno, luglio e agosto.

1. Capacità ricettiva risultante dalla somma delle strutture e dei posti letto di 8 comuni della zona Lago: Bardolino, Brenzone, Castelnuovo, Garda, Lazise, Malcesine, Peschiera del Garda e Torri del Benaco

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di studio e dalle interviste e dai focus group condotti.

## I servizi offerti: gestione diretta o in outsourcing

---

Dalle interviste e focus group condotti emerge quanto segue.

Circa il **15-20% degli alberghi** dispone di un **ristorante**, generalmente gestito internamente.

Nel corso degli anni l'offerta è cambiata da un servizio di mezza pensione o pensione completa verso una formula di pernottamento e prima colazione, dato che la nuova clientela tende a non richiedere più questo servizio, vista anche la grande disponibilità di ristoranti in tutta la destinazione.

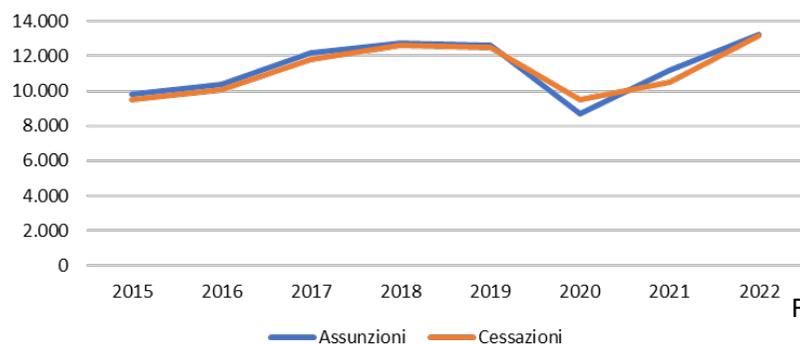
La **pulizia dei piani**, invece, risulta sia gestita internamente che in forme di appalto a prescindere dalla località, dimensione dell'albergo o gestione.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nell'area afferente al CPI\* di Affi

	Ricettività		Ristorazione		Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
<b>Assunzioni</b>	6.370	6.480	6.270	6.730	12.645	13.210
<b>Cessazioni</b>	6.305	6.395	6.180	6.760	12.485	13.155
<b>Saldo</b>	65	85	90	-30	160	55

- ✓ Rispetto al 2019 si nota un aumento totale del +4% delle assunzioni in entrambi i settori.
- ✓ Nel 2020 il calo delle assunzioni è arrivato a 8.725 assunzioni, -33% negli alloggi e -29% nella ristorazione.



Fonte: dati Veneto Lavoro

\*Centro per l'Impiego di Affi. Copre anche i comuni del Lago di Garda

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

---

I dati presentati alla slide precedente mostrano che:

- ✓ La tipologia contrattuale più frequente nelle assunzioni registrate per il settore degli alloggi e della ristorazione è il **contratto determinato**. Al 2022 il 95% delle assunzioni riguarda il tempo determinato negli alloggi, il 4% di apprendistato e l'1% di contratti a tempo indeterminato. Nella ristorazione, invece, la percentuale di determinato è leggermente inferiore e riguarda l'87% delle assunzioni, seguita dall'8% di contratti di apprendistato e 5% di indeterminato.
- ✓ Disegnando un profilo del lavoratore dipendente, il settore dell'ospitalità ha assunto nel 2022 il **52% di personale dipendente adulto**, quindi tra i 30 e 54 anni, mentre per un 33% personale sotto i 30 anni, e nella percentuale del 15% personale sopra i 55 anni. Nella ristorazione invece si nota una prevalenza di adulti e giovani per il 46-47%.
- ✓ Sia per le attività di alloggio che ristorazione, rispetto al 2019 si nota un aumento attorno al +25% di assunzioni di personale con età superiore ai 55 anni, mentre i giovani sono aumentati del +4% e gli adulti di +1%.

Fonte: dati Veneto Lavoro

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

- ✓ Molte aziende, anche per il fatto di essere a gestione familiare, avevano creato negli anni dei rapporti duraturi di fiducia (e quasi di amicizia) con i dipendenti stagionali che ogni anno ritornavano e venivano riassunti per la stagione (anche 10-12 anni di collaborazione).
- ✓ Tuttavia, a causa della pandemia, una **grossa fetta di personale stagionale** che non ha potuto beneficiare della cassa integrazione, ha **trovato occupazione in altri settori o è ritornato nella regione di provenienza** e, alla ripresa dell'attività negli alberghi, non sono stati più disposti a rientrare.
- ✓ Come conseguenza della fuoriuscita di cui sopra, quasi tutte le aziende avvertono la **difficoltà a trovare personale** (soprattutto nei reparti f&b e piani) e la **carenza di risorse umane** è sentita non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi, per la **perdita di competenze e di know-how** maturato negli anni da quei collaboratori che ormai hanno trovato collocazione in altri settori.

## Cosa chiedono i candidati

---

- ✓ La difficoltà a trovare risorse è ulteriormente aggravata dal problema mobilità e alloggi, in particolare nell'Alto Lago, per cui l'offerta di un alloggio è una condizione giudicata ormai quasi imprescindibile per i lavoratori.  
Mentre prima la sistemazione era richiesta e riservata ai dipendenti da fuori regione, ad oggi, anche quelli che sono a 2/3 ore di auto dalla destinazione, chiedono di poter avere questo benefit, per via dei costi che riguardano sia affitti che trasporti, a cui si somma il periodo di percorrenza nel tragitto casa-lavoro.
- ✓ Si sta assistendo ad un cambio nelle richieste dei lavoratori al momento della selezione, con un maggior interesse verso benefit (ad esempio l'alloggio), tempo libero e giorni di riposo previsti dal contratto.

---

## 2.3. Verona

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**63 strutture alberghiere** per un totale di **6.094 posti letto**.

Hotel di **fascia media e medio-alta** (principalmente 3-4 stelle), di piccola dimensione (mediamente **90 posti letto**).

Alberghi gestiti principalmente da **imprese familiari da generazioni**. Alcune di queste – una minoranza - hanno più di una struttura.

**Apertura annuale**, anche se alta stagione da aprile a settembre.

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di studio e dalle interviste e dai focus group condotti.

## I servizi offerti: gestione diretta o in outsourcing

---

Dalle interviste e focus group condotti emerge quanto segue.

**Ristorante gestito internamente da circa metà delle strutture.**

La restante metà o ne è priva (soprattutto in pieno centro storico) o ha esternalizzato il servizio.

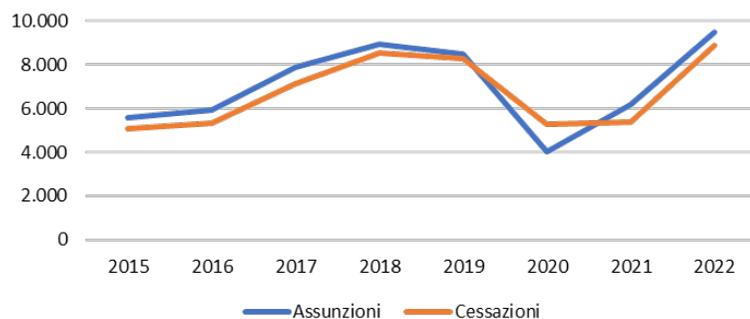
Servizio di **pulizia delle camere dato in outsourcing da** quasi tutte le aziende.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nell'area afferente al CPI\* di Verona

	Ricettività		Ristorazione		Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
<b>Assunzioni</b>	1.100	1.195	7.410	8.320	8.510	9.515
<b>Cessazioni</b>	1.100	1.060	7.170	7.815	8.270	8.875
<b>Saldo</b>	0	135	240	505	240	640

- ✓ Rispetto al 2019 si nota un aumento totale del +12% delle assunzioni in entrambi i settori.
- ✓ Nel 2020 il calo delle assunzioni è arrivato a 4.040 assunzioni, -68% negli alloggi e -50% nella ristorazione.



Fonte: dati Veneto Lavoro \*Centro per l'Impiego di Verona. Copre anche altri comuni limitrofi.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

---

I dati presentati alla slide precedente mostrano che:

- ✓ La tipologia contrattuale più frequente nelle assunzioni registrate per il settore degli alloggi e della ristorazione è il **contratto determinato**. Al 2022 l'88% delle assunzioni riguarda il tempo determinato negli alloggi, e il 6% di apprendistato e indeterminato. Nella ristorazione, invece, la percentuale di determinato è leggermente inferiore e riguarda il 77% delle assunzioni, seguita dal 13% di contratti a tempo indeterminato e il 10% di apprendistato.
- ✓ A seconda dell'età dei dipendenti le attività di alloggio hanno assunto il **64% di personale adulto**, quindi fra i 30 e 54 anni, da sommare al 26% di personale giovane under 30 e senior (restante 10%). Già nel 2019 si è visto un calo di assunzioni di giovani. Infatti rispetto al 2019 c'è stato un aumento di assunzioni dai 30 anni in su (+18% nella categoria adulti, +26% nella categoria senior) e un calo del -14% di personale giovane.
- ✓ Nelle attività di ristorazione, al contrario, le assunzioni riguardano il **58% di personale giovane**, un 36% di adulti e solamente il 6% ha più di 55 anni. In questo caso abbiamo rispetto al 2019 un aumento del 19% di personale giovane con età inferiore ai 30 anni.

Fonte: dati Veneto Lavoro

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche

- ✓ C'è una **forte richiesta di nuove risorse umane da impiegare in azienda**, sia per far fronte ai picchi stagionali, sia per un certo **turnover avvenuto in questi ultimi tempi** in seguito ad un ricambio degli organici per pensionamenti.
- ✓ Le aziende incontrano però **difficoltà a trovare risorse umane, soprattutto tra i più giovani**, che costituivano un bacino importante da cui attingere per far fronte alla necessità di potenziare l'organico nei mesi di alta stagione. Fino a qualche anno fa c'era molta disponibilità ed erano gli stessi lavoratori più giovani a presentare il CV al termine dei loro studi per fare esperienza. Oggi i più giovani sembrano meno interessati e disposti a lavorare nel turismo, che non è visto come un settore in grado di rispondere alle loro esigenze professionali (richiesta di maggiore tempo libero, ecc.)
- ✓ La difficoltà a trovare risorse – indipendentemente dall'età – è dovuta anche **alla poca disponibilità di alloggi e appartamenti in affitto** in centro storico e all'aumento dei prezzi di quelli in periferia.

---

## 2.4. Jesolo

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**331 strutture ricettive alberghiere** per un totale **31.594 posti letto**.

### **3 tipologie prevalenti:**

- mini-catene, ossia aziende che gestiscono più di una struttura, per ottimizzare costi e gestione del personale;
- aziende con una certa managerialità che gestiscono un unico albergo di dimensioni medio-grandi con oltre 60 camere;
- aziende più tradizionali di piccola imprenditoria familiare che gestiscono un unico albergo medio-piccolo (non più di 30-40 camere).

Hotel di **fascia media e medio-alta (3-4 stelle)**, di dimensione di **circa 95 posti letto**.

Processo di **riqualificazione dell'offerta**, con una diminuzione degli hotel 1-2 stelle (molti convertiti in appartamenti) e aumento dei 4-5 stelle.

**29 hotel** con licenza di **apertura annuale**, mentre per gli altri periodo di apertura variabile a seconda del tipo di impresa.

- **alberghi di catena e 5 stelle: circa 10 mesi** da febbraio a ottobre (visti i servizi aggiuntivi che ampliano l'offerta balneare, tra cui sauna, piscine coperte, ecc.) e apertura a Natale.
- **alberghi di fascia media: circa 6 mesi** da aprile a ottobre, sfruttando i periodi festivi e la

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di indagine e dai focus group condotti.

## I servizi offerti: gestione diretta o in outsourcing

---

Dalle interviste e focus group condotti emerge quanto segue.

### Il ristorante interno

Molti hotel, soprattutto tra i 2-3 stelle stanno **rinunciando al servizio di ristorazione**, dati i costi elevati che questo comporta, anche legati alla ricerca di personale qualificato, e alla grande disponibilità in loco di ristoranti tra cui i clienti possono scegliere senza essere vincolati a quello dell'hotel. Per gli altri hotel, il ristorante è mantenuto per offrire un servizio più completo al cliente, nonostante la formula pernottamento e prima colazione sia la più diffusa (pensione completa per i clienti più fidelizzati).

Il ristorante non viene dato in outsourcing ma gestito internamente.

### Pulizie

Il servizio ai piani è dato in appalto solo dal 5-10% delle strutture, indipendente dalla tipologia di impresa.

**Servizio spiaggia** gestito insieme ai consorzi di spiaggia

## Alcuni cambiamenti rilevanti rispetto al passato

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

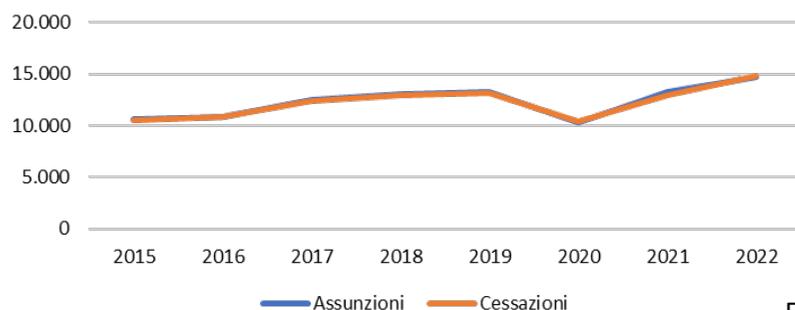
- ✓ Riduzione del periodo di soggiorno su 5-7 giorni, o solamente weekend, a differenza di 10-15 giorni di soggiorno di anni fa e cambiamento dei giorni della vacanza, dato che il cliente preferisce non partire nel weekend per ragioni di traffico.
- ✓ Cambiamento del tipo di clientela, che, soggiornando per minor tempo, è più frettolosa e richiede "tutto subito" e non desidera più la pensione completa, ma solo il pernottamento e la prima colazione (eventualmente mezza pensione).
- ✓ Aumento della domanda nelle strutture extra-alberghiere.
- ✓ Anche se il target della destinazione rimane ovviamente quello sole-mare, l'offerta fa leva sempre più su eventi durante l'anno e la riscoperta del territorio grazie anche alla vicinanza con Venezia per allungare i periodi di apertura.
- ✓ Crescita dimensionale di molte imprese, con la gestione di 3 o 4 strutture per avere una flessibilità maggiore in termini di costi e gestione del personale, e aumento della qualità dell'offerta alberghiera (apertura di 5 e 4 stelle e miglioramento del servizio nei 3 stelle).

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nell'area afferente al CPI\* di Jesolo

	Ricettività		Ristorazione		Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
<b>Assunzioni</b>	8.075	8.850	5.130	5.885	13.205	14.735
<b>Cessazioni</b>	8.085	8.830	5.095	5.925	13.175	14.755
<b>Saldo</b>	-10	20	35	-40	30	-20

- ✓ Rispetto al 2019 si nota un aumento totale del +12% delle assunzioni in entrambi i settori.
- ✓ Nel 2020 il calo delle assunzioni è arrivato a 10.265 assunzioni, -22% negli alloggi e -23% nella ristorazione.



Fonte: dati Veneto Lavoro

\*Centro per l'Impiego di Jesolo. Copre anche altri comuni limitrofi.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

---

I dati presentati alla slide precedente mostrano che:

- ✓ La tipologia contrattuale più frequente nelle assunzioni registrate per il settore degli alloggi e della ristorazione è il **contratto determinato**. Al 2022 l'86% delle assunzioni riguarda il tempo determinato negli alloggi, il 13% di apprendistato e solamente l'1% di indeterminato. Nella ristorazione, invece, la percentuale di determinato è leggermente inferiore e riguarda l'80% delle assunzioni. L'apprendistato è utilizzato al 17% mentre le assunzioni a tempo indeterminato sono il 2%.
- ✓ Le assunzioni di lavoro dipendente nel settore degli alloggi hanno riguardato il **48% di personale adulto**, il 36% di personale giovane e il 16% senior. Il calo causato dal Covid nella stagione del 2020 si è verificato in tutte le classi di età. Ad oggi rispetto al 2019 non si nota un aumento di assunzioni tra i 30 e 54 anni, bensì un +22% per gli under 30 e un +15% per gli over 55.
- ✓ Nelle attività di ristorazione, invece, le assunzioni riguardano il **51% di personale giovane**, il 42% di adulti e solamente il 7% ha più di 55 anni. L'aumento delle assunzioni ha riguardato i senior (+24%), giovani (+21%) e adulti (+6%).

Fonte: dati Veneto Lavoro

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

- ✓ Si conferma, dato il carattere stagionale dell'offerta, la prevalenza del contratto a tempo determinato. L'indeterminato può riguardare solamente il personale dell'amministrazione e della manutenzione, necessario anche durante i periodi di chiusura della struttura. Tuttavia, alcuni albergatori stanno riflettendo se possa essere opportuno stabilizzare con un contratto a tempo indeterminato qualche figura altamente qualificata e con esperienza come il maître e il cuoco, data la difficoltà degli ultimi anni a trovare queste figure sul mercato (*"Non so se qualcuno, perché io ci sto pensando da un paio d'anni, punti al maître, se molto bravo, e al cuoco proprio per mantenerseli stabili senza paura che te li portino via"*).
- ✓ Le imprese riscontrano **difficoltà a trovare lavoratori**, tanto che rispetto al passato, iniziano ad attivarsi già durante il periodo invernale per la selezione in vista della stagione successiva. Il **problema, presente già prima del Covid, è però sentito non tanto in termini quantitativi quanto qualitativi**, con riferimento ad un abbassamento delle competenze e del know-how possedute dai candidati (*"Il tema è che si faccia di necessità virtù e molto spesso si trovino collaboratori abbassando l'asticella delle aspettative per facilitare l'incontro domanda e offerta"*).

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

- ✓ La difficoltà a trovare risorse è collegata a una **riduzione del bacino di lavoratori nell'area**, soprattutto stranieri, per cui quelli che solitamente trascorrevano la stagione nella località balneare, hanno scelto altre destinazioni per motivi – sembra – salariali. Si avverte quindi una concorrenza non solo tra le imprese dell'area ma anche con altre destinazioni per "reperire" le risorse umane necessarie.
- ✓ Un altro elemento che rende difficile l'incontro tra domanda e offerta di lavoro è la **perdita di fiducia nel lavoro in ambito turistico** dovuta in parte dalle conseguenze lasciate dalla pandemia e dai periodi di chiusura delle imprese, e in parte alla percezione, soprattutto dei più giovani, delle caratteristiche del lavoro in ambito turistico, che è stagionale, "faticoso", spesso svolto durante le festività, mal retribuito e non stabile.
  - **Possibili soluzioni:** a livello territoriale, è stato creato il portale "Lavora a Jesolo" tra AJA e l'Agenzia SoluzioneLavoro per facilitare l'incontro tra domanda e offerta. È stata avviata inoltre una collaborazione con gli istituti alberghieri di Jesolo e del territorio su vari progetti, con la prospettiva di estendere queste opportunità anche agli istituti di altre regioni (in particolare del Sud Italia).

## Cosa chiedono i candidati e cosa stanno facendo le aziende per rendere il lavoro più attrattivo

---

- ✓ Sono cambiate le richieste dei lavoratori più giovani, che già nel momento della selezione, chiedono chiarimenti sul numero di giornate di riposo, permessi e ferie previsti dal contratto, dando **importanza all'equilibrio tra vita e lavoro**, solitamente messo in secondo piano da lavoratori più adulti i quali sono maggiormente focalizzati sull'aspetto salariale.
  - **Possibili soluzioni:** alcune imprese riconoscono alcuni benefit ai propri collaboratori attraverso un contratto integrativo aziendale, come buoni spesa, buoni benzina, biglietti di trasporto, buoni per acquisto di libri, per palestra o viaggi, che risultano particolarmente apprezzati dai giovani.
- ✓ La **questione alloggio** è **rilevante** per i lavoratori, che chiedono di poter avere una sistemazione durante il periodo della stagione..
  - **Possibili soluzioni:** a livello di destinazione si è sperimentata la conversione di uscenti strutture dal mercato in una foresteria da offrire come alloggio ai lavoratori stagionali.

La difficoltà di trovare alloggio è sentita anche da quei **lavoratori adulti stagionali "fidelizzati"** che tornano ogni anno, e vorrebbero trovare un'**abitazione a lungo termine** e non solamente per la stagione estiva, in cui trasferirsi stabilmente con la famiglia.

---

## 2.5. Venezia

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**392 strutture alberghiere** per un totale di **30.556 posti letto**.

### **2 tipologie prevalenti:**

- Grandi catene internazionali (20% dell'offerta), con hotel di fascia alta.
- Micro-catene locali (80% dell'offerta) composte da un piccolo albergo di circa 24-25 stanze (la dimensione tipica dell'albergo veneziano), con aggiunte altre strutture come un B&B o un affittacamere

### **Hotel di fascia media e medio-alta**

(principalmente 3 stelle e 4-5 stelle; a livello di posti letto prevalgono i 4-5 stelle).

In media **70 posti letto**, anche se notevole differenza a seconda che siano di grande catena o meno (quest'ultimi si aggirano sulle 25 stanze).

### **Apertura annuale**

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di studio e dalle interviste e dai focus group condotti.

## I servizi offerti: gestione diretta o in outsourcing

---

Dalle interviste e dai focus group emerge che gli hotel di grandi catene e alcuni altri di fascia alta generalmente esternalizzano il servizio ai piani e/o la ristorazione.

Il ristorante costituisce spesso la cessione di un ramo di impresa, potendo così beneficiare dell'opportunità di estendere il servizio di ristorazione anche all'esterno.

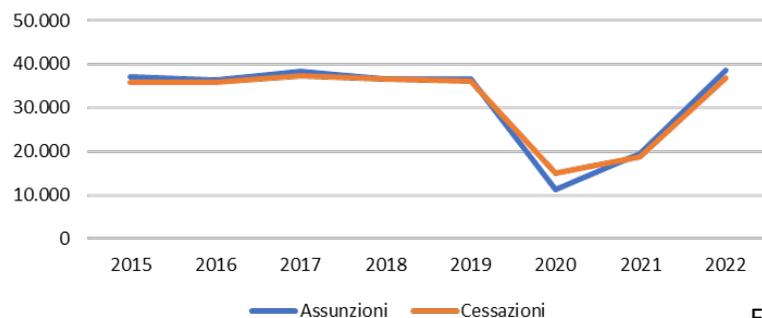
Nel caso degli altri hotel, tali servizi sono gestiti internamente.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nell'area afferente al CPI\* di Venezia

	Ricettività		Ristorazione		Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
<b>Assunzioni</b>	19.640	21.605	16.835	16.960	36.475	38.570
<b>Cessazioni</b>	19.540	20.900	16.530	16.030	36.075	36.930
<b>Saldo</b>	100	705	305	930	400	1.640

- ✓ Rispetto al 2019 si nota un aumento totale del +6% delle assunzioni in entrambi i settori.
- ✓ Nel 2020 il calo delle assunzioni è arrivato a 11.285 assunzioni, -75% negli alloggi e -62% nella ristorazione.



Fonte: dati Veneto Lavoro

\*Centro per l'Impiego di Venezia. Copre anche altri comuni limitrofi.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

---

I dati presentati alla slide precedente mostrano che:

- ✓ La tipologia contrattuale più frequente nelle assunzioni registrate per il settore degli alloggi e della ristorazione è il **contratto determinato**. Al 2022 il 97% delle assunzioni nel settore degli alloggi è a tempo determinato, mentre nella ristorazione la percentuale scende all'87%.
- ✓ Le assunzioni di lavoro dipendente nel settore degli alloggi hanno riguardato il 48% di personale adulto. Il 41% ha meno di 30 anni e solamente l'11% supera i 55 anni. Rispetto al 2019 sono diminuite le assunzioni del -4% di personale adulto, invariate quelle degli over 55 anni, mentre i giovani sono aumentati del +37%.
- ✓ Nella ristorazione al 2022 è stato assunto personale sia giovane (46%) che tra i 30 e 55 anni (45%). Tuttavia a differenza della ricettività, al 2019 sono diminuite le assunzioni di giovani del -5%, e aumentate quelle di personale senior del +59%.

Fonte: dati Veneto Lavoro

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

- ✓ La mancanza di personale è stata percepita negli ultimi anni, sia nel caso di grandi che piccole strutture in tutte le professioni, ma soprattutto per i profili medio-bassi, e più operativi (sala e piani).
- ✓ La difficoltà a trovare risorse è in parte stata causata dal Covid, per cui molti lavoratori a tempo determinato si sono ricollocati in altri settori (ad esempio la grande distribuzione) beneficiando di un contratto stabile e, per questo, non sono più rientrati. Con la riapertura nel 2022 circa 1/3 dei lavoratori non è ritornato.

Il Covid ha inoltre prodotto un cambiamento culturale in cui si percepisce maggiormente la necessità di un benessere tra vita e lavoro, che, può sembrare difficile trovare lavorando nel turismo.

---

## 2.6. Cortina

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**59 strutture alberghiere** per un totale di **4.730 posti letto**.

**Apertura annuale** per alcune strutture alberghiere con un allungamento delle stagioni, **ma la media è stagionale**.  
**2 stagioni:** invernale e estiva.

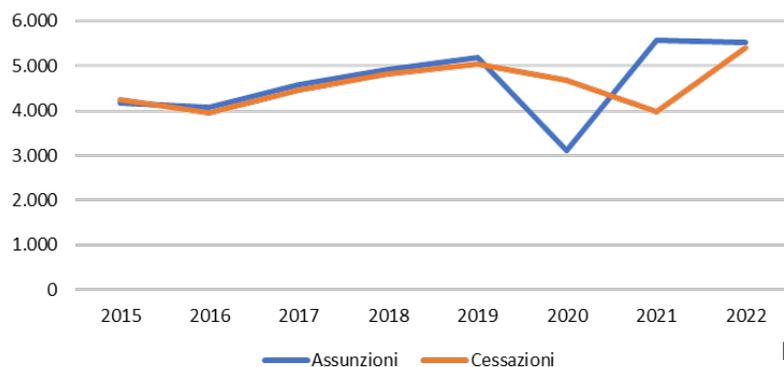
Hotel di **fascia media e medio-alta**, (3-4 stelle), di dimensione di circa 80 posti letto. Negli ultimi 10 anni non si è registrato un aumento o diminuzione delle fasce di hotel, rimanendo sempre sulle 60 strutture, diminuite a 55 nel 2021.

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di studio e dalle interviste e dai focus group condotti.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nell'area afferente al CPI\* di Pieve di Cadore

	Ricettività		Ristorazione		Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
<b>Assunzioni</b>	3.505	3.710	1.690	1.805	5.195	5.515
<b>Cessazioni</b>	3.420	3.675	1.630	1.740	5.050	5.415
<b>Saldo</b>	85	35	60	65	145	100



Fonte: dati Veneto Lavoro

\*Centro per l'Impiego di Pieve di Cadore. Copre anche il comune di Cortina

- ✓ Rispetto al 2019 si nota un aumento totale del +6% delle assunzioni in entrambi i settori.
- ✓ Nel 2020 il calo delle assunzioni è arrivato a 3.105 assunzioni, -43% negli alloggi e -34% nella ristorazione.

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

---

I dati presentati alla slide precedente mostrano che:

- ✓ La tipologia contrattuale più frequente nelle assunzioni registrate per il settore degli alloggi e della ristorazione è il **contratto determinato**. Al 2022 il 97% delle assunzioni nel settore degli alloggi è a tempo determinato, mentre nella ristorazione è al 95%.
- ✓ Nel settore della ricettività le assunzioni riguardano prevalentemente **personale adulto al 47%**, il 38% di personale giovane e il 15% di età senior. Rispetto al 2019 non sono aumentate le assunzioni di dipendenti tra i 30 e 54 anni, bensì sono aumentate del +24% quelle di personale con età superiore ai 55 anni, mentre le assunzioni di giovani sono incrementate del +8%.
- ✓ Nella ristorazione **il 52% delle assunzioni riguarda personale giovane**, il 39% di adulti e 9% di senior. In questo settore le assunzioni di adulti sono lievemente calate del -1%, a differenza comunque di un aumento del +63% di assunzioni senior e del +7% di giovani.

Fonte: dati Veneto Lavoro

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche

- ✓ All'interno delle imprese turistiche le professioni sono cambiate nel tempo. Se anni fa ci si approssiava a questo lavoro, ricoprendo più ruoli e professioni, oggi ci sono **figure specializzate** che svolgono precise mansioni.
- ✓ La **difficoltà** percepita di **ricerca e selezione di personale**, spesso qualificato, è molto sentita nel **f&b**.
- ✓ La stagione estiva, tra giugno e settembre, è da sempre quella con più criticità perché risente di una **concorrenza con le destinazioni balneari**.
- ✓ I lavoratori qualificati provenienti dal Sud Italia sono diminuiti essendo aumentata l'offerta e la **richiesta di professionalità in molte aree e destinazioni del Sud**; la **concorrenza** si è avvertita anche in queste circostanze.

## Cosa chiedono i candidati e cosa stanno facendo le aziende per rendere il lavoro più attrattivo

---

- ✓ L'alloggio nel tempo ha iniziato a diventare un'esigenza per le imprese della destinazione e ad oggi è un elemento distintivo tra le strutture che riescono ad offrirlo.
- ✓ Oltre all'alloggio la mobilità è un altro tema che coinvolge più utenti.
- ✓ L'organizzazione del lavoro nel turismo necessita, non tanto della ricerca di nuovi bacini di utenza, quanto della valorizzazione e del miglioramento dell'attrattività del lavoro nel turismo, attraverso una nuova gestione con turnazioni più agevoli, una continua formazione per garantire la professionalità, e un bilanciamento tra vita e lavoro, nonché collaborazioni e iniziative sul territorio.
- ✓ La destinazione guarda a modelli di altre destinazioni "top" che hanno lavorato negli anni a valorizzare il lavoro nel turismo, e all'aspetto sociale.

---

## 2.7. Trentino

## L'offerta alberghiera: principali caratteristiche\*

---

**1.420 strutture alberghiere** per un totale di **90.459 posti letto**.

90% delle strutture alberghiere in Trentino di **piccole-medie imprese a gestione familiare da generazione**. Generalmente imprese con una sola struttura, ma alcuni casi di aziende a gestioni familiari con logiche di catene, ad esempio nella zona della Val di Fassa oppure sul Garda.

Hotel di **fascia media** (il 56% sono 3 stelle), ma diminuzione di hotel di fascia medio-bassa nel corso degli ultimi 10 e conseguente aumento di strutture di fascia medio-alta.

**Imprese stagionali**, a parte nelle aree di Trento e Rovereto. **Due stagioni** principali: quella estiva, più o meno lunga a seconda del territorio, e quella invernale.

\* Informazioni derivanti da dati ISTAT sulla consistenza dell'offerta ricettiva nei comuni oggetto di studio e dalle interviste e dai focus group condotti.

## I servizi offerti: gestione diretta o in outsourcing

---

Dalle interviste e focus group condotti emerge quanto segue.

- ✓ Il servizio di ristorazione è stato ridimensionato dalla maggior parte delle strutture alberghiere, le quali hanno optato per la mezza pensione o per la soluzione pernottamento e prima colazione, oppure ancora hanno eliminato il servizio ristorante a causa della difficoltà di reperimento del personale e ,durante il covid, alle restrizioni alla somministrazione imposte per contenere la pandemia.
- ✓ Il servizio di pulizia ai piani solitamente è gestito internamente ma ci sono alcuni casi di esternalizzazione.
- ✓ Anche il servizio di accoglienza è gestito internamente, spesso dall'albergatore o dai familiari che seguono le attività di amministrazione e backoffice.

## Alcuni cambiamenti rilevanti rispetto al passato

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

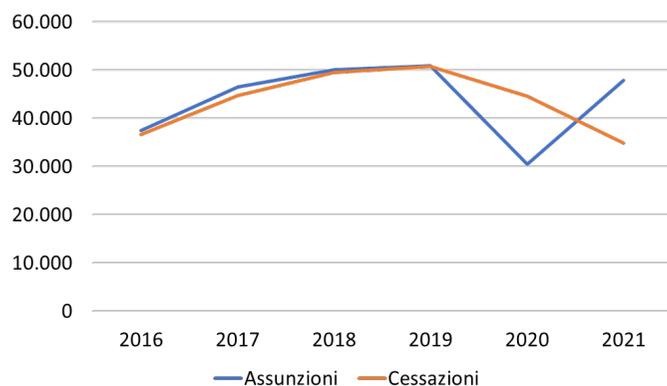
- ✓ L'offerta è cambiata per adeguarsi alla domanda e a nuovi target di clientela. Se un tempo il prodotto montagna era associato agli sport invernali, e ad un periodo estivo rivolto ad una clientela adulta e matura, oggi è di richiamo l'outdoor e tutte le attività che ne derivano.
- ✓ Negli anni si è avvertita una internalizzazione in alcune destinazioni (es. Madonna di Campiglio) di richiamo per il turista straniero. Di conseguenza l'offerta è cambiata, quanto il lavoro che richiede ad oggi la conoscenza delle lingue. Inoltre, dal punto di vista dell'offerta, questa internalizzazione ha prodotto la ricerca di italianità da parte del cliente attraverso la cucina italiana e i suoi piatti tipici, oltre a quella locale.
- ✓ Dopo il Covid si è visto un allungamento delle stagioni, in particolare di quella estiva che parte già a maggio e arriva fino all'inizio di novembre (il alcune zone del Trentino).

## L'andamento delle risorse umane: alcuni dati

### Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione in Trentino

	Totale ricettività e ristorazione	
	2019	2021
<b>Assunzioni</b>	50.891	47.899
<b>Cessazioni</b>	50.825	34.912
<b>Saldo</b>	+66	+12.987

	1988	2000	2005	2010	2015	2019	2020
<b>N. Lavoratori dipendenti negli esercizi alberghieri</b>	4.723	5.894	6.896	7.980	6.967	8.806	6.329



Fonte assunzioni e cessazioni: Ufficio Studi delle Politiche e del Mercato del Lavoro su dati Agenzia del Lavoro (Centri per l'Impiego) – PAT.

Fonte N. lavoratori dipendenti: Annuario online Provincia Autonoma di Trento, sezione turismo, su dati Istat - ISPAT, Istituto di statistica della provincia di Trento - ASIA, Archivio Statistico delle Imprese Attive

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

Dalle interviste e focus group condotti emergono le seguenti dinamiche.

- ✓ **L'allungamento delle stagioni**, come nel caso di quella estiva, ha avuto delle ricadute sulla possibilità di **prolungare il periodo di lavoro** per i dipendenti stagionali, riuscendo a coprire tra 9-10 mensilità.
- ✓ Quando si parla di lavoro nel settore del turismo, si avverte un **sentimento di disaffezione**, che coinvolge sia giovani che adulti. Questa disaffezione vede il lavoro come denigrante, soprattutto pensando alle professioni meno qualificate, e ne consegue una difficoltà nel reperimento di personale.
- ✓ C'è **difficoltà nel trovare personale**, soprattutto nei reparti che per loro natura sono più numerosi, come il f&b, e il servizio ai piani. Le richieste infatti per la reception sono molto inferiori. Inoltre nel periodo estivo si sente la **concorrenza con le destinazioni balneari**.
- ✓ C'è stato un **turnover di lavoratori adulti dopo il Covid, perdendo professionalità**. Ad oggi il nuovo personale si ritiene non abbia infatti le stesse competenze di quello precedente quindi c'è la necessità di **affiancamento e formazione**.

## Cosa è cambiato in tema di risorse umane

---

- ✓ La mancanza di personale è avvertita maggiormente nelle aree periferiche in cui non ci sono lavoratori locali e le strutture non offrono sempre l'alloggio.
- ✓ In Trentino l'età media del lavoratore nel settore è molto bassa e il personale straniero è stimato a ricoprire il 40% della domanda.
- ✓ I contratti sono a termine, a tempo determinato o stagionale, ma ci sono casi anche di contratti a tempo indeterminato agevolati dall'allungamento della stagione. Possono essere full time ma in alcuni casi sono stati utilizzati contratti part time per impiegare personale con necessità di orari più ridotte.
- ✓ Rispetto ai giovani, i quali svolgevano lavori stagionali ciclicamente (es. studenti lavoratori), si è avvertita una carenza di personale giovane con una ripresa nella stagione estiva del 2023. Allo stesso tempo si è percepita anche una volontà di lavorare nel settore turistico non per fare una singola esperienza tra il periodo di studi e la ricerca di un lavoro, ma per intraprendere una carriera.

## Cosa chiedono i candidati e cosa stanno facendo le aziende per rendere il lavoro più attrattivo

---

- ✓ Sono cambiate le richieste da parte del lavoratore, già in fase di selezione, focalizzate sull'aspetto sociale e di equilibrio tra vita e lavoro, chiedendo giorni di riposo, orari di lavoro ecc.
  - **Possibili soluzioni:** si cerca di rispondere alle esigenze del dipendente, motivandolo e creando un buon ambiente di lavoro. L'offerta di lavoro comprende alcuni **benefit**, come un alloggio adeguato (es. con il Wi-fi), o con alcuni servizi (es. abbonamento palestra).
- ✓ La gestione dei turni è cambiata negli ultimi anni per cercare di **garantire le turnazioni e i giorni di riposo**. Riuscire a garantire i riposi non è di per sé un problema, ma lo diventa quando non si ha personale qualificato con le stesse competenze da sostituire.
  - **Possibili soluzioni:** nuova organizzazione del lavoro basata su un aumento dell'organico, anche con le **formule contrattuali del part time**.
- ✓ La gestione dei turni ha avuto delle conseguenze positive anche per l'albergatore e il riconoscimento del suo ruolo. Infatti nonostante la gestione familiare di molte strutture, l'albergatore non deve ricoprire la mancanza di dipendenti, ma trovare il personale necessario ad organizzare il lavoro.

## Cosa chiedono i candidati e cosa stanno facendo le aziende per rendere il lavoro più attrattivo

---

- ✓ Oggi la **fidelizzazione è del collaboratore (e meno del cliente)**, in quando si cerca di motivarlo sul lavoro anche attraverso il riconoscimento di alcuni benefit.  
→ **Possibili soluzioni: premi aziendali a fine stagione**
- ✓ In alcune destinazioni per aumentare l'attrattività del lavoro è stata offerta una carta servizi per accedere ad alcuni benefit, ad esempio riguardo il trasporto.
- ✓ L'**alloggio** è un tema sentito dalla destinazione, soprattutto a causa di un aumento dei prezzi e alla presenza di alloggi turistici.  
→ **Possibili soluzioni:** gli albergatori offrono l'alloggio e anche una serie di servizi per garantire la qualità della permanenza (es. il Wi-fi). Tuttavia l'alloggio all'interno delle strutture è una soluzione temporanea per un lavoratore stagionale, e nell'ottica di un lavoro a lungo termine è più difficile trovare alloggio.

---

### **3. Cosa ci dicono i dati sul mercato del lavoro nel turismo nelle destinazioni considerate**

## L'andamento di assunzioni e cessazioni: il confronto tra destinazioni

---

- ✓ In tutte le destinazioni considerate, il saldo annuale tra assunzioni e cessazioni è stato positivo sia nel 2022 sia nel 2019 (ultimo anno pre-covid), a dimostrazione della richiesta e dall'assorbimento di risorse da parte delle aziende ricettive e ristorative. In particolare, nel 2022, supera il migliaio a Venezia ed è attorno alle 600 unità nelle Terme e a Verona.
- ✓ Il saldo positivo è più consistente nelle destinazioni "annuali" (città d'arte come Venezia e Verona e il bacino termale Euganeo), mentre è marginale o comunque più ridotto nelle destinazioni stagionali. In quest'ultime, infatti, le aziende lavorano quasi esclusivamente con personale stagionale, per cui ad un certo numero di assunzioni avvenute a inizio stagione per coprire lo stock di risorse di cui le aziende hanno bisogno, corrisponde un egual numero di cessazioni. Nelle destinazioni annuali, invece, le assunzioni rispondono sia alla necessità di personale aggiuntivo durante i picchi stagionali sia alla necessità di sostituire risorse uscite dall'azienda in seguito a pensionamenti o sono finalizzate a includere nell'organico nuove figure prima non previste. Quest'ultimo caso può verificarsi anche nelle aziende prettamente stagionali che, in seguito all'evoluzione del mercato, fanno fronte al bisogno di competenze del tutto nuove, assumendo nuove risorse con contratti stabili o comunque più duraturi di quello stagionale.
- ✓ Dopo il calo avvenuto durante la pandemia per effetto della chiusura delle aziende turistiche, le assunzioni nel 2022 sono tornate a crescere rispetto al pre-covid (2019), in tutte le destinazioni, in seguito alla buona ripresa dell'attività turistica.

Per dettagli si veda la successiva tabella.

## L'andamento di assunzioni e cessazioni: il confronto tra destinazioni

Assunzioni e cessazioni di lavoro dipendente in ricettività e ristorazione nelle area afferenti ai CPI\* in cui rientrano anche le destinazioni precedentemente considerate

Ricettività e ristorazione	Terme Euganee – CPI Padova	Lago di Garda – CPI Affi	Verona – CPI Verona	Jesolo – CPI Jesolo	Venezia – CPI Venezia	Cortina – CPI Pieve di Cadore
<b>2022</b>						
<b>Assunzioni</b>	8.875	13.210	9.515	14.735	38.570	5.515
<b>Cessazioni</b>	8.255	13.155	8.875	14.755	36.930	5.415
<b>Saldo</b>	620	55	640	-20	1.640	100
<b>2019</b>						
<b>Assunzioni</b>	8.405	12.645	8.510	13.205	36.475	5.195
<b>Cessazioni</b>	8.130	12.485	8.270	13.175	36.075	5.050
<b>Saldo</b>	275	160	240	30	400	145

Fonte: dati Venetolavoro

\*Centri per l'Impiego

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province

### La ricettività

---

- ✓ Confrontando gli ultimi 7 anni, in tutte le province, il **numero dei dipendenti nelle aziende ricettive è aumentato notevolmente nel pre-covid**, parallelamente con la crescita del numero di imprese. Tra 2015 e 2019 i lavoratori sono cresciuti infatti con tassi tra il +20% e +30%.
- ✓ Nel **post-covid**, invece, il **numero di dipendenti nella ricettività, pur essendo di gran lunga superiore rispetto a quello del 2015, non ha ancora ripreso il valore del 2019**. Nelle province di Belluno e Verona ha quasi recuperato i valori del 2019 mentre rimane ancora al di sotto in quelle di Venezia e Padova. In tutte le province si registra nel 2022 una significativa flessione rispetto al 2019 sia degli indeterminati sia dei determinati, mentre si salvano i lavoratori stagionali, il cui numero è aumentato. Probabilmente le aziende nel 2022 non erano ancora riuscite a tornare a "regime" garantendo gli stessi posti di lavoro di prima della pandemia, se non durante i picchi stagionali. Le destinazioni delle città d'arte sono inoltre ripartite più tardi rispetto a quelle balneari, al lago e alla montagna. In parte può pesare inoltre la difficoltà di trovare risorse riscontrata da molte aziende.

Per dettagli si vedano le successive tabelle.

# L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province

## La ricettività

---

### Tipo di contratti: alcuni significativi cambiamenti

- ✓ I dati provinciali al 2022 mostrano che **nelle aziende ricettive prevalgono i lavoratori stagionali, seguiti dagli indeterminati.**  
Fa eccezione la provincia di Padova in cui oltre la metà dei dipendenti sono indeterminati. In quest'ultima, infatti, le principali destinazioni, ossia la città di Padova e il Bacino Termale Euganeo, sono entrambe a carattere annuale e le aziende, al di là del personale aggiuntivo in corrispondenza dei picchi stagionali, riescono a stabilizzare buona parte del personale.  
Nelle province di Verona e Venezia, invece, si trovano sia le località prettamente stagionali del Lago di Garda e del litorale veneziano, in cui il personale stagionale è prevalente; sia le destinazioni annuali di Verona e Venezia, che è da aspettarsi, invece, possano disporre maggiormente di risorse a tempo indeterminato.
- ✓ Si osserva negli anni una **significativa variazione del tipo di contratti utilizzati dalle imprese, iniziata già nel pre-covid.** Infatti, tra 2015 e 2019, nonostante il numero di lavoratori sia aumentato per tutte le forme contrattuali, c'è stata una **crescita molto più consistente dei lavoratori a tempo determinato a discapito di quelli a tempo indeterminato.** I dati sembrano quindi mostrare una certa impossibilità delle aziende a stabilizzare i propri dipendenti.

Per dettagli si vedano le tabelle e i grafici nelle successive slide

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province

### La ricettività

---

#### Composizione della forza lavoro per età: alcuni significativi cambiamenti

- ✓ Relativamente all'età dei dipendenti della ricettività, prevalgono i lavoratori adulti e senior: la fascia d'età compresa tra i 40-60 anni rappresenta infatti il 45-50% della forza lavoro.
- ✓ La **composizione della forza lavoro in base all'età è cambiata di molto negli anni**; fenomeno che è iniziato già prima del covid. Nelle aziende ricettive di tutte le province considerate, si osserva infatti tra 2015 e 2019 e poi tra 2019 e 2022 **una graduale e significativa riduzione della quota dei "giovani adulti" (30-40 anni), giovani (20-30 anni) e giovanissimi (under 20) e un aumento di quella dei lavoratori adulti e senior**, in particolare tra i 50-60 anni. I dati sembrano quindi confermare la difficoltà delle imprese a trovare lavoratori giovani. Riguardo in particolare agli under 20, si segnala però che mentre tra 2015 e 2019 hanno rappresentato l'unica categoria calata non solo in termini relativi ma anche assoluti, nel confronto tra 2022 e 2019, hanno visto una crescita nel loro numero, a differenza di altre categorie di lavoratori più e meno giovani.

Per dettagli si vedano le tabelle e i grafici nelle successive slide.

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province

### La ricettività

Numero di dipendenti per tipologia di contratto nel 2022 e variazione negli anni nei servizi ricettivi nelle principali province turistiche del Veneto

N° dipendenti nei servizi ricettivi nel 2022	Valori assoluti			%		
	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Tempo determinato stagionale	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Tempo determinato stagionale
<b>Padova</b>	2.360	900	1.066	55%	21%	25%
<b>Venezia</b>	4.586	1.857	6.589	35%	14%	51%
<b>Belluno</b>	483	326	1.619	20%	13%	67%
<b>Verona</b>	1.772	708	2.826	33%	13%	53%

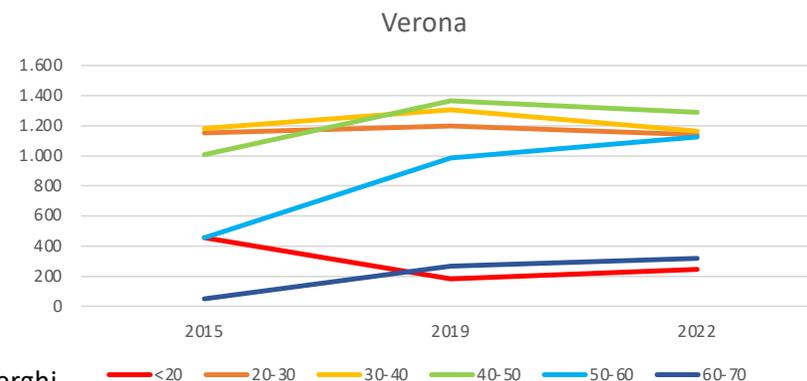
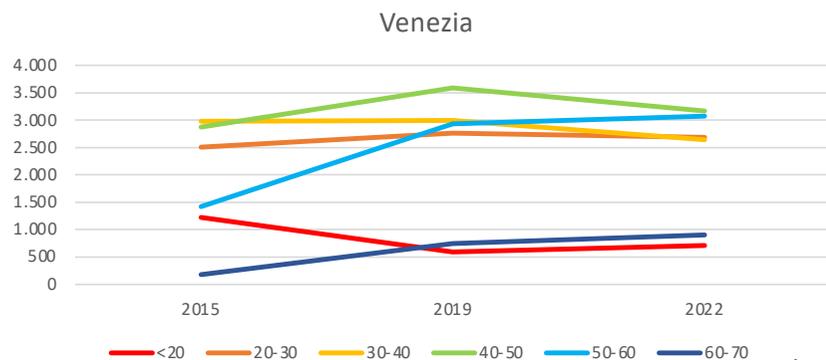
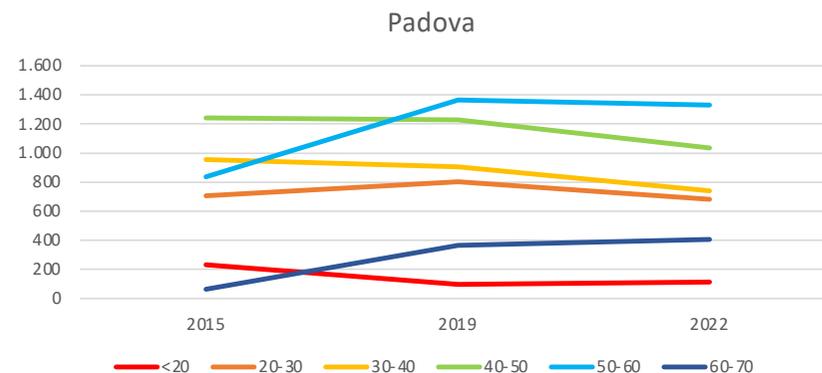
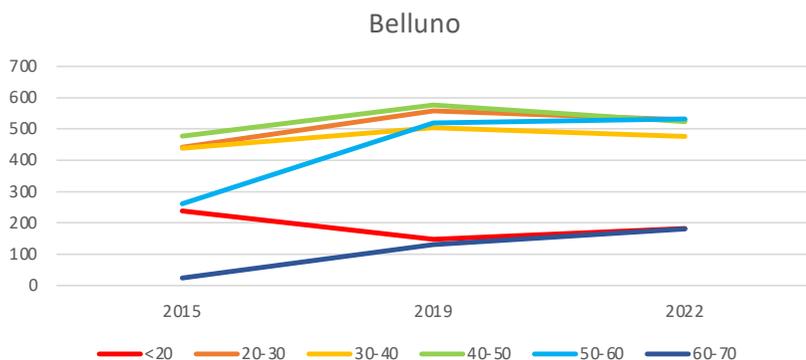
Variazione dipendenti nei servizi ricettivi	Tempo indeterminato		Tempo determinato		Tempo determinato stagionale		Totale	
	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15
<b>Padova</b>	-15%	0%	-18%	121%	19%	17%	-9,5%	18,2%
<b>Venezia</b>	-12%	12%	-10%	64%	3%	21%	-3,2%	22,2%
<b>Belluno</b>	-12%	9%	-37%	212%	18%	13%	-0,4%	29,7%
<b>Verona</b>	-6%	8%	-9%	65%	6%	27%	-0,4%	23,8%

Fonte: dati Federalberghi

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province

### La ricettività

**Numero di dipendenti per fascia di età nel 2015, 2019 e 2022 nei servizi ricettivi nelle principali province turistiche del Veneto**



Fonte: dati Federalberghi

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province I pubblici esercizi

---

- ✓ Riguardo al confronto negli anni, in tutte le province, il **numero dei dipendenti è aumentato nel pre-covid**. Tra 2015 e 2019 i lavoratori sono aumentati con tassi tra il +40% e +55%, quindi anche di più di quanto riscontrato nella ricettività.
- ✓ Nel **post-covid**, invece, il **numero di dipendenti rimane nel 2022 ancora inferiore a quello del 2019**. Si registra infatti ancora un segno negativo rispetto al 2019 sia per i lavoratori indeterminati sia per i determinati, mentre hanno recuperato i soli stagionali, il cui numero è aumentato.

Per dettagli si vedano le tabelle nelle successive slide.

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province I pubblici esercizi

---

### Tipo di contratti: alcuni significativi cambiamenti

- ✓ A differenza di quanto riscontrato nella ricettività, nei pubblici esercizi di tutte le province considerate **prevalgono i lavoratori a tempo indeterminato** che rappresentano circa la metà – se non di più – di tutti i dipendenti. Nelle province di Venezia, Belluno e Verona, che risentono della presenza di destinazioni prettamente stagionali, è comunque molto significativa anche la quota di lavoratori stagionali, che probabilmente in queste località rappresentano la maggioranza del personale.
- ✓ Con riferimento al tipo di contratto, si osserva lo stesso fenomeno già riscontrato nella ricettività. Nel **pre-covid, tra 2015 e 2019 sono notevolmente aumentati i dipendenti a tempo determinato** (in tutti i casi con tassi di variazione di oltre il +100%) **mentre quelli a tempo indeterminato e stagionale sono cresciuti con tassi molto più contenuti.**

Per dettagli si vedano le tabelle e i grafici nelle successive slide.

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province I pubblici esercizi

---

### Composizione della forza lavoro per età: alcuni significativi cambiamenti

- ✓ A differenza di quanto avviene nella ricettività, nei pubblici esercizi è molto più **rilevante la quota dei lavoratori più giovani**, in particolare 20-30 enni, che rappresenta circa il 40% della forza lavoro e che arriva al 60% considerando anche i 30-40enni.
- ✓ Il comparto dei pubblici esercizi non si discosta però di molto da quello della ricettività per la graduale riduzione della componente giovanile (in termini relativi). Si notano tuttavia alcune differenze. Nei pubblici esercizi, infatti, è sì diminuita la quota dei lavoratori giovani rispetto a quella degli adulti, ma ad essere **calata** è in particolare la **quota dei lavoratori giovanissimi (under 20)** mentre è aumentata quella dei 20-30enni. Comunque si osserva uno **sbilanciamento verso i dipendenti più adulti e senior in particolare 50-60enni**.  
Riguardo in particolare agli under 20, anche nei pubblici esercizi, si segnala che mentre tra 2015 e 2019 hanno rappresentato l'unica categoria calata non solo in termini relativi ma anche assoluti, nel confronto tra 2022 e 2019, hanno visto una crescita nel loro numero, a differenza di altre categorie di lavoratori più e meno giovani.

Per dettagli si vedano le tabelle e i grafici nelle successive slide.

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province I pubblici esercizi

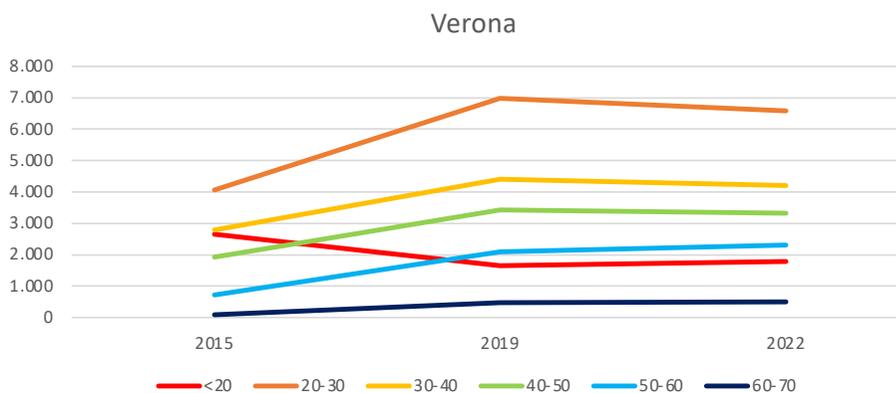
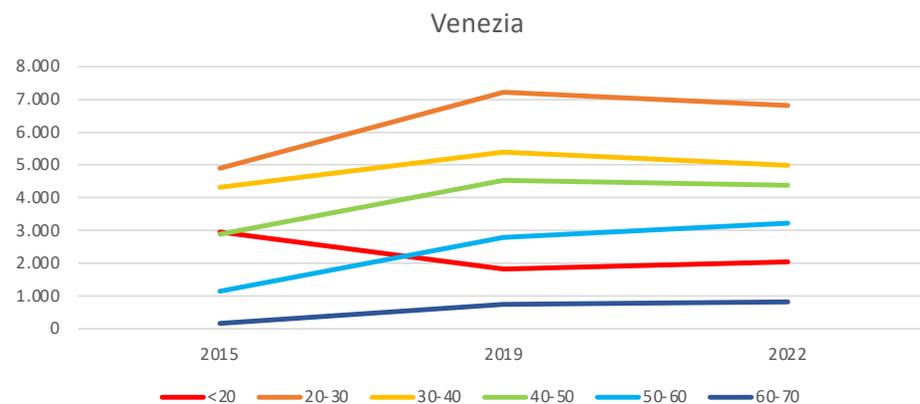
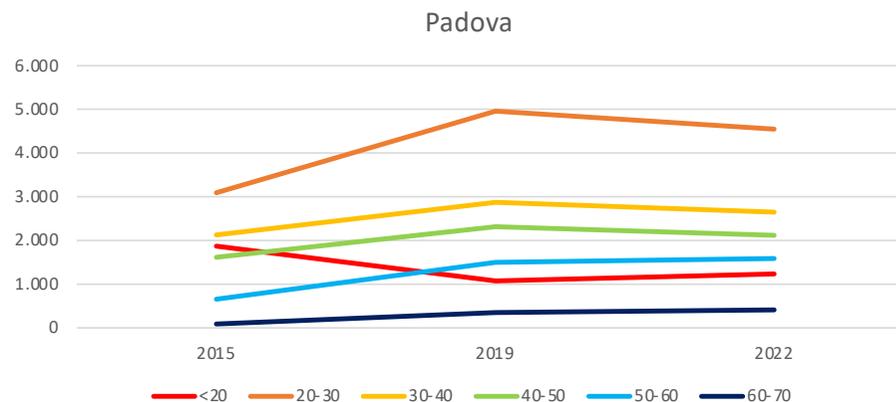
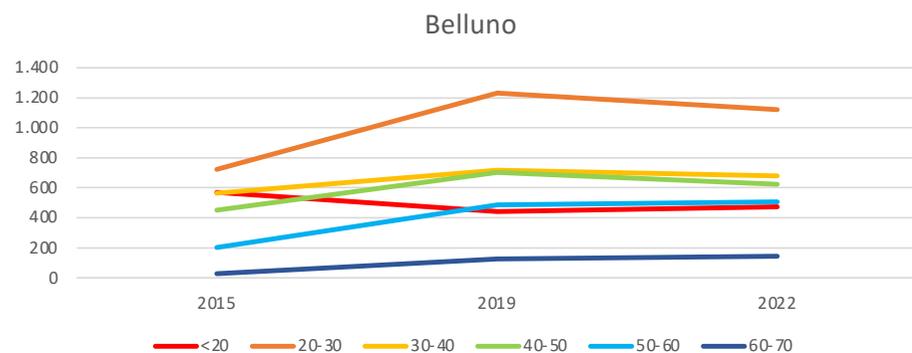
Numero di dipendenti nel 2022 e variazione negli anni per tipologia di contratto nei pubblici esercizi nelle principali province turistiche del Veneto

N° dipendenti nei pubblici esercizi nel 2022	Valori assoluti			%		
	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Tempo determinato stagionale	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Tempo determinato stagionale
Padova	8.074	4.434	74	64%	35%	1%
Venezia	10.678	5.518	5.986	48%	25%	27%
Belluno	1.570	1.316	657	44%	37%	19%
Verona	10.269	5.347	3.092	55%	29%	17%

Variazione dipendenti nei pubblici esercizi	Tempo indeterminato		Tempo determinato		Tempo determinato stagionale		Totale	
	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15
Padova	-5%	15%	-2%	141%	-10%	-59%	-4,0%	38,7%
Venezia	-5%	16%	-9%	110%	15%	39%	-1,0%	37,9%
Belluno	-11%	12%	-7%	203%	23%	8%	-4,6%	46,4%
Verona	-3%	32%	-6%	155%	11%	41%	-1,7%	55,8%

## L'andamento del numero di dipendenti: il confronto tra province I pubblici esercizi

**Numero di dipendenti per fascia di età nel 2015, 2019 e 2022 nei pubblici esercizi nelle principali province turistiche del Veneto**



Fonte: dati Federalberghi

---

## 4. Considerazioni finali: i principali risultati emersi

## I principali risultati in sintesi

### La necessità di risorse umane da parte delle aziende e la difficoltà di trovarle

---

- ✓ Secondo le interviste e i focus group condotti, in tutte le destinazioni considerate, le imprese alberghiere hanno avuto in questi ultimi anni l'**esigenza di assumere risorse**, anche se i dati sul numero di dipendenti mostrano che al 2022 non si sono ancora recuperati i valori del 2019 e che già prima del covid c'era stato un netto aumento delle posizioni a tempo determinato a discapito di quelle a tempo indeterminato.
- ✓ Secondo quanto rilevato dalle interviste e focus group, la ricerca di personale da parte delle aziende è dovuta a:
  - ricoprire posizioni del tutto nuove rispetto al passato (necessità di nuove competenze) o resesi necessarie in seguito al processo di maggiore strutturazione aziendale (es. a Jesolo o nel Bacino Termale);
  - in alcune destinazioni (es. Bacino Termale, Verona, Trentino), far fronte a un significativo turnover avvenuto negli ultimi anni in seguito al pensionamento di parte dell'organico "storico";
  - svolgere la consueta stagione (destinazioni balneari, lacuali e montane) o far fronte ai picchi stagionali.
- ✓ Le imprese hanno riscontrato una **riduzione dell'offerta di lavoro nel turismo, ossia del bacino di lavoratori disposti a lavorare nel settore, e una conseguente difficoltà a trovare risorse da impiegare in azienda, in particolare tra i più giovani**. I dati confermano infatti una graduale diminuzione della quota dei lavoratori più giovani sul totale della forza lavoro nel turismo.
- ✓ Seppur trasversale a tutte le posizioni lavorative, il problema è maggiormente sentito rispetto ad alcune figure, in particolare quelle più operative, come quelle di sala e cucina, ai piani, ecc.
- ✓ Il problema, tuttavia, non è da leggere tanto in termini quantitativi, quanto qualitativi, nel senso che **a mancare rispetto al passato sono le risorse qualificate**. Di fatto, le aziende riescono a coprire le posizioni vacanti ma dovendo abbassare l'asticella rispetto alle loro attese e assumendo personale meno qualificato.

## I principali risultati in sintesi

### I motivi della mancanza di lavoratori nel turismo

---

- ✓ Secondo gli operatori coinvolti nello studio, la difficoltà a trovare lavoratori, in parte presente già prima del Covid, si è aggravata **in seguito alla pandemia** e alla conseguente temporanea chiusura delle imprese ricettive, con la **fuoriuscita di risorse dal settore turistico**, soprattutto di quelle con contratto a tempo determinato che non potevano beneficiare della cassa integrazione. Tali risorse hanno dovuto ricollocarsi in altri settori (es. grande distribuzione), spesso trovando migliori condizioni e, alla ripresa dell'attività turistica, non sono stati più disposti a tornare.
- ✓ Altro motivo riscontrato in tutti i casi analizzati è la **mutata percezione del lavoro nel turismo** con una conseguente disaffezione e perdita di fiducia nel settore che viene visto dai lavoratori come impegnativo e faticoso, poco flessibile (turni, lavoro nei giorni festivi, molte ore di lavoro e pochi giorni di riposo) a fronte di contratti stagionali, o comunque a termine, e quindi lavoro precario e instabile e magari non sempre ben retribuito.
- ✓ Tale peggioramento nella percezione si riscontra soprattutto nei più giovani e si lega ad un **cambiamento nei valori e nelle priorità delle nuove leve rispetto ai senior**. I più giovani (**generazione Y e Z**) manifestano infatti **interessi e aspettative differenti**: al primo posto non più retribuzione e carriera ma necessità di una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, che il lavoro nel turismo non riuscirebbe a garantire. Per questo le richieste dei giovani al momento dell'assunzione sono cambiate rispetto a quelle dei "senior", con una maggiore attenzione al numero di giorni di permesso e di ferie, agli orari di lavoro, alla possibilità di alloggio, ecc.
- ✓ Nel **post-covid**, la **maggiore importanza del work life balance e del proprio benessere psico-fisico** non sembra coinvolgere solo i più giovani ma, seppur con minore evidenza, anche quelli più adulti, che proprio durante la pandemia hanno sperimentato modalità lavorative che rispondono maggiormente ai propri bisogni personali.

## I principali risultati in sintesi

### Il processo di ricerca e selezione

---

- ✓ Sulla base di quanto emerso dalle interviste e dai focus group, in tutte le destinazioni, le imprese si affidano innanzi tutto al **canale diretto** (candidature spontanee e in risposta ad un annuncio) e al **passaparola** (segnalazioni da parte di lavoratori già impiegati in azienda o di altri conoscenti dell'albergatore) per la ricerca di personale. Diffuso, anche se in forma minore, è il ricorso alle **agenzie per il lavoro**, soprattutto nei casi in cui l'azienda voglia avviare dei contratti di somministrazione. In alcune destinazioni, un altro canale segnalato è quello con gli istituti scolastici.
- ✓ Nella maggior parte dei casi è lo stesso imprenditore ad occuparsi direttamente del recruitment, dalla ricerca, alla raccolta e valutazione dei profili e alla selezione finale. Molti segnalano infatti la difficoltà ad occuparsi di questo processo, soprattutto oggi data la carenza di lavoratori interessati al turismo, e della necessità di disporre di una risorsa dedicata a questa attività, che si rivela sempre più dispendiosa in termini di tempo.

## I principali risultati in sintesi

### La questione alloggio

---

- ✓ Gli operatori coinvolti nello studio rilevano che **mobilità e alloggio sono importanti fattori che possono favorire o meno l'accettazione di una certa posizione lavorativa**. In tutte le destinazioni le aziende riscontrano come la **richiesta di poter disporre di un alloggio in loco sia sempre più frequente da parte dei lavoratori, non solo**, come accadeva in passato, **da parte di quelli provenienti da fuori regione o comunque da lontano**. Alloggiare in loco consente infatti al lavoratore di meglio gestire il problema delle turnazioni, avvertito come molto impegnativo soprattutto da chi ha tempi di percorrenza lunghi tra casa e lavoro, nei casi in cui la destinazione non sia facilmente raggiungibile, specie per chi, come i più giovani, si sposta con i mezzi pubblici. Di fatto, la richiesta di alloggio si collega con la necessità di perseguire un migliore work life balance, di cui al punto precedente.  
Inoltre, disporre di un alloggio consente di risparmiare il costo del trasporto (benzina, abbonamento ai mezzi), oggi sempre più gravoso.
- ✓ La necessità di un alloggio è sentita soprattutto dai lavoratori stagionali che cercano una sistemazione temporanea, ma anche, seppur in misura minore, da quei lavoratori che, una volta trovata una certa stabilità di impiego, vorrebbero trasferirsi definitivamente nella destinazione con la famiglia.
- ✓ **Non sempre per i lavoratori è facile trovare un alloggio** in loco per via dei prezzi elevati e della poca disponibilità di appartamenti (destinati ad uso turistico o agli studenti universitari, ecc.). E non sempre è facile per le aziende disporre di sistemazioni adeguate da dare ai propri lavoratori. L'alloggio e le eventuali facilities collegate (es. wi-fi) costituiscono una leva con cui attrarre candidati e di fatto un fattore di concorrenza tra le imprese di un dato territorio nell'accaparrarsi i lavoratori.

## I principali risultati in sintesi

### La questione turnazioni e welfare aziendale

---

- ✓ Secondo quanto emerso dalle interviste e dai focus group, considerati i fattori analizzati ai punti precedenti, il **lavoro organizzato sui turni**, tipico del turismo e in particolare nella ristorazione, può essere un **deterrente a lavorare nel settore** come uno dei motivi di maggior fatica per chi già vi lavora, specialmente se non risiede o alloggia nelle vicinanze.
- ✓ Molti degli operatori coinvolti nello studio segnalano di aver dovuto attuare un processo di revisione e riorganizzazione delle turnazioni o riscontrano la necessità di farlo, al fine di **rendere più gestibili i turni** per i propri dipendenti in ottica di welfare aziendale e di rendere più attrattivo il lavoro per la ricerca di nuovo personale. Il problema si pone soprattutto per le aziende che dispongono del ristorante che è il servizio che richiede più risorse.
- ✓ Tra le soluzioni sperimentate sono citate la riduzione del numero di turnazioni (ad esempio da 3 a 2) o la riorganizzazione del lavoro basato sull'aumento dell'organico assunto con formule contrattuali part-time.
- ✓ Oltre ad agevolare i lavoratori attraverso una migliore gestione dei turni, emerge l'**importanza di riconoscere dei benefit ai propri collaboratori**, in aggiunta agli eventuali premi di produzione, per andare incontro alle loro esigenze nella vita quotidiana e contribuire al loro benessere. Si pensi a assistenza sanitaria, buoni pasto, buoni acquisto, voucher per servizi come palestra, asilo, ecc. Il riconoscimento di tali benefit costituisce una misura che può favorire l'engagement e la fidelizzazione dei dipendenti come pure migliorare la percezione del lavoro nel turismo, attraendo possibili lavoratori, soprattutto tra i più giovani.

## I principali risultati in sintesi

### La formazione

---

- ✓ Se da una parte la carenza di personale qualificato è dovuta a un minor interesse dei lavoratori nel turismo e alla fuoriuscita dal settore di risorse con competenze e esperienza, dall'altra sembra emergere dalle interviste una presa di coscienza sulla **responsabilità che hanno le stesse imprese nel provvedere alle competenze di cui hanno bisogno, formando direttamente i propri collaboratori**, in particolare i neo-assunti.
- ✓ La formazione e la crescita professionale fornite dalle aziende è considerata non solo uno strumento per far fronte all'esigenza di competenze specifiche, ma anche una leva con cui motivare e fidelizzare i collaboratori e migliorare la percezione del lavoro nel turismo.

## I principali risultati in sintesi

### Alcune iniziative come possibili soluzioni

---

Si elencano di seguito, come spunto di riflessione, alcune iniziative emerse dalle interviste e dai focus group. Si tratta di azioni già intraprese o al momento solo pensate da alcune imprese o a livello di intera destinazione per far fronte alle criticità precedentemente commentate.

#### Ricerca di lavoratori

- ✓ Portali a livello di destinazione per l'incontro domanda-offerta di lavoro (es Lavora a Jesolo)
- ✓ Progetti di collaborazione con gli istituti scolastici (Tecnici per il Turismo, Professionali alberghieri)

#### Alloggio

- ✓ Riconversione di alcune strutture ormai chiuse in foresterie per i lavoratori della destinazione
- ✓ Acquisto di appartamenti da offrire ai lavoratori
- ✓ Messa a disposizione dei lavoratori delle camere della struttura più datate o ormai invendibili

#### Attrattività del lavoro nel turismo e turnazioni

- ✓ Riorganizzazione dei turni (vedi slide)
- ✓ Concessione di benefit aziendali ai dipendenti (alloggio, buoni per palestra, viaggi, ecc.)

