



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

# CISET

partner



con il patrocinio di



2° evento annuale del Progetto quadriennale  
"TURISMO: GIOVANI - IMPRESE - LAVORO, IL VENETO VERSO MILANO-CORTINA 2026"

# TURISMO: l'evoluzione delle imprese e la sfida del capitale umano

VENEZIA  
Scuola Grande di San Rocco

3 ottobre 2023



CISET

# STAGIONALITÀ, TEMPI E VALORE DEL LAVORO

## Silvia Oliva

# I TEMI

Dai servizi al manifatturiero: l'onda lunga dei cambiamenti nel lavoro

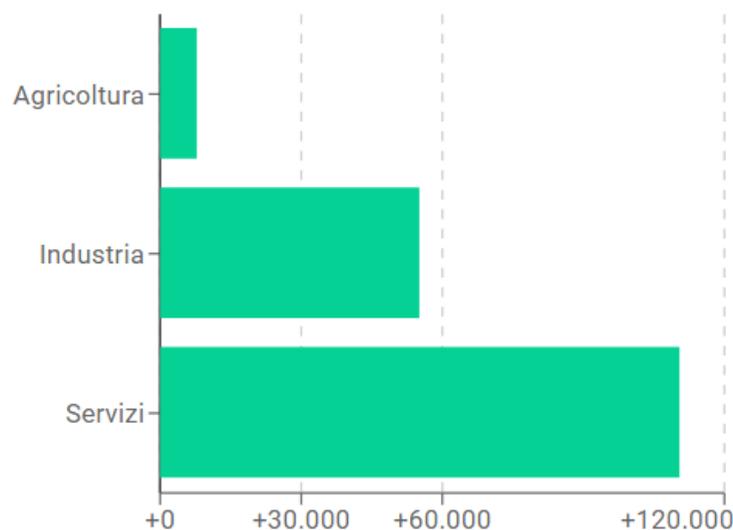
Tornare ad essere attrattivi come Paese e come regione

Restituire valore al lavoro nel turismo

# **DAI SERVIZI AL MANIFATTURIERO:** l'onda lunga dei cambiamenti nel lavoro

# «IL LAVORO C'È, MANCANO I LAVORATORI»

## VARIAZIONE OCCUPAZIONALE COMPLESSIVA



---

	2018	2022	Variazione
Pop. 15-64	3.117.749	3.018.000	- 36.749
Pop. 18-29	574.763	572.682	- 2.081

---

Veneto 2018-2022



**NON SOLO UNA QUESTIONE DI NUMERI O DI COMPETENZE  
DALL'IDEA DELLA GREAT RESIGNATION A QUELLA DEL GREAT MISMATCH**

un quadro più ampio e complesso nel quale il caso della crescita delle dimissioni si inserirebbe, anche solo come fenomeno una tantum. Riprendendo il concetto già lanciato dall'Economist più di dieci anni fa, oggi saremmo davanti a un crescente disallineamento tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro, non soltanto relativamente alle competenze possedute e ricercate, ma a un livello anche più profondo.

# IL FENOMENO DELLE GRANDI DIMISSIONI

Fuller e Kerr hanno  
individuato **cinque fattori**:  
che si sono combinati per  
produrre i cambiamenti che  
stiamo vivendo nel mercato  
del lavoro di oggi



# I TEMI DEL DIBATTITO: LASCIARE IL LAVORO?

La **possibilità di gestire più flessibilmente il proprio orario e luogo di lavoro**, erano aspetti già latenti prima della pandemia, la quale avrebbe solo accelerato il processo con l'esplosione del remote working e reso questi elementi maggiormente determinanti nella scelta di non continuare con la carriera professionale corrente

**Reshuffle** delle posizioni lavorative (durante la pandemia):

- ✓ **dai settori più sotto pressione durante la pandemia a settori che garantiscono miglior equilibrio**
- ✓ dai settori high tech a quelli sanitari per trovare condizioni di lavoro migliori
- ✓ **spostamento da settori con condizioni non favorevoli a settori con carenza di manodopera e quindi disposti a offrire condizioni favorevoli**
- ✓ settori in cui si sono registrate fortissime dimissioni ma anche un altissimo numero di nuovi ingressi
- ✓ **Non vale l'equazione forte carenza di manodopera uguale crescita delle dimissioni**

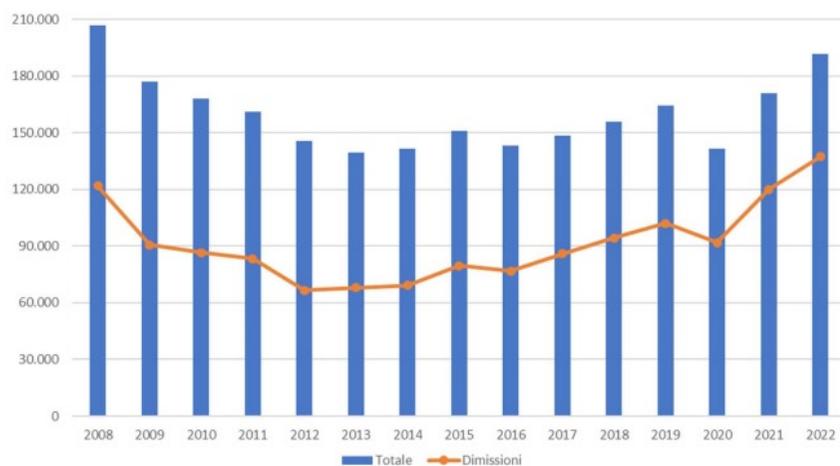
Lasciare il lavoro per **motivi di cura della famiglia**

Non si lascia il lavoro per «aprire un chiringuito»: si torna al lavoro in tempi più brevi

**Innumerevoli sfaccettature** per quanto concerne le traiettorie occupazionali e di vita delle persone, sempre più soggettive ed imprevedibili

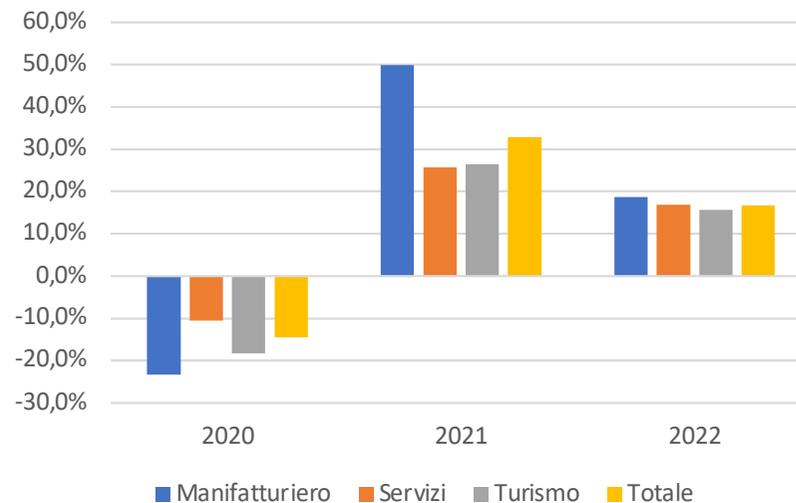
# UN FENOMENO CHE ANCHE IN VENTO NON RIGURADA SOLO IL TURISMO

Veneto. Cessazioni e dimissioni di contratti a t.ind. (2008-2022)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 gennaio 2023)

Veneto. Variazione grandi dimissioni per settore (2008-2022)



# TEMPO E LAVORO UNA RELAZIONE DA RICONSIDERARE

Il tempo (orario) è stato utilizzato a partire dalla rivoluzione industriale per misurare il lavoro e definire la retribuzione

Lo sviluppo del settore dei servizi ha reso meno significativa questa dimensione: il lavoro è immateriale e la produttività non segue la quantità prodotta nell'unità di tempo

Il tempo del lavoro era distinto dal tempo della vita, oggi la tecnologia e l'internazionalizzazione hanno cambiato le cose e i diversi tempi sono un continuum

Il tempo dei servizi di cura è diverso dal tempo del lavoro e in una società dove donne e uomini lavorano questo crea difficoltà di conciliazione

La disponibilità di tempo è una risorsa preziosa

# TEMPO E STAGIONALITA'

Nel settore del turismo questi fattori sono molto più evidenti e rendono il tempo un fattore critico

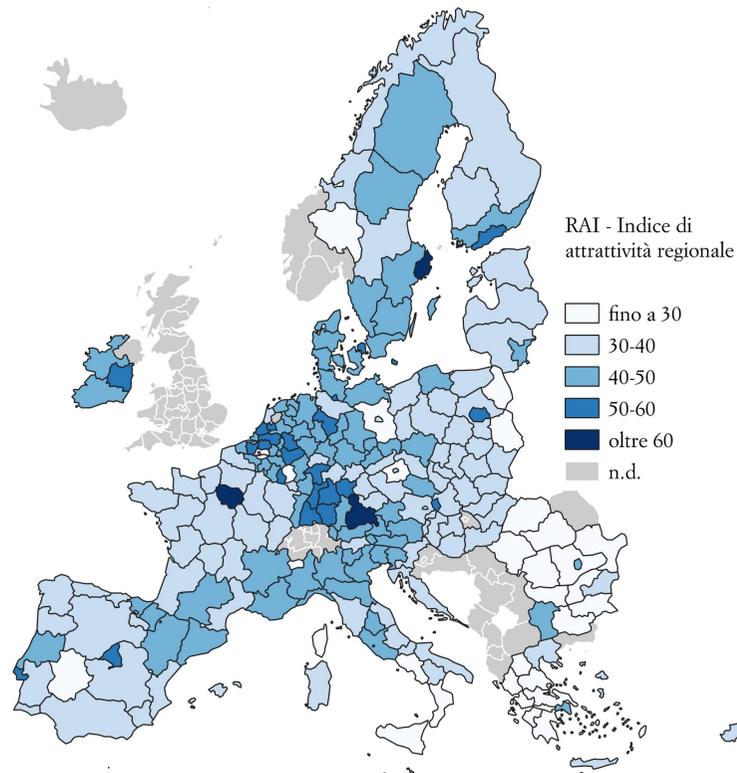
Come retribuire/compensare adeguatamente un tempo di lavoro che impatta fortemente sulla vita personale/familiare del lavoratore?

Come conciliare le esigenze di stagionalità con la ricerca di sicurezza e stabilità del lavoratore?

Come combinare stagionalità con la «fidelizzazione» dei lavoratori?

# **TORNARE AD ESSERE ATTRATTIVI** come Paese e come Regione

# PERDITA DI COMPETITIVITÀ E DI ATTRATTIVITÀ



**Le regioni del NE perdono in termini di competitività rispetto alle regioni più performanti in Europa e diventano meno attrattive per i giovani (e non solo)**

Il RAI misura la capacità attrattiva di un territorio. E' composto da 26 variabili raggruppate in 5 pilastri

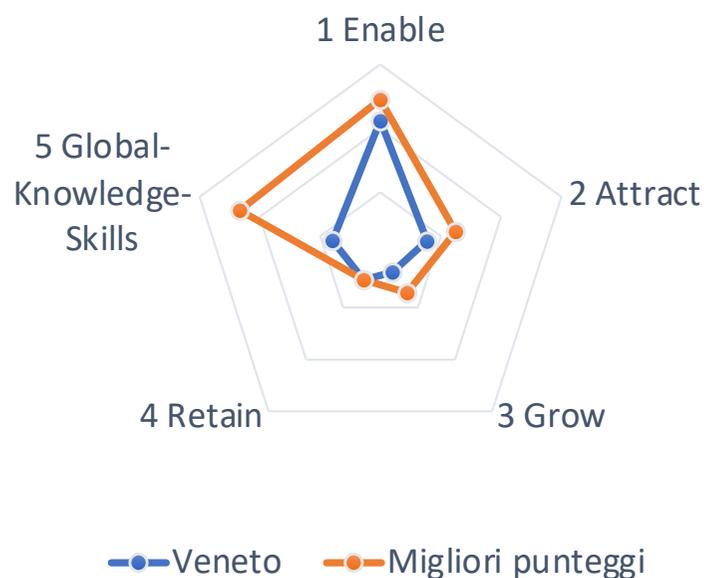
**Enable (opportunità):** reddito, povertà, disoccupati

**Attract:** % nati fuori regione, imprese innovative

**Grow:** orientamento verso KIBS **Retain:** qualità istituzionale

**GKS:** produzione conoscenza (input e output) e connettività fisica (mobilità)

# AMBITI DI MANCATA ATTRATTIVITÀ IN VENETO

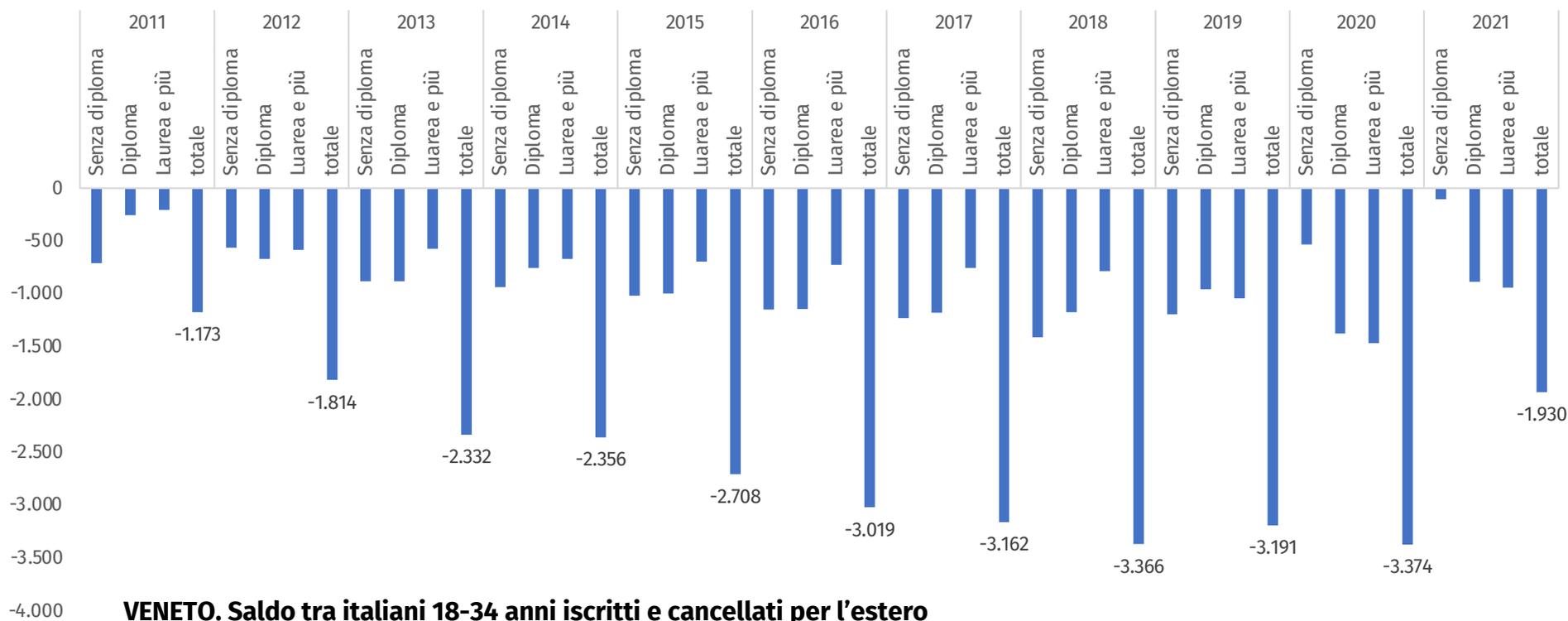


## GKS = FORMAZIONE, SISTEMA PRODUTTIVO, INFRASTRUTTURE

popolazione 25-34enni istruzione superiore, % popolazione 25-64 anni istruzione superiore, % applicazioni community design su abitanti, % brevetti su abitanti, passeggeri aerei, accessibilità stradale, accessibilità ferroviaria, % occupati in settori creativi, % occupati nei settori della conoscenza

# -28MILA GIOVANI VENETI IN DIECI ANNI

(4,6% DELLA POPOLAZIONE TRA I 18 E I 34 ANNI)



# DOVE SONO ANDATI E PERCHÈ

Le ragioni della diaspora:

- 1° ricerca migliori opportunità di lavoro e vita
- 2° formazione e studio
- 3° per salario più elevato
- 4° contesto più in linea con propri valori
- 5° inizio nuovo lavoro
- 6° ragioni familiari
- 7° mancanza lavoro in Italia

6 su 10 scelgono l'Europa,  
in particolare UK,  
Germania, Francia, Belgio,  
Spagna

# I PROBLEMI E I RISCHI DI QUESTE PARTENZE

**Privano il Paese di risorse importanti** per il futuro: lavoratori, innovazione, nuove imprese, competenze per la transizione digitale e green

Si intrecciano e acuiscono la «**glaciazione demografica**»: in futuro ancora meno figli

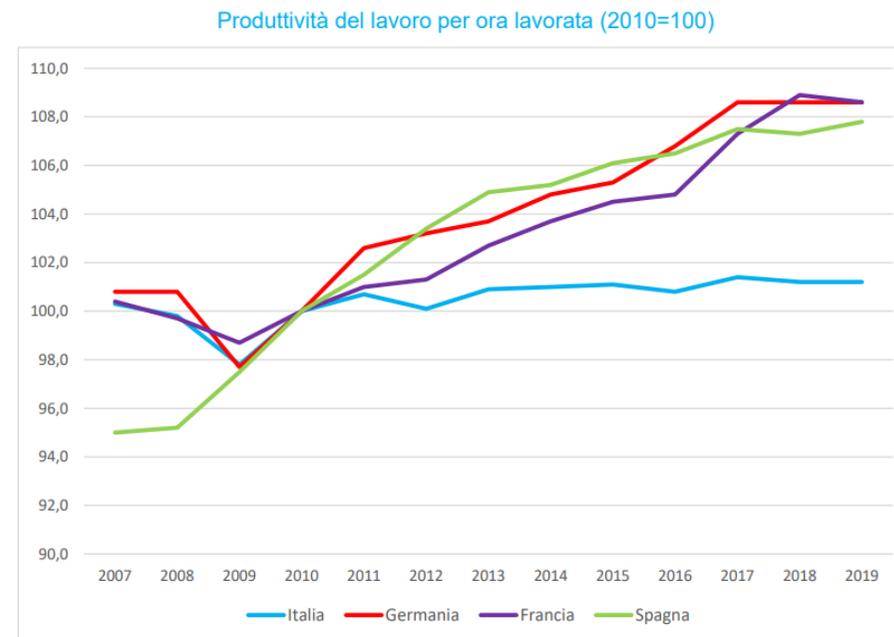
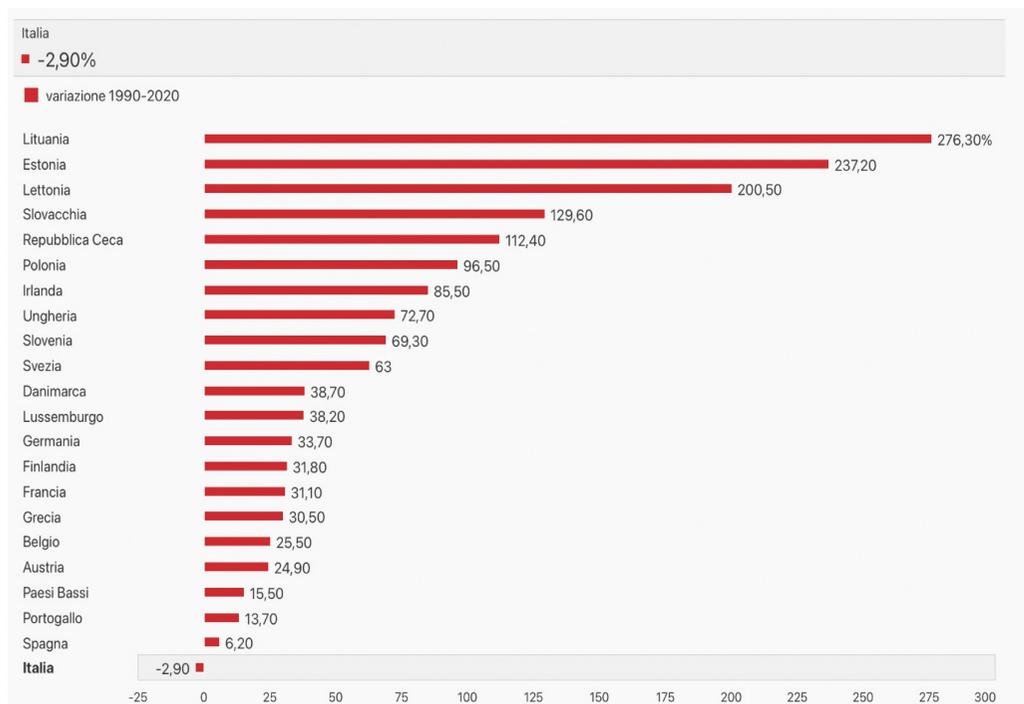
Non sono bilanciate da altrettanti arrivi di giovani stranieri

**Ad andare via per «necessità» spesso sono le persone che all'estero poi ricoprono le posizioni professionali per le quali qui si lamenta a gran voce la mancanza di candidati (qualsiasi sia la motivazione)**

**Chi parte non intende tornare** perché in Italia non ci sono le stesse opportunità di lavoro, a partire dai salari

# **RESTITUIRE VALORE AL LAVORO** nel turismo (e non solo)

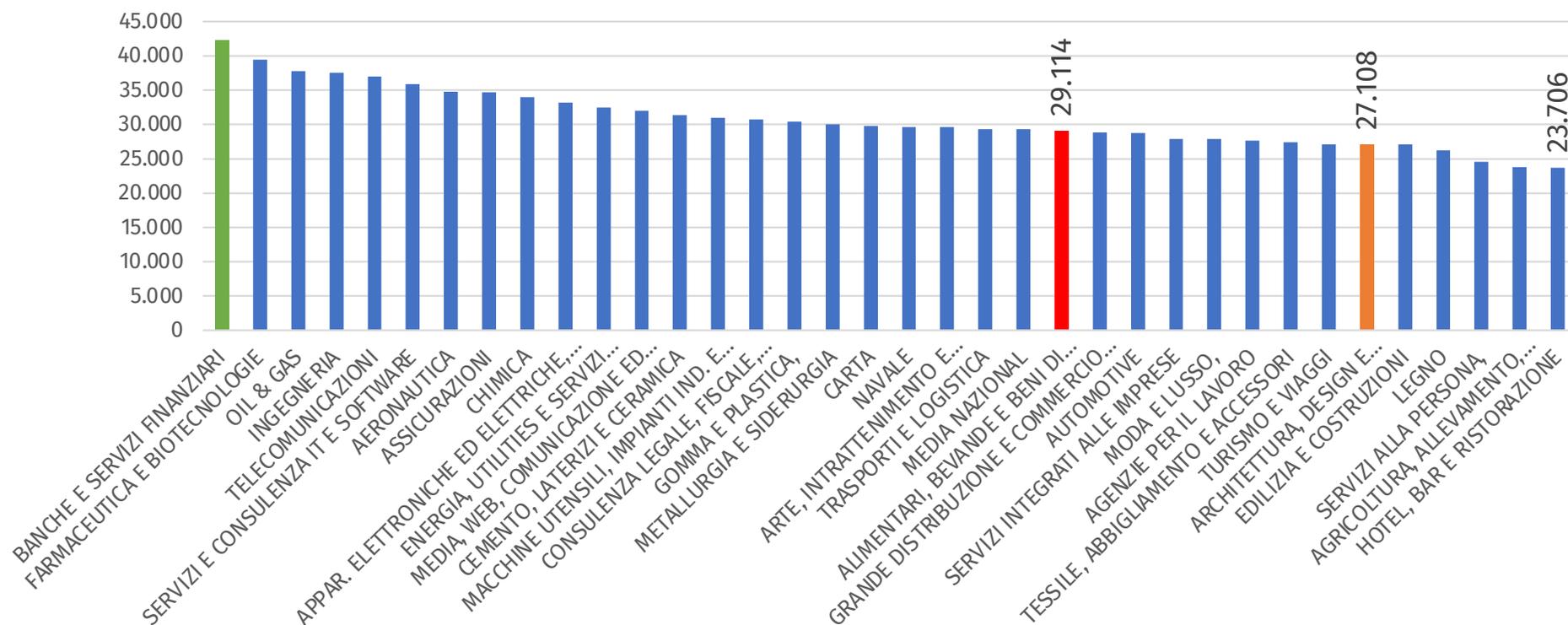
# LA QUESTIONE SALARI



Elaborazione Ufficio Studi Confindustria Udine su dati Eurostat

I salari e la produttività sono diminuiti: prestare attenzione a investimenti, ricerca e sviluppo, digitalizzazione, formazione lavoratori, contenuto del lavoro

# IL SETTORE TURISTICO: RETRIBUZIONI ANNUE RIDOTTE TRA LAVORO STAGIONALE E A BASSA SPECIALIZZAZIONE

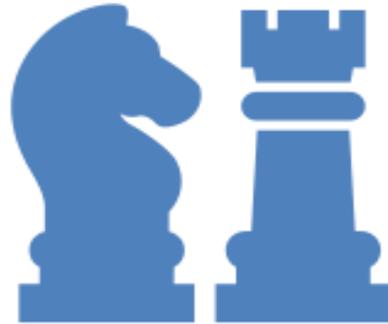


RAL (retribuzione annua lorda) media 2018 Fonte: [Osservato JobPricing e Sprin](#)



### COMPETENZE TECNICHE

Competenze linguistiche  
Digitali  
Esperienza



### COMPETENZE TRASVERSALI

Autonomia  
Capacità relazionali  
Gestire situazioni complesse



### COMPETENZE MOTIVAZIONALI

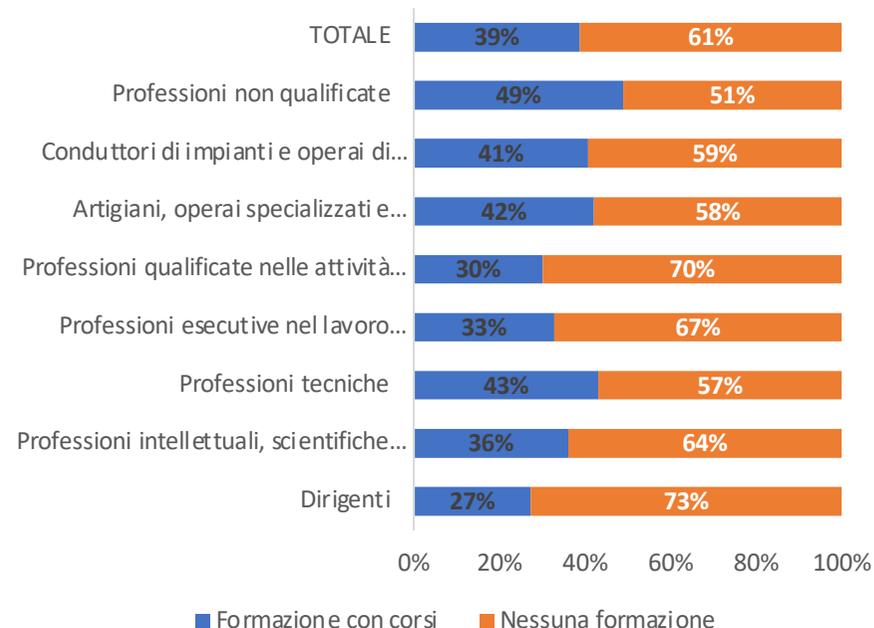
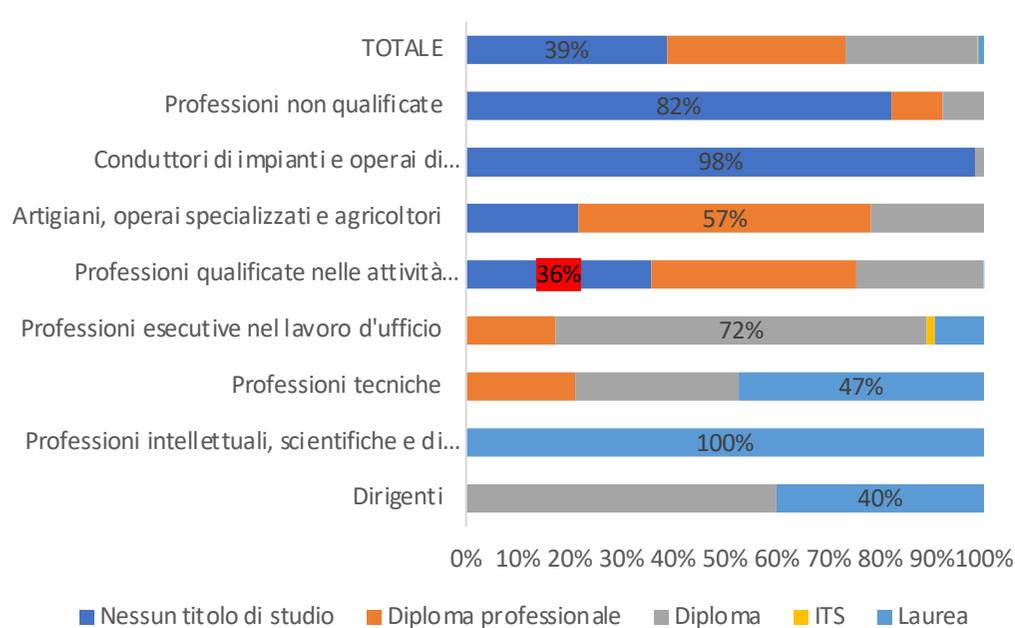
Disponibilità a lavorare oltre  
l'orario di lavoro  
Disponibilità a lavorare nel  
weekend

---

## LE COMPETENZE PIU' IMPORTANTI

# LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI: LE CARATTERISTICHE DEGLI ASSUNTI

Veneto Servizi turistici. Totale assunti 2022 per professione e titolo di studio o corsi

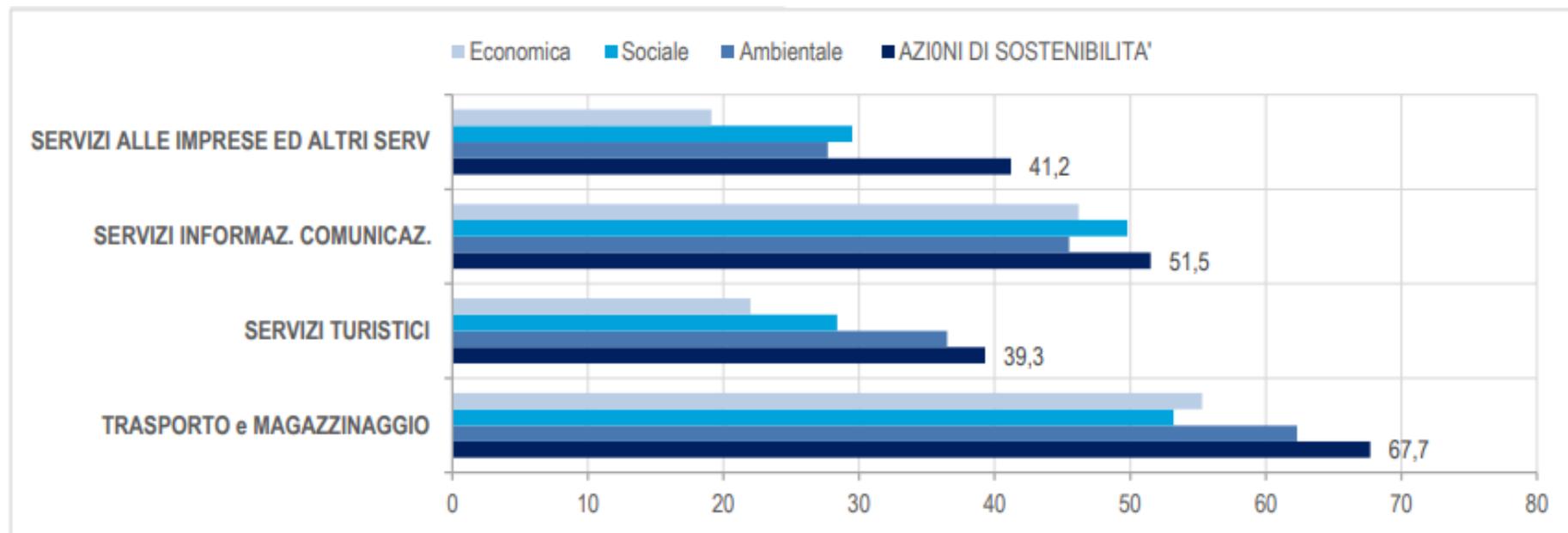


# CONCILIAZIONE: SPESSO IMPOSSIBILE

CARATTERISTICHE	Flessibilità oraria				Flessibilità giornaliera			
	Sì, è generalmen te possibile	Sì, è possibile, ma solo in casi particolari	No, non è possibile	Non sa	Sì, è generalmen te possibile	Sì, è possibile, ma solo in casi particolari	No, non è possibile	Non sa
SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA								
Agricoltura	31,6	23,4	40,6	4,4	33,0	24,7	36,9	5,5
Industria in senso stretto	31,3	30,1	34,2	4,4	28,2	25,9	40,2	5,7
Costruzioni	24,0	28,8	42,5	4,7	25,2	28,8	40,3	5,7
Commercio	34,7	28,0	32,6	4,7	31,6	27,0	36,2	5,2
<b>Alberghi e ristorazione</b>	<b>28,0</b>	<b>26,2</b>	<b>42,0</b>	<b>3,8</b>	<b>27,6</b>	<b>27,7</b>	<b>40,9</b>	<b>3,8</b>
Trasporto e magazzinaggio	29,5	25,3	40,5	4,8	26,5	24,2	44,4	4,9
Informazione e comunicazione	42,4	30,1	25,3	2,2	31,9	24,7	41,5	1,9
Attività finanziarie e assicurative	43,1	28,4	27,2	1,3	39,0	20,3	36,8	3,9
Servizi alle imprese	35,8	25,8	34,3	4,1	31,4	23,7	40,2	4,7
Amministrazione pubblica e difesa	47,4	29,5	21,6	1,6	39,2	26,5	31,9	2,4
Istruzione e Sanità	29,9	30,6	36,9	2,5	32,1	29,4	35,3	3,2
Altri servizi collettivi e personali	39,3	24,1	34,1	2,5	40,6	25,5	30,5	3,3

Fonte: Indagine sulle FL (2019)

# DARE MAGGIOR SPAZIO ALLA SOSTENIBILITÀ



**Il settore dei Servizi turistici è quello meno virtuoso, solo il 39,3% delle imprese persegue azioni di sostenibilità, di cui il 36,5% attive nella sostenibilità ambientale.**

# TENDENZE POSITIVE 1: CRESCE LA DURATA DEI CONTRATTI DI LAVORO

Tab. 4 – Veneto. Assunzioni nel lavoro dipendente\* privato nell'ambito dei servizi turistici con contratto a tempo determinato per durata prevista e area turistica. Periodo gennaio-luglio, 2019-2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Città d'arte</b>					
Totale	30.380	11.203	12.868	32.044	32.763
Fino a un mese	15.831	4.821	4.683	16.496	15.946
- di cui: 1 giorno	10.032	2.684	2.373	10.428	9.276
Da 1 a 3 mesi	4.259	2.617	3.020	4.380	4.827
Da 3 a 6 mesi	5.672	2.241	4.212	6.829	6.768
Più di 6 mesi	4.618	1.524	953	4.339	5.222
<b>Costa</b>					
Totale	21.211	14.978	19.539	23.107	24.267
Fino a un mese	1.960	3.612	3.095	2.169	2.257
Da 1 a 3 mesi	5.382	7.623	8.090	6.591	6.131
Da 3 a 6 mesi	12.010	2.992	7.872	12.405	13.504
Più di 6 mesi	1.859	751	482	1.942	2.375
<b>Lago di Garda</b>					
Totale	12.626	7.563	10.138	13.142	13.697
Fino a un mese	1.586	1.491	1.637	1.226	1.271
Da 1 a 3 mesi	2.236	3.387	3.670	2.677	2.311
Da 3 a 6 mesi	4.728	1.812	4.488	4.983	5.238
Più di 6 mesi	4.076	873	343	4.256	4.877
<b>Dolomiti</b>					
Totale	4.051	3.205	4.243	4.455	4.588
Fino a un mese	400	343	917	540	397
Da 1 a 3 mesi	1.923	2.105	1.996	1.882	1.919
Da 3 a 6 mesi	1.636	713	1.281	1.953	2.185
Più di 6 mesi	92	44	49	80	87

Tab. 4 – Veneto. Assunzioni nel lavoro dipendente\* privato nell'ambito dei servizi turistici con contratto a tempo determinato per durata prevista e area turistica. Periodo gennaio-luglio, 2019-2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Terme euganee</b>					
Totale	2.232	1.120	1.352	2.360	2.476
Fino a un mese	178	180	347	183	154
Da 1 a 3 mesi	402	237	416	463	482
Da 3 a 6 mesi	839	431	433	1.006	908
Più di 6 mesi	813	272	156	708	932
<b>Colline del Prosecco</b>					
Totale	674	421	420	638	808
Fino a un mese	131	46	45	80	127
Da 1 a 3 mesi	186	148	98	180	236
Da 3 a 6 mesi	242	179	206	294	311
Più di 6 mesi	115	48	71	84	134
<b>Altopiano di Asiago</b>					
Totale	521	459	570	604	617
Fino a un mese	27	20	59	47	37
Da 1 a 3 mesi	281	300	285	273	277
Da 3 a 6 mesi	181	120	210	261	270
Più di 6 mesi	32	19	16	23	33

\* Tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato.  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 7 agosto 2023)

**Nel tempo è cresciuta la quota di contratti con durata superiore a 6 mesi, fenomeno che contraddistingue tutti i territori analizzati, in particolare le attività turistiche del litorale veneto (+28% sul 2019 e +22% sul 2022) e delle terme euganee (+15% e +32%).**