



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

# CISET

partner



con il patrocinio di



PATROCINIO  
REGIONE del VENETO



UFFICIO SCOLASTICO  
REGIONALE PER IL VENETO



CIDA VENETO

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

**Turismo: giovani, imprese, lavoro. Il Veneto verso Milano-Cortina 2026**  
**Secondo evento annuale**

---

# **Mercato del lavoro e recruitment. Tendenze nelle destinazioni venete**

a cura di  
CISSET

# Indice

---

- 1. Cosa ci dicono i dati sul mercato del lavoro nel turismo nelle destinazioni considerate**
- 2. Considerazioni finali: i principali risultati emersi**

*Nota: il presente documento è un estratto del rapporto finale riguardante le seguenti destinazioni turistiche: Bacino Termale Euganeo, Lago di Garda, Verona, Jesolo, Venezia, Cortina e Trentino.*

# 1. 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
Padova	2.360	900	1.066	55%	21%	25%
Venezia	4.586	1.857	6.589	35%	14%	51%
Belluno	483	326	1.619	20%	13%	67%
Verona	1.772	708	2.826	33%	13%	53%

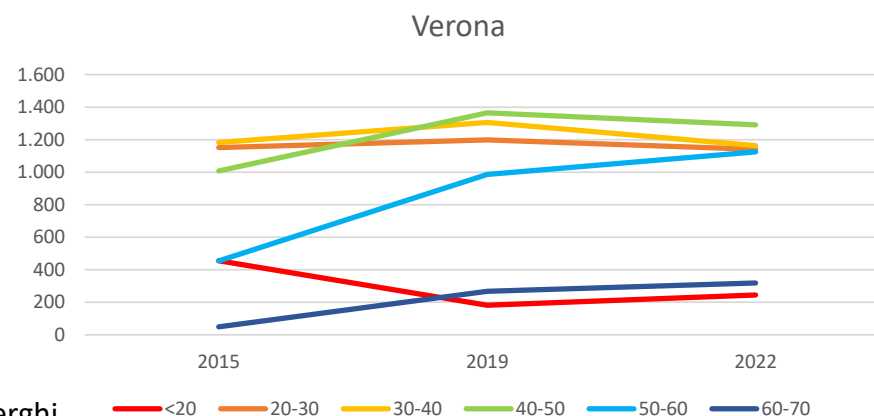
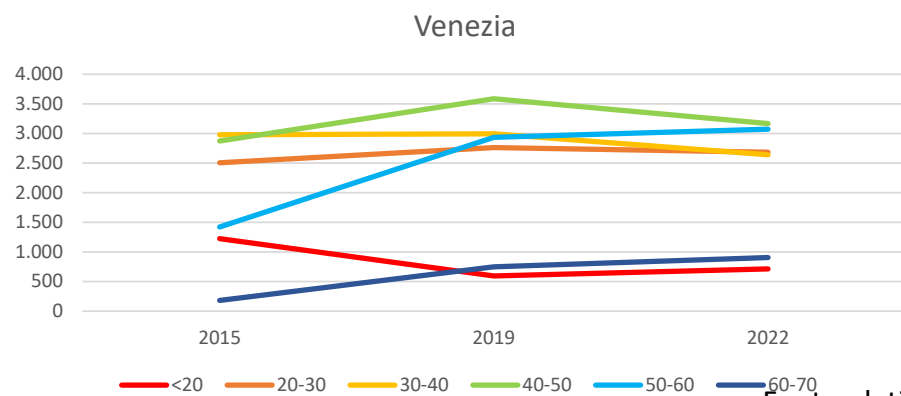
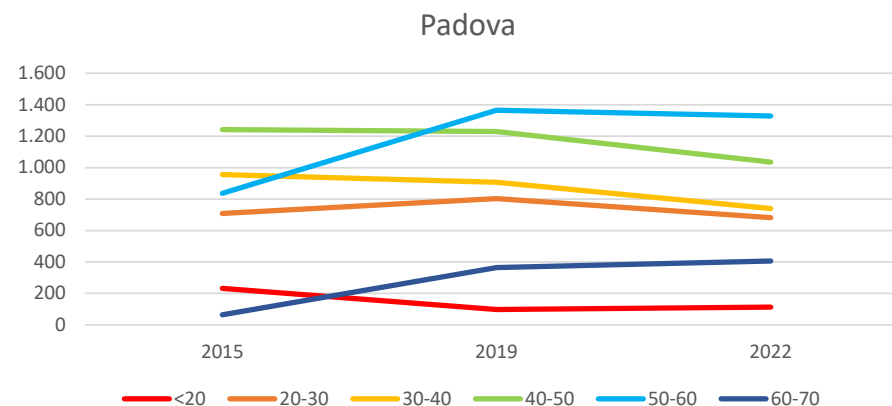
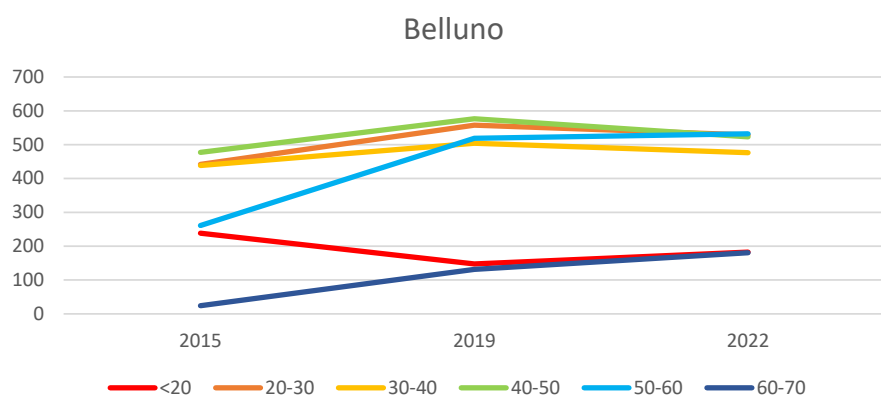
Variazione dipendenti nei servizi ricettivi	Tempo indeterminato		Tempo determinato		Tempo determinato stagionale		Totale	
	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15	Var.% 22/19	Var.% 19/15
Padova	-15%	0%	-18%	121%	19%	17%	-9,5%	18,2%
Venezia	-12%	12%	-10%	64%	3%	21%	-3,2%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

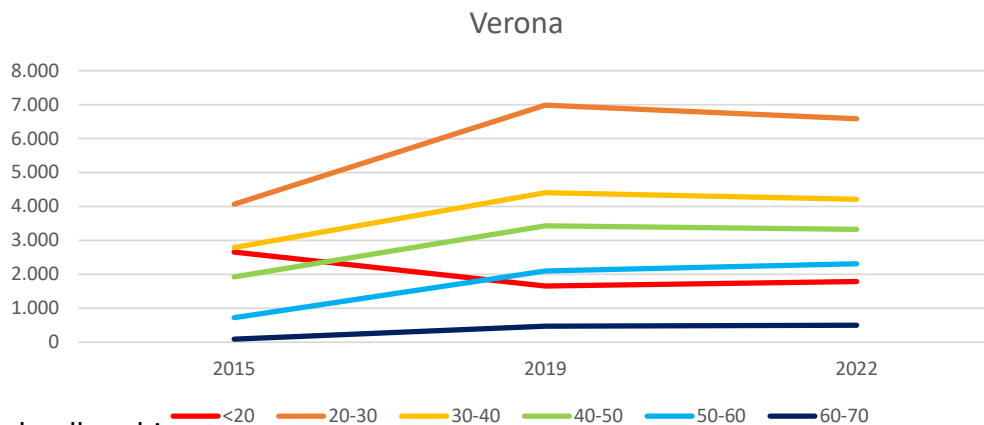
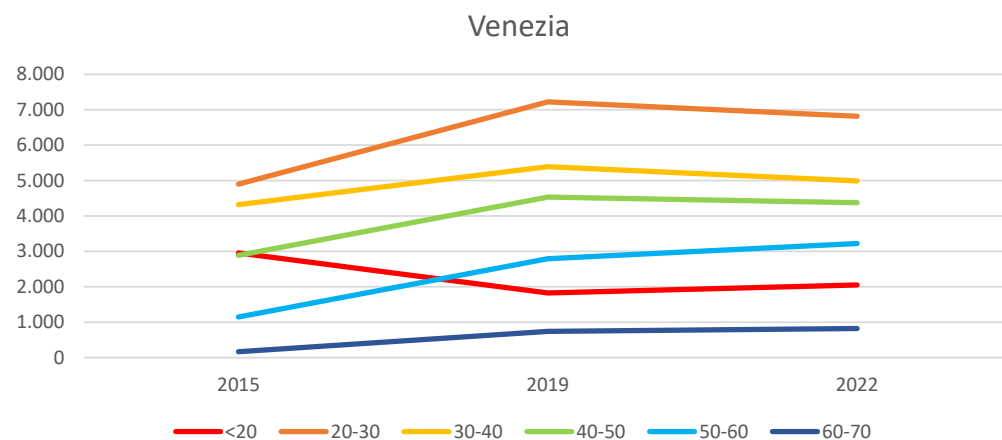
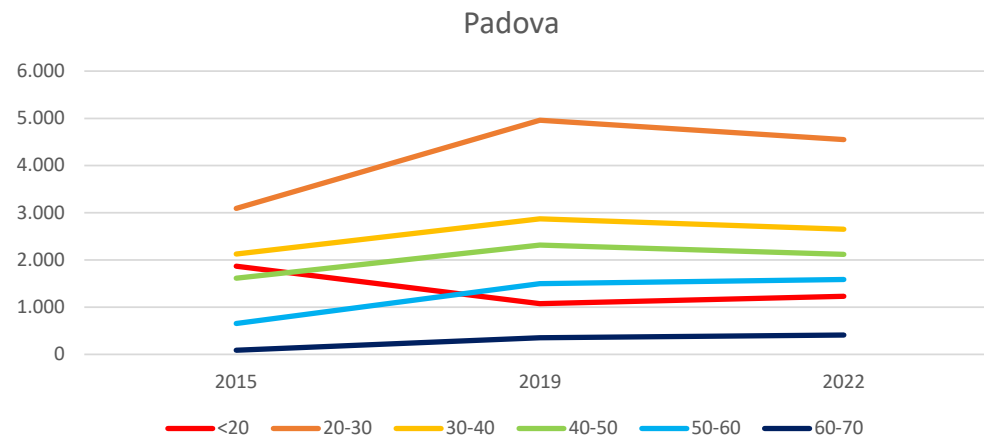
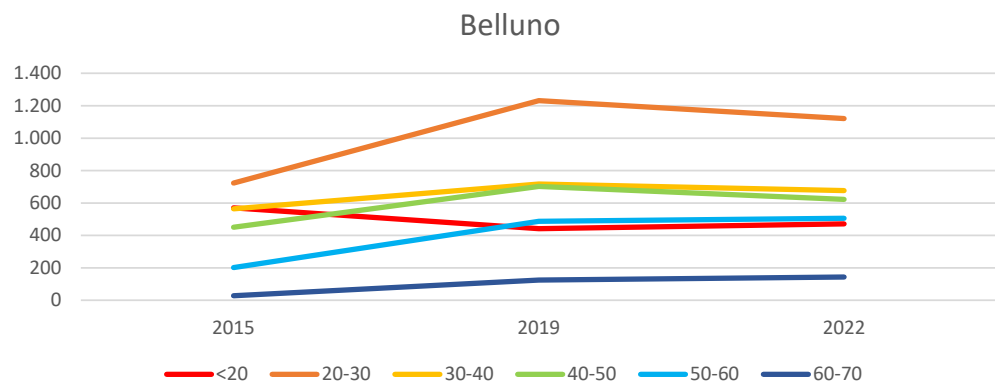
Numero di dipendenti nel 2022 e variazione negli anni per tipologia di contratto nei pubblici esercizi nelle principali province turistiche del Veneto

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

## 2. Considerazioni finali: i principali risultati emersi

### 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 rese 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.)