Jul, 2026
GRINS DISCUSSION PAPER SERIES DP N° 130/2026 ISSN 3035-5567

GRINS

Turismo e competenze ricercate: criticità e soluzioni per attirare nuove risorse. Uno studio nel Triveneto

DP N° 130/2026

Authors:
Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

Jul, 2026
GRINS DISCUSSION PAPER SERIES DP N° 130/2026 **ISSN 3035-5567**

Turismo e competenze ricercate: criticità e soluzioni per attirare nuove risorse. Uno studio nel Triveneto

Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

KEYWORDS

turismo | competenze linguistiche e digitali | soft skill | fidelizzazione e stagionalità | formazione continua | clima aziendale | flessibilità trasparenza e ascolto | valorizzazione

JEL CODE

J24, J61, J63, Z32

ACKNOWLEDGEMENTS

This study was funded by the European Union - NextGenerationEU, in the framework of the GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable project (GRINS PE00000018). The views and opinions expressed are solely those of the authors and do not necessarily reflect those of the European Union, nor can the European Union be held responsible for them.

CITE THIS WORK

Title: Turismo e competenze ricercate: criticità e soluzioni per attirare nuove risorse. Uno studio nel Triveneto. Publication Date: 2026.

Il settore turistico italiano ha registrato, anche nell'ultimo biennio, una crescita delle presenze, in un contesto tuttavia segnato da difficoltà crescenti, segnalate dagli imprenditori dell'hospitality, nel reperimento di personale adeguato.
Tali criticità riguardano sia profili dotati di competenze e qualifiche specifiche, necessari per le attività di contatto con la clientela e per la gestione delle strutture, sia figure impiegate nelle mansioni di base.
Al fine di individuare con maggiore precisione le competenze oggi più richieste dagli albergatori e, soprattutto, di comprendere le strategie adottate dalle imprese per colmare tali gap, la presente ricerca ha adottato un approccio qualitativo, basato sull'organizzazione di più focus group nelle principali destinazioni turistiche del Veneto e del Trentino-Alto Adige, articolate per tipologia di offerta: montagna, mare, città d'arte e terme.
Dal confronto tra i diversi gruppi sono emerse specificità legate alla destinazione, alla durata media della permanenza della clientela, alla stagionalità, alle caratteristiche delle strutture ricettive e alla presenza, diretta o esternalizzata, dei servizi di ristorazione.
Accanto a tali differenze, ricorrono tuttavia alcuni temi trasversali: la difficoltà di far accettare ai candidati un'occupazione stagionale caratterizzata da turni anche nei giorni festivi e nei fine settimana; l'esigenza di rafforzare il riconoscimento sociale del lavoro nell'ospitalità, così da avvicinare al settore le nuove generazioni italiane; e la disponibilità dell'alloggio, considerata dai

collaboratori un benefit accessorio ormai indispensabile, ma non sempre sostenibile o realizzabile da parte degli albergatori.
Alcune competenze risultano inoltre sempre più difficili da reperire, in primo luogo quelle linguistiche, con particolare riferimento al tedesco, data la prevalenza, in molte destinazioni del Nord-Est, di turisti provenienti dai Paesi di lingua tedesca dell'area DACH, ossia Germania, Austria e Svizzera.
Per attrarre e trattenere i collaboratori, gli imprenditori dell'hospitality ricorrono a strategie articolate, che includono formazione continua interna ed esterna, rotazione delle mansioni e dei turni, ascolto delle esigenze personali, iniziative volte a migliorare il clima aziendale, socializzazione, benefit e misure di welfare.
I laureati impiegati nelle strutture alberghiere risultano ancora relativamente pochi e si concentrano prevalentemente nelle funzioni di amministrazione, gestione delle prenotazioni e marketing; in prospettiva, tuttavia, proprio queste aree richiederanno profili sempre più evoluti, anche sotto il profilo digitale, alla luce dell'accelerazione che l'Intelligenza Artificiale potrà imprimere alle attività di contatto, accoglienza e gestione della relazione con il cliente nel tempo.

INTESA SANPAOLO

Industry

Focus Group Turismo

Turismo e competenze ricercate: criticità e soluzioni per attirare nuove risorse. Uno studio nel Triveneto

Luglio 2026

Research Department

Industry & Local Economies Research

Anna Maria Moressa
Choose an item.

Serena Fumagalli
Choose an item.

Giovanni Foresti
Choose an item.

1. Introduzione e obiettivo della ricerca 2

2. Caratteristiche delle strutture turistiche partecipanti ai diversi Focus Group 4

3. Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento 4

4. Problemi nella selezione dei candidati e iniziative di visibilità: specificità dei giovani e dei laureati 5

5. Iniziative messe in atto dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento 6

6. Focus Group della Provincia di Trento 7

7. Focus Group della Provincia di Bolzano 11

8. Focus Group destinazioni Veneto e Città d'Arte 16

9. Focus Group Mare e Terme 19

10. Focus Open Air 22

13. Conclusioni 28

Vedere l'Appendice per la certificazione degli analisti e per importanti comunicazioni

Titolo: Turismo e competenze ricercate: criticità e soluzioni per attirare nuove risorse. Uno studio nel Triveneto

AUTORE: Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli, Giovanni Foresti

ABSTRACT: Il settore turistico italiano ha registrato, anche nell'ultimo biennio, una crescita delle presenze, in un contesto tuttavia segnato da difficoltà crescenti, segnalate dagli imprenditori dell'hospitality, nel reperimento di personale adeguato. Tali criticità riguardano sia profili dotati di competenze e qualifiche specifiche, necessari per le attività di contatto con la clientela e per la gestione delle strutture, sia figure impiegate nelle mansioni di base. Al fine di individuare con maggiore precisione le competenze oggi più richieste dagli albergatori e, soprattutto, di comprendere le strategie adottate dalle imprese per colmare tali gap, la presente ricerca ha adottato un approccio qualitativo, basato sull'organizzazione di più focus group nelle principali destinazioni turistiche del Veneto e del Trentino-Alto Adige, articolate per tipologia di offerta: montagna, mare, città d'arte e terme. Dal confronto tra i diversi gruppi sono emerse specificità legate alla destinazione, alla durata media della permanenza della clientela, alla stagionalità, alle caratteristiche delle strutture ricettive e alla presenza, diretta o esternalizzata, dei servizi di ristorazione. Accanto a tali differenze, ricorrono tuttavia alcuni temi trasversali: la difficoltà di far accettare ai candidati un'occupazione stagionale caratterizzata da turni anche nei giorni festivi e nei fine settimana; l'esigenza di rafforzare il riconoscimento sociale del lavoro nell'ospitalità, così da avvicinare al settore le nuove generazioni italiane; e la disponibilità dell'alloggio, considerata dai collaboratori un benefit accessorio ormai indispensabile, ma non sempre sostenibile o realizzabile da parte degli albergatori. Alcune competenze risultano inoltre sempre più difficili da reperire, in primo luogo quelle linguistiche, con particolare riferimento al tedesco, data la prevalenza, in molte destinazioni del Nord-Est, di turisti provenienti dai Paesi di lingua tedesca dell'area DACH, ossia Germania, Austria e Svizzera. Per attrarre e trattenere i collaboratori, gli imprenditori dell'hospitality ricorrono a strategie articolate, che includono formazione continua interna ed esterna, rotazione delle mansioni e dei turni, ascolto delle esigenze personali, iniziative volte a migliorare il clima aziendale, socializzazione, benefit e misure di welfare. I laureati impiegati nelle strutture alberghiere risultano ancora relativamente pochi e si concentrano prevalentemente nelle funzioni di amministrazione, gestione delle prenotazioni e marketing; in prospettiva, tuttavia, proprio queste aree richiederanno profili sempre più evoluti, anche sotto il profilo digitale, alla luce dell'accelerazione che l'Intelligenza Artificiale potrà imprimere alle attività di contatto, accoglienza e gestione della relazione con il cliente nel tempo.

KEYWORDS: turismo, competenze linguistiche e digitali, soft skill, fidelizzazione e stagionalità, formazione continua, clima aziendale, flessibilità trasparenza e ascolto, valorizzazione

JEL: J24, J61, J63, Z32

ACKNOWLEDGEMENT: Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, Missione 4, Componente 2, nell'ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP B13D22001230004). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

1. Introduzione e obiettivo della ricerca

In questo lavoro si affronta il tema della difficoltà crescente per le imprese turistiche italiane di reperire manodopera qualificata a fronte della forte crescita della filiera a cui si è assistito dopo il Covid: in termini di flussi turistici nel 2024 si sono superati in Italia i 466 milioni di presenze pari a +6,7% sul 2019[1], con un valore aggiunto della filiera di 104,8 miliardi di euro e un fatturato del comparto "Alberghi e Ristoranti" in crescita del 34,8% rispetto al 2019[2]. In alcuni territori a forte vocazione turistica e alto grado di internazionalizzazione dei flussi turistici, come il Veneto e il Trentino-Alto Adige, la mancanza di personale con adeguate competenze linguistiche e

[1] ISTAT- Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi per tipo di esercizio, dati annuali 2019-2024
[2] SRM anticipazioni del Terzo Rapporto annuale di SRM su TURISMO & TERRITORIO. Tendenze, impatti e dinamiche d'impresa. Anno 2025.

qualifiche professionali può rappresentare un limite all'ulteriore sviluppo del settore e al mantenimento competitivo delle destinazioni.

Evidenze sul capitale umano dall'indagine di SRM su scala nazionale

La recente indagine condotta da SRM in collaborazione con l'Università di Bari sulle imprese alberghiere italiane[3] indica che, sul fronte qualitativo dell'occupazione, le imprese tendono a privilegiare un profilo di competenze fortemente trasversale, legato alle caratteristiche personali e alla capacità di reggere i ritmi e la complessità del servizio. In particolare, tra le *skill* oggi considerate più necessarie, emergono problem solving e capacità di comunicare, entrambe su valori medi elevati (su una scala da 1 a 5, rispettivamente 4,24 e 4,23), seguite dalla flessibilità e adattamento (4,21) e dalla capacità di lavorare in gruppo (4,20). Le competenze più "specialistiche" – linguistiche, digitali, economico-finanziarie e marketing – risultano invece mediamente meno prioritarie nel giudizio delle imprese, pur restando rilevanti in funzione del ruolo e della struttura organizzativa. La ricerca delle professionalità è valutata complessivamente con un grado di complessità *medio/medio-alto*, con punteggi che si collocano attorno a 3,3–3,5 su 5. Le maggiori difficoltà di reperimento si concentrano nelle figure operative del *food & beverage*: addetti alla sala (3,47), addetti al bar (3,46) e addetti alla cucina (3,46). A breve distanza seguono addetti ai piani/aree comuni e manutentori/operaio specializzati, a conferma di una doppia tensione sul mercato del lavoro: da un lato, la scarsità di profili con esperienza e affidabilità nelle funzioni di contatto e produzione del servizio; dall'altro, la difficoltà di reperire competenze tecnico-operative essenziali per garantire standard e tempestività di intervento. Per quanto riguarda gli ambiti su cui intervenire sia a livello di impresa che di governance di sistema, gli albergatori convergono con chiarezza sulla centralità della leva retributiva e, più in generale, sulla sostenibilità economica e sociale del lavoro nel turismo. Gli ambiti ritenuti più rilevanti per intervenire riguardano infatti politiche di incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro (3,90) e politiche retributive (3,88). Seguono agevolazioni per particolari categorie di lavoratori (es. stagionali) per favorire l'ingresso nel settore (3,77), la qualificazione del personale esistente tramite *re-skill* e *up-skill* (3,75) e il welfare aziendale (3,74). Nel complesso, le imprese segnalano che la competitività del comparto dipende non solo dalla capacità di attrarre nuovi ingressi, ma dalla costruzione di condizioni di lavoro più stabili e "sostenibili" lungo l'intero ciclo di vita occupazionale. Il fabbisogno di competenze si sposta verso un mix di *soft skill* (relazione, comunicazione, gestione dei problemi) e competenze tecnico-operative "di mestiere", mentre la criticità di reperimento si concentra soprattutto nei reparti in cui qualità del servizio e continuità operativa sono più esposte alla valutazione del cliente (ristorazione, bar, sala) e dove il turnover è più elevato.

Nel presente contributo, con un approccio similare a quello adottato per la manifattura[4], al fine di comprendere pienamente e raccogliere in modo più approfondito le difficoltà affrontate dagli imprenditori, si sono organizzati cinque diversi focus group che hanno coinvolto 28 imprenditori dell'hospitality (albergatori, imprenditori con strutture extra-alberghiere, villaggi e campeggi) del Triveneto distinti per località di montagna, città d'arte, mare e terme, nel corso dei quali si sono affrontati cinque diversi argomenti di discussione:

- **le criticità** avvertite nella ricerca di personale,
- **le competenze** che non si riescono a trovare,
- **le giovani generazioni** e il lavoro stagionale e a turni,
- **il ruolo dei laureati** e **delle donne** nel turismo,
- quali **strategie e azioni** stanno adottando gli imprenditori per trovare personale adeguato.

[3] SRM, Rapporto annuale, Turismo & territorio. Tendenze, impatti e dinamiche di impresa. 2025. L'indagine è stata condotta su 1.000 imprese alberghiere di cui 247 collocate nel Mezzogiorno.
[4] A. M. Moressa, S. Fumagalli, G.Foresti, Le competenze nella manifattura: cosa cercano gli imprenditori e quali azioni adottano, Discussion Paper Fondazione Grins, 2025

2. Caratteristiche delle strutture turistiche partecipanti ai diversi Focus Group

Nel complesso, **i focus group hanno coinvolto 28 partecipanti, selezionati in modo da rappresentare le principali articolazioni territoriali e tipologiche dell'offerta turistica del Triveneto**[5]. La composizione dei gruppi restituisce un quadro differenziato per destinazione e modello ricettivo: 8 partecipanti hanno preso parte al focus dedicato alla Provincia di Trento, 6 a quello della Provincia di Bolzano, entrambi riferiti sia alle destinazioni montane sia ai rispettivi capoluoghi; 4 partecipanti hanno rappresentato le città d'arte; ulteriori 4 il segmento mare e terme, con riferimento all'Alto Adriatico e al bacino euganeo; infine, 6 partecipanti hanno contribuito al focus sul comparto open air dell'Alto Adriatico. Ne deriva un campione qualitativo articolato, in grado di coprire le principali configurazioni del turismo regionale — montagna, città d'arte, balneare, termale e ricettività all'aria aperta — e di mettere a confronto contesti caratterizzati da diversa stagionalità, dimensione aziendale, intensità di servizio e fabbisogni professionali.

Da questa articolazione territoriale e tipologica, emerge una lettura comune: **pur nella diversità delle strutture coinvolte, la qualità dell'esperienza "offerta" al cliente dipende dal capitale uma**no e quindi in misura decisiva dalla capacità delle imprese di organizzare, formare e trattenere i propri dipendenti. La **gestione del personale** si configura quindi come una **leva competitiva centrale,** non meno rilevante della localizzazione o della dotazione fisica della struttura. Nei diversi contesti osservati ricorre inoltre un'elevata **esigenza di flessibilità**, connessa alla stagionalità o alla concentrazione dei picchi di domanda, che si traduce in un ampio ricorso a contratti temporanei e, soprattutto nei reparti operativi, a lavoratori provenienti da altri territori o dall'estero. Su questo quadro incidono in modo trasversale anche i **vincoli logistici e abitativi**: costo e scarsità degli alloggi, difficoltà nei collegamenti e concorrenza di altri settori riducono l'attrattività delle posizioni offerte e condizionano concretamente la capacità delle imprese di coprire i turni e garantire continuità di servizio.

3. Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento

La sezione sintetizza i profili professionali maggiormente richiesti e le principali aree scoperte, mettendo in evidenza i fabbisogni che ricorrono nei diversi focus group e che risultano più difficili da soddisfare nel mercato del lavoro locale.

In modo trasversale, la domanda di lavoro si concentra su due insiemi di competenze tra loro strettamente intrecciati. Da un lato, **le strutture segnalano difficoltà nel reperire profili tecnico-professionali per la ristorazione e la sala** — chef, capi partita, maître e personale di servizio — ai quali si associa una crescente richiesta **di competenze linguistiche**: l'inglese rappresenta ormai una dotazione di base, mentre il **tedesco** assume particolare rilievo nelle destinazioni caratterizzate da una prevalenza di clientela proveniente dall'area DACH (Germania, Austria e Svizzera). Dall'altro lato, in quasi tutti i reparti viene considerata determinante la **dimensione relazionale del lavoro**, che comprende orientamento al cliente, empatia, capacità comunicativa, attitudine al lavoro in team e tenuta nei momenti di maggiore intensità operativa. Nei focus group ricorre l'idea che, soprattutto per i profili più giovani, le competenze tecniche possano essere progressivamente costruite attraverso formazione e affiancamento, mentre l'attitudine al servizio e l'affidabilità incidano in misura rilevante già nella fase di selezione.

Quanto ai **ruoli più difficili da coprire**, emerge con particolare frequenza la criticità **dell'housekeeping**: la pulizia rappresenta una componente altamente visibile dell'esperienza di soggiorno e incide direttamente su recensioni e punteggi di soddisfazione, ma il bacino di candidati italiani risulta limitato e molte imprese ricorrono a soluzioni in outsourcing o a modelli ibridi, nei quali figure interne presidiano il coordinamento e il controllo del servizio. Un secondo nodo trasversale riguarda la **manutenzione**, sia per le piccole riparazioni e le attività di manualità di base, sia per profili tecnici più specializzati. La reperibilità di tali competenze è complessa e la

[5] Un particolare ringraziamento va a Ezio Guzzetti per il prezioso supporto nelle attività di valorizzazione delle registrazioni audio e a tutti gli imprenditori che con la loro disponibilità e le loro testimonianze hanno contribuito allo sviluppo di questo lavoro

rapidità di intervento diventa essenziale per non compromettere gli standard di servizio; nelle strutture di minore dimensione, dove non è sostenibile disporre di un manutentore dedicato, la criticità si accentua e richiede forme di presidio organizzato — turnazioni, reperibilità e ricorso a fornitori esterni — spesso onerose per le imprese.

4. Problemi nella selezione dei candidati e iniziative di visibilità: specificità dei giovani e dei laureati

Il terzo ambito affrontato nei focus group riguarda le criticità più frequenti lungo la filiera di reclutamento e selezione, con particolare attenzione ai gruppi di candidati che presentano specificità ricorrenti (giovani e laureati) e ai fattori che possono riducorre l'attrattività del settore, come nel caso delle donne, spesso interessate da esigenze di conciliazione vita privata e lavoro.

Nei diversi focus group, **le difficoltà di selezione non sono riconducibili soltanto alla scarsità numerica di candidati, ma a un insieme di aspettative e vincoli che rendono più fragile l'incontro domanda-offerta.** Un tema ricorrente riguarda l'organizzazione dei **tempi di lavoro**: turni serali e festivi, intensità nei picchi e necessità di flessibilità sono spesso il primo criterio con cui i candidati – in particolare i più giovani – valutano l'opportunità, chiedendo esenzioni o condizioni specifiche e mostrando una forte attenzione al work-life balance. A questo si aggiunge un **mismatch frequente tra competenze dichiarate e competenze effettive** (soprattutto in cucina e sala), che impone alle imprese percorsi di formazione on the job e allunga i tempi di inserimento. In molti contesti, inoltre, **alcune mansioni risultano poco appetibili** per i residenti italiani (pulizie e attività più faticose), con conseguente aumento del ricorso a lavoratori stranieri e/o a fornitori esterni.

Con riferimento alle specificità di giovani, laureati e donne, le discussioni restituiscono un quadro nel complesso omogeneo. **I laureandi e i laureati**, in particolare quelli con formazione linguistica, vengono inseriti prevalentemente nelle funzioni di reception, booking, marketing e amministrazione; tuttavia, tali posizioni sono spesso percepite come un **impiego temporaneo** o di transizione, salvo nei casi in cui l'impresa riesca a prospettare percorsi chiari di crescita, responsabilizzazione e sviluppo professionale. Su questo aspetto pesano la ridotta dimensione media delle strutture ricettive del Triveneto, in linea con quanto osservabile più in generale nel comparto alberghiero italiano[6], e la frequente conduzione familiare delle attività, che possono limitare l'adozione di modelli più manageriali di gestione del capitale umano rispetto alle grandi catene alberghiere. Al tempo stesso, dai focus group emergono anche pratiche innovative di cura del clima interno, ascolto dei collaboratori e promozione del benessere organizzativo, coerenti con le più recenti impostazioni in materia di welfare aziendale e qualità della vita lavorativa.

Per i **giovani,** oltre alla richiesta di una gestione dei turni più compatibile con l'equilibrio tra vita privata e lavoro, **assume rilievo la maggiore propensione alla mobilità professionale e territoriale**. Il passaggio a un'altra struttura o a una diversa destinazione dopo uno o due anni è sempre più frequente e, in alcuni casi, le imprese segnalano interruzioni molto precoci del rapporto, già nella fase di selezione o nelle prime settimane di inserimento. Questa mobilità non va tuttavia interpretata in modo univoco come disaffezione verso il settore: per una parte dei giovani essa risponde a una **ricerca effettiva di crescita professionale nell'hospitality**, attraverso esperienze in contesti diversi, anche internazionali, e in strutture più organizzate o appartenenti a grandi catene alberghiere, capaci di arricchire il curriculum e rendere più riconoscibile il percorso di carriera. Per altri, invece, il cambiamento riflette **la ricerca di condizioni lavorative percepite come più stabili**, sia sotto il profilo degli orari sia della continuità del rapporto di lavoro, come spesso avviene in altri comparti industriali e dei servizi. In questo senso, la mobilità dei giovani assume un carattere ambivalente: può rappresentare un'occasione di consolidamento delle competenze e di progressiva qualificazione professionale all'interno del turismo, ma anche

[6] Il numero di camere medio per albergo va da 22 in Trentino Alto Adige e 27 in Friuli-Venezia Giulia a 35 in Veneto, leggermente superiore alla media italiana che si ferma a 33; Fonte Istat 2025

il segnale di una competizione crescente con settori che offrono maggiore prevedibilità organizzativa e occupazionale.

In parallelo, in più focus group emerge **il tema della reputazione del lavoro turistico,** ancora frequentemente associato a stagionalità, instabilità e limitato riconoscimento sociale, e per questo meno competitivo rispetto ad alternative percepite come più continuative e prevedibili. **In tale contesto, la disponibilità dell'alloggio diventa un fattore discriminante per l'attrazione del personale proveniente da altri territori**: lo staff housing è ormai considerato un benefit quasi imprescindibile, ma le aspettative dei lavoratori risultano crescenti anche sul piano qualitativo, con richieste sempre più frequenti di sistemazioni singole e, talvolta, di soluzioni adatte anche a nuclei familiari.

5. Iniziative messe in atto dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento

Le **risposte organizzative messe in campo dalle imprese** per attenuare le difficoltà di reperimento e migliorare la capacità di trattenere il personale si articolano lungo più direttrici che ricorrono nei contesti territoriali analizzati.

Un primo ambito riguarda **il rafforzamento dei canali di ingresso nel settore,** attraverso collaborazioni con scuole, ITS e università, iniziative di orientamento anche esperienziale, visite aziendali, talent day, stage e apprendistati. Tali strumenti sono finalizzati **a intercettare i giovani** prima del loro ingresso stabile nel mercato del lavoro, ma anche a **rendere più visibili e comprensibili le professioni dell'hospitality**, contrastando una rappresentazione spesso riduttiva o poco attrattiva del lavoro turistico. Una volta entrati nelle loro strutture ricettive, gli imprenditori prospettano ai giovani una **formazione continua**, con percorsi strutturati, che possono rappresentare un fattore di attrattività: si va **dall'affiancamento sul campo, all'onboarding più curato, all'aggiornamento delle competenze linguistiche, digitali e operative**, al rafforzamento degli standard di servizio e delle procedure interne (in particolare del livello di accuratezza delle pulizie). Particolare rilievo assume inoltre la **formazione dei capi reparto,** chiamati non solo a presidiare la qualità tecnica del lavoro, ma anche a gestire i team, a riconoscere eventuali segnali di disagio e a favorire l'integrazione dei nuovi assunti.

Una seconda linea di intervento riguarda **l'organizzazione interna** e la **proposta di valore** rivolta ai lavoratori. Le imprese sottolineano **l'esigenza di comunicare con maggiore chiarezza la missione aziendale e il significato del servizio al cliente**, ma anche di agire su **condizioni concrete che incidono sulla permanenza in azienda**: qualità del clima interno, ascolto delle esigenze individuali, gestione dei conflitti, momenti di socializzazione e team building, maggiore flessibilità nella programmazione dei turni, delle ferie e dei giorni di riposo. In parallelo, cresce l'attenzione verso welfare e benefit, che comprendono alloggio e vitto, rimborsi, sconti sui servizi della struttura, piattaforme welfare e sistemi premianti. Nelle realtà più strutturate, tali interventi si accompagnano a investimenti nell'innovazione e nella digitalizzazione dei processi — booking, CRM, revenue management, strumenti e applicazioni interne — utilizzati sia come leve di efficienza organizzativa sia come elementi di attrazione per profili più qualificati. Nel complesso, i focus group restituiscono l'immagine di una risposta non riconducibile a una singola misura, ma a un insieme coerente di interventi volti a rendere il lavoro turistico più sostenibile, riconoscibile e capace di offrire prospettive di crescita professionale.

6. Focus Group della Provincia di Trento

In Provincia Autonoma di Trento, i lavoratori dipendenti nella filiera turistica, calcolati come media annua, sono pari nel 2025 a 23.240 unità, corrispondenti all'1,7% del totale nazionale[7]. Le evidenze qualitative raccolte nel focus group restituiscono un quadro articolato del sistema ricettivo provinciale, costruito attraverso il confronto con almeno otto operatori riconducibili sia al comparto alberghiero sia a quello extra-alberghiero. Le **esperienze rappresentate includono hotel a gestione familiare, realtà multi-struttura, affittacamere, residence e appartamenti turistici, localizzati in un insieme differenziato di destinazioni**: Molveno, Arco e l'area dell'Alto Garda, Levico Terme, il Monte Bondone, Borgo Valsugana e la Bassa Valsugana, oltre al contesto urbano di Trento. Tale articolazione territoriale consente di cogliere criticità e strategie comuni, pur all'interno di modelli organizzativi e turistici tra loro eterogenei. Le strutture si collocano prevalentemente in una fascia dimensionale piccola o medio-piccola: accanto ad alberghi di circa 30 stanze e microstrutture da 15 camere, sono richiamati residence con 22 appartamenti e 44 stanze, alberghi da 56 camere e 134 letti e gruppi che aggregano più strutture superando i 100 addetti complessivi. **La dimensione degli alberghi trentini presenti nel focus group è attorno alle 50-60 camere**, oggi non più percepita come grande in senso industriale, ma comunque significativa in un contesto ancora fortemente caratterizzato da imprese familiari e da piccole unità produttive; nel comparto extra-alberghiero, la scala media risulta ulteriormente contenuta e si accompagna più spesso a forme di gestione familiare o semplificata, con un ricorso più limitato a personale interno stabile.

Il **tema centrale emerso dal confronto riguarda la crescente difficoltà di reperire personale**, che non si esaurisce nella sola **scarsità numerica di candidati**, ma investe anche **la qualità delle competenze disponibili e la sostenibilità organizzativa del lavoro**. I ruoli più difficili da coprire sono quelli legati alla ristorazione, in particolare cucina e sala, inclusi profili qualificati come chef, maître e capi partita, cui si aggiungono le mansioni operative di housekeeping, la manutenzione ordinaria, il portierato e, in alcuni casi, figure specifiche come i bagnini o il personale di supporto ai servizi accessori. Alla carenza di candidati si associa spesso una preparazione ritenuta insufficiente, con competenze tecniche fragili, limitata esperienza e scarsa familiarità con gli standard richiesti dal lavoro turistico. Sul versante delle competenze, assumono crescente rilievo le abilità linguistiche, in particolare il tedesco, coerentemente con la composizione della domanda turistica, insieme alle soft skill: orientamento al cliente, affidabilità, capacità di lavorare in gruppo, adattabilità e tenuta nei momenti di maggiore intensità operativa. In diversi casi, gli operatori sottolineano come **le competenze tecniche possano essere costruite attraverso affiancamento e formazione on the job, mentre l'attitudine al servizio e la disponibilità a inserirsi in un'organizzazione complessa costituiscano elementi decisivi già nella fase di selezione**. La **debolezza della filiera scuola-lavoro**, percepita come non sempre allineata ai fabbisogni concreti delle imprese, e la **persistente svalutazione sociale** delle professioni dell'ospitalità contribuiscono ad ampliare il divario tra domanda e offerta di lavoro.

Le difficoltà di attrazione e trattenimento del personale risultano inoltre strettamente connesse alle condizioni di lavoro e ai vincoli territoriali che limitano la possibilità di costruire alloggi per i dipendenti. Turni serali e festivi, intensità dei picchi stagionali, richiesta di straordinari e percezione di una limitata riconoscibilità sociale del lavoro turistico riducono l'attrattività del settore, soprattutto presso i candidati più giovani, oggi più attenti al bilanciamento tra vita privata e lavoro, alla qualità del clima organizzativo e alla presenza di percorsi di crescita trasparenti. In questo quadro, il **tema abitativo emerge come una delle principali strozzature**. Nelle località a maggiore pressione turistica, in particolare nell'Alto Garda, la diffusione degli affitti brevi e l'aumento dei canoni residenziali restringono l'offerta di alloggi accessibili per i lavoratori stagionali e per il personale proveniente da altri territori. L'alloggio tende così a trasformarsi in un **benefit di fatto indispensabile, ma oneroso e non sempre realizzabile per le imprese**; al tempo stesso, le aspettative dei lavoratori sono cresciute, con minore disponibilità alla condivisione della stanza e maggiore richiesta di soluzioni autonome. Per i residenti che abitano ad almeno 20 km dalla struttura, alcune strutture hanno pensato una diversa

[7] Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo – XVI Rapporto 2025 (Federalberghi, FIPE) riportato nelle schede regionali SRM 2025.

organizzazione dei turni, con orari continuati per ridurre i doppi spostamenti casa-lavoro, e nei casi in cui l'alloggio non sia necessario hanno introdotto facilitazioni come l'uso dell'auto aziendale.

Di fronte a tali criticità, le imprese trentine adottano strategie prevalentemente pragmatiche e differenziate in funzione della dimensione aziendale. **Il passaparola resta il canale di reclutamento più utilizzato**, spesso giudicato più efficace degli annunci online e dei portali specializzati perché consente una prima selezione informale dei candidati. Molte strutture valutano i candidati in base all'**attitudin**e, alla capacità di lavorare in gruppo e alla **motivazione**, rinviando la costruzione delle **competenze alla formazione interna**, all'affiancamento e a percorsi di apprendimento direttamente sul luogo di lavoro. Nelle realtà più organizzate si osservano anche **interventi più strutturati, quali stabilizzazione dei collaboratori**, allungamento della stagione, riorganizzazione dei turni, creazione di figure turnanti condivise tra più strutture, acquisto o messa a disposizione di alloggi e valorizzazione di lavoratori stranieri anche in ruoli di front office e di responsabilità. Alcune imprese tendono inoltre ad allungare il contratto fino a 10 mesi su 12, sostenendo di fatto un mese aggiuntivo rispetto al periodo di attività, con l'obiettivo di rafforzare la fidelizzazione; altre evidenziano come la gestione risulti più efficiente nelle strutture di maggiore dimensione, che comunque risultano più contenute nel numero di stanze in Trentino rispetto al Sud Tirolo (la media del numero di stanze è poco più di 60 camere a struttura con vincoli urbanistici che limitano gli ampliamenti). Nel comparto extra-alberghiero, particolarmente diffuso in Trentino, la gestione appare più snella ma anche più esposta alle emergenze operative: le presenze dell'extra-alberghiero sono poco meno della metà di quelle alberghiere, con 5,5 milioni di pernottamenti contro 12,4 milioni nell'alberghiero; fino a 3 appartamenti non è necessaria la partita IVA, mentre oltre tale soglia l'attività assume configurazione d'impresa. In questo segmento, il fabbisogno di personale si concentra soprattutto sulle pulizie, ambito nel quale la difficoltà di reperimento è elevata e in cui, secondo gli operatori, l'arrivo di lavoratrici ucraine ha rappresentato un supporto rilevante. Nel complesso, il **focus restituisce l'immagine di un sistema turistico in crescita sul lato della domanda, ma sempre più condizionato, nella propria capacità di offerta**, dalla disponibilità di capitale umano, dalla qualità delle competenze, dall'accessibilità abitativa e dalla capacità organizzativa delle imprese di rendere il lavoro turistico più stabile, riconoscibile e sostenibile.

Tab. 1 – FOCUS GROUP TRENTO: Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento nel settore alberghiero

Competenze qualificate:	■ **Maggiore richiesta nelle strutture con stellaggio da 4 stelle in su** ■ **Giovani che si candidano hanno poca qualifica (1 su 2) e poca esperienza,** anche se dimostrano maggiore capacità di adattamento rispetto al personale più anziano ■ **Selezione dei giovani deve basarsi sulle attitudini:** le competenze vengono costruite direttamente sul posto di lavoro (learning on the job, in comune con il mondo della manifattura)
Criticità del cambio generazionale	■ **Molti dipendenti di 60 anni prossimi alla pensione e pochi giovani** ■ La **coesistenza di più generazioni** richiede attenzione per il mantenimento di un buon clima interno
Competenze per cucina e sala	■ **Le scuole professionali e alberghiere sono un buon bacino, ma non sufficiente** ■ **Occorrono competenze trasversali anche per chi fa cucina:** devono essere conciliate tutte le componenti di forniture, scorte, economicità proposte culinarie e qualità ■ **Difficoltà con le competenze linguistiche:** si sta perdendo il tedesco nel Trentino, l'inglese non è così buono tra i candidati. Spiccano i giovani albanesi, che sono più brillanti sia nell'inglese che nell'apprendimento linguistico ■ **Difficoltà a trovare candidati già in possesso di competenze di Maître, Chef,** Bagnini per le strutture sul lago di Garda ■ **La selezione per la cucina è quella più critica:** ci sono pochi candidati, le località dove ci sono gli alberghi sono poco attraenti per vivere (sono paesi di piccole dimensioni poco attraenti per i giovani, "non c'è movida")
Difficoltà con i giovani	■ **Il lavoro nel turismo è visto come "temporaneo", di poco prestigio, meno attraente rispetto ad altre offerte di lavoro a tempo indeterminato nell'industria o nei servizi.** ■ **Il lavoro nell'hospitality viene percepito come "monotono", tolti alcuni ruoli specifici** (ad esempio nella reception o in amministrazione) ■ **Durante il COVID migrazione dei lavoratori dal turismo ad altri settori** (commercio e manifatturiero) ■ **Poco disponibili agli straordinari** ■ **L'orario, la flessibilità dei turni sono l'elemento di prima valutazione da parte dei candidati giovani** ■ **La retribuzione è ritenuta bassa, perché non si tiene conto del valore dell'alloggio** quando offerto dalla struttura alberghiera stessa: mediamente una camera singola si aggira su un valore di 500/600 euro al mese.
Aspettative dei candidati	■ **In cucina e nel ricevimento ci sono effettivamente delle attese di crescita da parte dei candidati e un "percorso" possibile** (in cucina si punta a diventare chef, nel ricevimento si punta a diventare capo ricevimento) ■ **Giovani chiedono un lavoro senza stress e uno stile di direzione meno gerarchico.**
Difficoltà di alloggio	■ **Nelle località turistiche gli affitti brevi alzano i prezzi degli affitti e riducono disponibilità per i lavoratori dell'hospitality** (problemi di alloggio ci sono anche per i residenti, i figli stessi degli albergatori emigrano attratti da maggiori opportunità lavorative all'estero anche in altri settori) ■ **Chi viene da fuori deve "adattarsi" a dividere la stanza: i giovani sono poco disposti** ■ **I residenti della zona, ad almeno 20 km dall'abitazione, vengono facilitati organizzando un doppio turno di lavoro** che consenta loro poi il rientro una volta sola ■ Quando l'alloggio non è richiesto, si aiutano i dipendenti con l'auto aziendale
Apprendistati estivi in calo	■ **Dopo un trend di calo negli ultimi anni segnali di ripresa dall'ultima stagione**
Difficoltà di servizi alle famiglie con figli	■ **Durante la stagione estiva, non ci sono sufficienti servizi** da parte delle amministrazioni locali per supportare le famiglie (le madri) con servizi di accudimento dei figli ■ **Nei comuni turistici c'è la necessità di un welfare personalizzato ad esempio** sui turni di lavoro dei dipendenti.
Soluzioni possibili per i periodi di sospensione	■ **Promuovere sinergie tra alberghi di destinazioni diverse con stagionalità opposte**: ad esempio d'inverno le strutture al mare potrebbero fornire il personale di supporto alle strutture montane che si trovano nel picco di attività

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Provincia di Trento

Tab. 2 – FOCUS GROUP TRENTO: – Quali azioni messe in campo nel settore alberghiero? Formazione, motivazione, selezione e destagionalizzazione

Formazione interna ed esterna:	■ La **formazione viene fornita in itinere** ed è mirata al ruolo che il candidato dovrà ricoprire. ■ **Corsi esterni "regalati" ai dipendenti** (uno a stagione su base volontaria), ma le adesioni sono poche e i lavoratori qualificati snobbano i corsi
Canali di selezione	■ **Passaparola** è il più utilizzato
Creazione di una figura "turnante"	■ **Occorre mediare l'offerta salariale e il tempo libero**: gli albergatori che possiedono più strutture hanno istituito una figura che copre i turni dei colleghi in riposo, quindi, ci sono più persone assunte rispetto a quelle che sono giornalmente impiegate (lavorano in 5 su 7 stipendiate) consentendo in questo modo una "scorta di lavoratori" che vengono impiegati nelle diverse strutture secondo il bisogno.
Per trattenere i dipendenti occorre motivarli	■ **Soddisfazione del lavoro è la chiave per trattenere i dipendenti**: in termini di riconoscimento personale, soprattutto nel passaggio generazionale ■ **Le iniziative che accontentano i dipendenti nella flessibilità degli orari** accrescono la loro fidelizzazione e quindi quella dei clienti stessi che tornano nella struttura con lo stesso personale ■ **L'allungamento della stagione è fondamentale: i lavoratori stagionali estivi hanno 4 mesi di lavoro se ne si conta uno per l'inserimento rimane poco tempo**
Rendere più allettante la retribuzione e più di valore il lavoro in albergo	■ **Buoni welfare non sono sufficienti**, occorre detassare anche i premi. La formazione viene fornita in itinere ed è mirata al ruolo che il candidato dovrà ricoprire ■ **I ruoli in Cucina (cuochi) hanno un salario alto**: anche il responsabile di sala (intorno ai 2.500 netti) ■ **Occorre dare valore al lavoro in albergo con certificazioni di qualità/ merito** ■ Cambiare la percezione del lavoro nei giovani e nelle loro famiglie
Stabilizzazione del rapporto di lavoro a "indeterminato"	■ **Si tende ad allungare il contratto di lavoro a 10 mesi su 12 mesi:** tenendo conto del mese di chiusura si paga un mese in più per fidelizzare il dipendente ■ **La NASpI non basta agli italiani, mentre gli stranieri sopportano meglio la sospensione perché tornano a casa**
Ottimizzazione della gestione grazie a strutture più grandi	■ **Performance migliori e gestione dei dipendenti e degli orari è possibile se aumenta il numero delle stanze/ posti letto,** ci sono però degli ostacoli urbanistici che impediscono l'ampliamento

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Provincia di Trento

Tab. 3 — FOCUS GROUP TRENTO: Peculiarità del settore extra-alberghiero

Dimensione medio piccola facilita il presidio:	■ **L'offerta di alloggi extra-alberghieri in forma imprenditoriale è molto diffusa nel Trentino**: (tanto che le presenze dell'extra-alberghiero sono poco meno della metà di quelle dell'alberghiero: 5,5 milioni di pernotti nell'extra alberghiero contro 12,4 milioni di pernotti nell'alberghiero). Le dimensioni medie degli alloggi extra-alberghieri facilitano la gestione ma allo stesso tempo rendono più difficili le emergenze. Fino a 3 appartamenti non è necessaria la P.IVA, con più di 3 diventa impresa ■ **Dipendenti necessari solo per le pulizie**: grande difficoltà a trovare addetti alle pulizie. L'arrivo delle donne ucraine è stato provvidenziale per la gestione delle strutture ■ **Difficile fare rete nell'extra-alberghiero:** ci sono ostacoli culturali, diffidenza, paura della concorrenza
Sostenibilità scelta necessaria:	■ **Resteranno solo gli alloggi turistici sostenibili** sia in termini di governance (rispetto fiscalità e normativa sicurezza) che di impatto ambientale.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Provincia di Trento

7. Focus Group della Provincia di Bolzano

Nella Provincia Autonoma di Bolzano i lavoratori dipendenti nella filiera turistica, calcolati come media annua, sono pari a 40.067 unità, corrispondenti al 2,9% del totale nazionale[8]. Le evidenze qualitative raccolte nel focus group restituiscono un quadro articolato, nel quale la struttura del mercato del lavoro risulta fortemente condizionata dalla stagionalità, dalla dimensione mediamente contenuta delle imprese e dalla diversa configurazione delle destinazioni rappresentate. **Le strutture coinvolte, tutte con meno di 50 dipendenti, si collocano prevalentemente in una fascia medio-piccola**, con un numero di camere compreso tra 25 e 55; fa eccezione l'albergo urbano di Bolzano, che supera le 100 stanze. Tale profilo si inserisce in un contesto regionale caratterizzato da una dimensione media di 22 camere per esercizio alberghiero, nettamente inferiore alla media nazionale di 69,1 camere registrata nel 2022. Il focus group ha incluso realtà appartenenti a diverse categorie — dal 3 stelle al 4 stelle, 4 stelle superior e 5 stelle lusso — e modelli di offerta differenziati: dall'hotel cittadino ad apertura annuale, rivolto a una clientela con permanenze brevi, alla struttura urbana aperta per 10 mesi e mezzo e caratterizzata da soggiorni mediamente più lunghi e servizi di benessere anche a contenuto medico, fino agli alberghi nelle valli, aperti per 10 mesi o più, orientati alla vacanza montana, all'escursionismo, alla mountain bike e agli sport invernali.

In tutte le realtà considerate, **la stagionalità rappresenta un tratto strutturale**: la quota di contratti stagionali supera il 75% e raggiunge punte prossime all'85% nelle vallate, mentre nelle strutture cittadine si attesta su livelli più contenuti, poco superiori al 56%. **La presenza di lavoratori stranieri è significativa e riguarda circa la metà degli stagionali**, con provenienze prevalentemente dall'Europa orientale — Bosnia-Erzegovina, Albania, Croazia, Ungheria, Romania e Repubblica Ceca — e, in parte, da Paesi extra-UE, tra cui India, Pakistan, Tunisia, Colombia e Iraq. Secondo gli operatori, il contratto a tempo determinato viene spesso richiesto dagli stessi lavoratori stranieri, interessati a rientrare nei Paesi d'origine nei mesi di sospensione per poi tornare nella stagione successiva. Nelle strutture urbane assume inoltre rilievo la presenza di dipendenti provenienti da altre regioni italiane, soprattutto dal Mezzogiorno ma anche dal Veneto e dal Piemonte: in un caso essi rappresentano circa un quarto dell'organico, in un altro oltre la metà. Fanno eccezione alcune aree vallive, dove la forza lavoro risulta quasi interamente locale.

L'età media dei dipendenti è indicata tra 36 e 40 anni. Rispetto al passato, quando non era raro che i collaboratori rimanessero nella stessa struttura anche per oltre 10 anni, gli albergatori osservano oggi **una maggiore mobilità professionale, soprattutto nelle prime fasi del percorso lavorativo:** in particolare nelle funzioni di cucina, il cambio di albergo ogni due anni viene segnalato come una pratica sempre più frequente. I giovani sono inseriti prevalentemente nelle attività a contatto con gli ospiti, dal front office alle prenotazioni e al marketing, fino alla ristorazione. La componente femminile risulta prevalente, con punte fino al 60%, e si concentra soprattutto nelle funzioni di amministrazione e finanza, prenotazioni, marketing, reception, wellness e animazione, oltre che nell'housekeeping, reparto in alcuni casi interamente affidato a personale femminile. Proprio l'**housekeeping**, pur essendo spesso percepito come mansione meno qualificata, **riveste un'importanza centrale nella qualità percepita dell'offerta alberghiera**: la pulizia è tra le prime dimensioni richiamate nelle recensioni dei clienti e richiede quindi un presidio accurato, in particolare nelle strutture di categoria elevata. In termini di assorbimento occupazionale, i reparti più rilevanti risultano infatti housekeeping e ristorazione.

I **dipendenti con titolo di laurea costituiscono una minoranza** e sono impiegati soprattutto nelle funzioni di amministrazione, contabilità e finanza; fanno eccezione alcune strutture specializzate nel wellness e nel benessere, dove la presenza di servizi a contenuto anche medico richiede profili più qualificati. Sul piano delle competenze, assume particolare rilievo la **conoscenza delle lingue, in primo luogo del tedesco** nelle aree a forte presenza di clientela proveniente dall'area DACH; a questa esigenza si affiancano fabbisogni crescenti di competenze digitali, gestionali e connesse all'applicazione dei principi ESG, soprattutto nei ruoli di reception e direzione. **Trasversalmente, resta centrale l'attitudine alla relazione con il cliente**, intesa come capacità di

[8] (cfr. nota 5 Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo)

accoglienza, empatia e comunicazione. Una specificità del focus altoatesino è tuttavia la minore enfasi attribuita dagli operatori alle criticità di motivazione, attitudine e adattamento dei candidati, a fronte di una maggiore attenzione alle politiche di welfare, alla conciliazione tra turni e vita privata, alla retribuzione e alla qualità del clima aziendale. In particolare, **emerge con forza l'idea di una politica del personale orientata alla cura dei collaboratori,** finalizzata a rendere più sostenibile l'equilibrio vita-lavoro in un settore nel quale i picchi di attività possono generare stress e favorire l'allontanamento dal comparto.

In questo quadro, **la disponibilità di alloggi per il personale rappresenta un vincolo strutturale**. Le dimensioni contenute delle strutture limitano il numero di stanze destinabili ai dipendenti e le aspettative dei lavoratori sono mutate, con una crescente richiesta di sistemazioni singole e dotate di bagno autonomo. Nei territori ad alta pressione turistica, inoltre, i costi degli affitti e i vincoli edilizi riducono ulteriormente la possibilità di reperire soluzioni abitative adeguate, con effetti negativi non solo sull'attrazione di personale stagionale, ma anche sulla gestione di stage e scambi internazionali. Ne deriva un quadro nel quale la competitività delle imprese alberghiere altoatesine dipende sempre più dalla capacità di integrare retribuzione, welfare, qualità organizzativa, clima interno e disponibilità abitativa in una proposta di lavoro coerente e sostenibile.

Tab. 4 – FOCUS GROUP BOLZANO Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento nel settore alberghiero

Carenza generale di candidati	■ **Maggiori problemi in alcune località** o perché **troppo isolate** con pochi residenti e pochi giovani **o perché in centri che offrono settori alternativi di impiego** con caratteristiche migliori di continuità e retribuzione
Competenze qualificate:	■ **Competenze linguistiche (tedesco** soprattutto): nelle vallate la percentuale di clienti di lingua tedesca (da Germania, Austria e Svizzera) arriva all'80%. Tutti dalla sala al centro benessere devono essere in grado di interagire in tedesco ■ **Managerialità, gestione applicazione ESG, competenze digitali:** sono richieste soprattutto in reception e direzione; per questi aspetti occorre istruzione adeguata, che però rende appetibili soprattutto nelle città e nelle zone più industrializzate anche altri posti di lavoro nella manifattura e nei servizi avanzati. ■ Per tutto il personale vale **l'attitudine al rapporto con i clienti**, empatia, capacità relazionale ■ **Giovani più predisposti alla sostenibilità e alla digitalizzazione** ■ **Competenze digitali nell'AI:** il settore si presta molto alle applicazioni linguistiche, traduzioni e potrà trovare sempre maggiori applicazioni in futuro
Associazioni di albergatori supportano introduzione principi ESG e digitalizzazione	■ **Associazione Hotel Vita Alpina** (35 Hotel nella provincia di Bolzano), fa corsi ai dipendenti sui consumi acqua, consumi energia ■ **Associazione HGV**: tema sostenibilità centrale, ognuno deve applicarla e tutti hanno capito che è importante; avere la "label" di albergo sostenibile fa la differenza; sul tema digitale e l'applicazione di AI anche per la traduzione l'associazione dà supporto formativo, con soluzioni per il booking, le brochure
Competenze per cucina e sala	■ **Grande competizione tra albergatori** per le risorse in questi reparti: in generale è il reparto dove si fa più fatica a trovare personale qualificato, anche per il servizio di sala come maître e camerieri ■ **Esigenze di orario** (gli alto atesini vogliono weekend libero) **e stipendi alti** (a volte non sostenibili): rischio di fuga dal settore; rischio di trasformazione alberghi in B&B ma poi rimane il problema della ristorazione in loco; anche i ristoranti hanno lo stesso problema dopo le 18.00 difficile gestire la cucina ■ **Difficile la selezione**: si presentano persone **senza skill adeguati**
Difficoltà di alloggio	■ **Le strutture sono piccole** e consentono di assegnare un **numero limitato di stanze per i dipendenti**: le esigenze sono cambiate e i dipendenti vorrebbero la propria stanza singola con bagno ■ **Problema del piano edilizio** che anche nei piccoli comuni non consente nuove costruzioni da adibire ad alloggi ■ **Gli affitti nelle principali località Alto Adige sono proibitivi** per i dipendenti: questo crea problemi anche per gli stagisti che vengono da fuori territorio; ostacola anche scambi sia nazionali che internazionali ■ **Gli albergatori alto atesini vorrebbero agevolazioni fiscali per gli alloggi ai dipendenti sull'esempio di quanto avviene in Austria** dove esistono delle agevolazioni sui piccoli alloggi in prossimità dei luoghi di lavoro (cfr. Box approfondimento alloggi) sia per le strutture che per i dipendenti, che aumentano la competizione nella fase di recruiting con le strutture alberghiere oltre confine. ■ **Si auspica una legge per convertire le caserme o dare agevolazioni per lo "staff housing"**: per la verità un passo avanti è stato fatto nella Provincia di Bolzano con la Riforma Abitare 2025, che ha aperto alla possibilità di realizzare alloggi temporanei per il personale di tutti i settori economici anche in alcune zone produttive. (Sul tema degli alloggi per i collaboratori: criticità, fondi e iniziative per lo staff housing turistico come illustrato nel box dedicato in questo lavoro) ■ **Problemi per i dipendenti stagionali di accedere al credito per acquisto di immobili**: possibilità di agevolazione di "filiera" per i dipendenti che sono "fornitori" di servizi all'albergo e, pur avendo un rapporto di lavoro a tempo determinato, sono stabilmente impiegati poiché il loro contratto ha una stabilità perché si rinnova negli anni
Difficoltà con il contratto a tempo determinato	■ Per spingere sull'allungamento al tempo indeterminato **ci vorrebbero degli sgravi fiscali sui mesi di chiusura**
Difficoltà di inserirsi nel "senso" dell'hospitality	■ **Manca la "cultura" del servizio**: occorre investire su questo punto per valorizzare il lavoro nel settore; essere a disposizione del cliente con un servizio ottimale e con il sorriso è l'essenza del mestiere e dà anche un riscontro immediato della qualità del proprio lavoro, fidelizzando il cliente che spesso dà un ritorno personale e talvolta esplicito (come la mancia…). Se il lavoro piace, si sopportano meglio i picchi di stress; è importante sentire la presenza del team e sentirsi coinvolti nel "progetto" di ospitalità

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Provincia di Bolzano

Tab. 5 – FOCUS GROUP BOLZANO: – Quali azioni messe in campo nel settore alberghiero? Formazione, motivazione, selezione e destagionalizzazione

Formazione interna ed esterna	■ **Dipendenti anche se non qualificati vengono formati internamente**, ma devono dimostrare di essere empatici ■ **Formazione ai responsabili di reparto** (cucina, reception, sala, centro benessere) su come fare l'on-boarding dei nuovi assunti e come **gestire i segnali di malessere del loro team** (soprattutto cucina). Negli ultimi 5 anni molti se ne sono andati per problemi anche di lingua perché lo chef parla il tedesco dialettale locale e non vien compreso magari dai dipendenti che vengono dal Sud e si sentono presi in giro ecc. ■ **Iniziative interne per aumentare le competenze digitali**: esempio progettazione di una app per l'assegnazione dei tavoli ■ **Negli hotel di categoria superiore si cura la formazione di tutto il personale** da quello delle pulizie ai corsi di sommelier. Al servizio ai piani, infatti, sono impiegati soprattutto stranieri e spesso con culture e prassi di pulizia diversi. ■ **Formazione esterna con associazione provinciale HGV**: i giorni di corso vengono considerati come giorni lavorativi
Canali di selezione	■ **Social/instagram** ■ **Piattaforme online (Indeed) e agenzie e società selezione, vengono poco utilizzate** perché poco efficaci: producono una selezione troppo ampia con curriculum vitae che poi si rivelano poco aderenti alle caratteristiche del candidato che si incontra ■ **Passaparola è il metodo migliore**: a volte funzionano come "bacino" di aiuto nei momenti di picco; iniziative anche di "porta un dipendente" con premialità se questo rimane ■ **Comunicazione e contatti attraverso le scuole professionali**: ad esempio nella **Scuola Alberghiera Professionale Kaiserhof di Merano o nella Scuola professionale Beltrame di Vittorio Veneto** da cui vengono accolti stagisti stagionali. Si nota un differente approccio degli studenti altoatesini meno propensi a sacrificarsi nei turni e nell'orario dello stage (40 ore), effetto molto verosimilmente del benessere raggiunto nella provincia. ■ **Ascolto delle esigenze dei candidati**: si vede come accontentarli, se lo stagionale bravo ritorna è molto meglio; chiedono le prospettive oltre che lo stipendio buono ■ **Alla selezione partecipa anche il team in cui andrà inserito il candidato**: soprattutto in sala e la cucina
Qualità del clima Interno per trattenere i dipendenti	■ **I dipendenti e i nuovi assunti al centro**: si condividono con loro i progetti si fanno sentire parte integrante del team, gli si dà da subito visibilità nell'organizzazione; ■ **In cucina si scelgono dei leader** che curino il team; se c'è amicizia nel team migliora il lavoro ■ **La famiglia proprietaria è sempre presente** per intercettare i malesseri dei dipendenti ■ **Gestione dei turni di lavoro secondo le esigenze**, chiusure nei giorni dei Natale e Capodanno ■ **Retribuzione** superiore al tariffario ■ **Introduzione di un service charge su base volontaria dei clienti**: per redistribuire le mance anche a coloro che non sono in contatto diretto con i clienti (es. quelli in cucina) ■ **Meeting periodico dei team**: la comunicazione interna è rafforzata attraverso momenti strutturati di confronto, come il kick-off prima della stagione, incontri con i responsabili di reparto e iniziative di team building trasversali ai vari reparti, utili a consolidare il clima aziendale e il senso di appartenenza (es. uscite 2 volte all'anno in escursione e cena, momenti di ritrovo extra orario di lavoro)

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Provincia di Bolzano

Tab. 6 – FOCUS GROUP BOLZANO: – Quali azioni messe in campo nel settore alberghiero? Formazione, motivazione, selezione e destagionalizzazione (segue da precedente)

Misure di Welfare e benefit	■ **Rimborso per i viaggi dei pendolari** ■ **Prevenzione salute con visite e check-up gratuiti** e sconti del 50% sui trattamenti estetici allargati anche ai familiari ■ **Assicurazione per i dipendenti / Fondo sanitario integrativo per lavoratori del turismo in Alto Adige** (mySanitour) pagato per i dipendenti dagli albergatori ■ **Corsi di educazione alimentare** e prevenzione ■ **Utilizzo macchina aziendale** anche per uso personale ■ **Alloggio gratuito** ■ **Possibilità di pensione al 50% per mini vacanze per sé e per familiari** negli alberghi del circuito Vita Alpina ■ **Sconti 50% per day spa nella struttura** quando hanno giorno libero
Orientamento nelle scuole medie e collegamento con le scuole professionali	■ **L'HGV organizza da 20 anni nelle scuole secondarie (con 50 scuole) con i giovani albergatori varie giornate di orientamento alla professione alberghiera:** direttamente nella struttura attrezzata dell'associazione (laboratorio gusto) per una mattinata di attività, nelle scuole stesse (con video dove si presentano le varie scuole alberghiere) insieme ad un albergatore. Per chi vuole sono organizzate visite negli alberghi dove offre un'esperienza di due ore circa e si incontrano esperti che cucinano e fanno assaggiare. Si tratta di iniziative che mirano a mostrare ai giovani anche del territorio le possibilità offerte dall'artigianato e dall'hospitality: il lavoro nel settore alberghiero è poco riconosciuto anche dalle famiglie ■ **Collaborazione con la Scuole professionali del territorio** avviata da 2 anni (Merano, Brunico, Bressanone) con l'organizzazione di incontri tra i direttori degli alberghi e i professori delle scuole per tenerli aggiornati dell'innovazione introdotta nei servizi dell'hospitality e delle criticità affrontate nel territorio; le scuole professionali soffrono ogni anno di una grande dispersione scolastica, nonostante il gran numero iniziale di iscritti (circa 1.000) pochi rimangono nel settore. ■ **Talent day al 5° anno delle scuole tecniche:** si organizzano incontri con gli albergatori, che parlano delle competenze che gli servono e mostrano la varietà delle strutture in Alto Adige ■ **Teachers' day:** i professori di tutte le scuole sono portati nelle strutture dove sono organizzati focus su competenze digitali e competenze relazionali, con l'obiettivo di far capire di cosa hanno bisogno le strutture e quali competenze cercano nei giovani. ■ **L'Associazione HGV promuove varie iniziative di avvicinamento tra gli attori locali del turismo e i centri di innovazione tecnologica e digitale del territorio:** tra gli esempi di attività organizzate insieme al Centro di innovazione di Bolzano Noitech Park sono un progetto per lo sviluppo di nuovi tools per l'hospitality studiato insieme ad una scuola professionale e con la partecipazione dei professori, e un progetto con ASA Hotelsoftware house che ha messo a disposizione dei professori delle scuole professionali un vero software gestionale alberghiero, così che gli studenti possono cimentarsi con situazioni reali e non simulazioni inventate dai professori

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Provincia di Bolzano

8. Focus Group destinazioni Veneto e delle Città d'Arte

In Veneto, i lavoratori dipendenti nella filiera turistica, calcolati come media annua, sono pari a 135.934 unità, con un'incidenza del 9,8% sul totale nazionale[9]. Nelle strutture ricettive delle città d'arte trovano impiego circa 20 mila addetti. La forza lavoro complessiva della filiera è stimata in circa 260 mila persone. Il **focus group ha coinvolto 5 imprenditori con strutture alberghiere ed extra-alberghiere localizzate nelle città d'arte**; uno dei partecipanti è intervenuto anche in qualità di rappresentante dell'associazione di categoria degli albergatori veneti (Federalberghi Veneto) e, in due casi, le imprese gestiscono strutture non esclusivamente collocate in località d'arte, ma anche in destinazioni balneari o montane.

Il quadro tracciato da Federalberghi Veneto conferma la rilevanza delle città d'arte nel sistema turistico regionale: nel 2024 esse hanno registrato 25 milioni di presenze su 74 milioni complessive, pari al 34% del totale, quota che sale al 46% se si considerano le sole presenze nelle strutture alberghiere. L'età media della forza lavoro impiegata nelle strutture guidate dagli intervistati si colloca intorno a 35-37 anni. La composizione di genere mostra una prevalenza maschile complessiva, con il 54% di uomini e il 46% di donne, ma la componente femminile risulta particolarmente significativa nelle funzioni di somministrazione di food & beverage, accoglienza/front office e housekeeping. Il personale proviene da percorsi eterogenei: alcuni hanno maturato esperienza, altri provengono da istituti professionali, mentre altri ancora entrano senza competenze pregresse e vengono formati direttamente in relazione al ruolo da ricoprire. La presenza di laureati rimane contenuta e si concentra soprattutto nelle funzioni di amministrazione, prenotazioni, reception, marketing e revenue management. Tale limitata incidenza è legata anche alla struttura dimensionale del comparto: le circa 3.000 strutture alberghiere venete sono prevalentemente di piccole dimensioni e, fino a oggi, le collaborazioni universitarie hanno riguardato soprattutto le grandi catene. In questo quadro, il progetto avviato con l'Università Ca' Foscari mira a rafforzare la managerialità all'interno del modello di impresa familiare, che rappresenta una componente rilevante della gestione alberghiera regionale. In parallelo, i corsi biennali dell'ITS Turismo di Jesolo stanno formando figure specializzate nella gestione e nel controllo direzionale, con nuovi approcci di marketing e revenue management e con una crescente attenzione alle opportunità offerte dagli strumenti digitali e dall'applicazione dell'Intelligenza Artificiale ai processi aziendali.

La presenza nel focus group di realtà ricettive molto diverse per dimensione, modello gestionale e ampiezza dei servizi offerti — con o senza ristorazione — ha consentito di osservare uno spaccato articolato dell'offerta alberghiera nelle città d'arte, in primo luogo V**enezia. In questi contesti, l'apertura annuale attenua il vincolo della stagionalità nei rapporti di lavoro, ma non elimina le difficoltà di reperimento, che tendono invece a concentrarsi nelle mansioni di base, in particolare housekeeping e manutenzione**. A Venezia, dove i collegamenti con la terraferma risultano impegnativi per tempi e costi di spostamento, è particolarmente difficile trovare personale disponibile per le pulizie, soprattutto nelle strutture di minori dimensioni. Per questo motivo si è diffuso il ricorso **all'outsourcing del servizio**, spesso accompagnato da soluzioni ibride nelle quali figure interne, assimilabili a governanti, presidiano il coordinamento e il controllo delle attività affidate all'esterno.

La centralità dell'housekeeping è rafforzata dalla specificità dei soggiorni nelle città d'arte, mediamente più brevi rispetto alle destinazioni balneari o montane: nelle città si registrano circa 2-3 pernottamenti per arrivo e la pulizia rappresenta una delle principali componenti del giudizio espresso dalla clientela. Nei servizi di pulizia, tuttavia, la presenza di lavoratori italiani è ormai molto limitata. Anche la manutenzione costituisce una criticità rilevante, soprattutto a Venezia e nelle strutture singole, dove il volume di lavoro non giustifica sempre l'assunzione di un addetto dedicato. Le imprese ricercano competenze operative di base, legate a piccole riparazioni nelle camere e a manualità elementari di falegnameria, idraulica e manutenzione ordinaria, ma segnalano difficoltà nel reperire profili adeguati. Nei gruppi alberghieri che gestiscono più

[9] Cfr. nota 5 Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo.

strutture con un'unica partita IVA, la gestione di manutentori, pulizie e personale risulta invece più flessibile, soprattutto quando gli alberghi sono localizzati nella stessa città. **La dimensione aziendale assume quindi un ruolo importante nella possibilità di ottimizzare l'impiego delle risorse, organizzare rotazioni** e offrire maggiori opportunità al personale di sala e accoglienza.

Negli alberghi urbani prevale un'offerta centrata su pernottamento e prima colazione; quando il ristorante è presente, esso è spesso aperto anche al pubblico esterno. Secondo alcuni partecipanti, la ristorazione rappresenta tuttavia un'attività complessa, caratterizzata da minore marginalità e da maggiori incertezze nel reperimento di personale qualificato in cucina e in sala. **La componente giovanile è presente soprattutto nei servizi di accoglienza, front office e sala**, con una tendenza a una maggiore incidenza femminile. Per **i laureati non emergono criticità specifiche di reperimento**, ma il loro impiego è concentrato nelle funzioni amministrative, di prenotazione, reception, marketing e revenue management; spesso si tratta di profili con formazione linguistica che considerano il lavoro in albergo un'occupazione temporanea o di passaggio dopo la laurea triennale.

Anche per le funzioni strategiche di amministrazione e marketing si ripropone la difficoltà di trasmettere ai giovani l'importanza di conoscere i processi e i servizi dell'ospitalità a partire dalle attività di base. Gli imprenditori segnalano, nelle nuove generazioni, una certa impazienza e talvolta una minore affidabilità nelle prime fasi di selezione e ingresso in servizio, con casi di mancata presentazione ai colloqui o al primo giorno di lavoro. A ciò si **aggiungono problemi di concorrenza tra albergatori sulla stessa piazza**, soprattutto per il personale di sala e cucina, con pratiche che rendono ancora più complesso il reperimento delle risorse. Allo stesso tempo, i partecipanti sottolineano la necessità di rivedere il modo di approcciarsi ai candidati più giovani. Talvolta tra il personale interno più esperto, ad esempio quello in cucina, mancano le competenze "manageriali" adeguate a condurre i colloqui, selezionare le risorse e costruire un team efficace. Diventa quindi **importante rafforzare la formazione alla leadership dei profili senior, così da migliorare il clima interno, accompagnare meglio l'inserimento dei nuovi assunti e aumentare la capacità dell'impresa di trattenere il personale**.

L'ascolto dei giovani e l'attenzione al loro equilibrio tra vita privata e lavoro emergono come elementi centrali delle politiche del personale, pur entro i vincoli propri dell'ospitalità. Alcuni gruppi alberghieri di maggiori dimensioni hanno descritto esperienze orientate **a rendere più attrattivo il lavoro nel settore**, attraverso remunerazioni aggiuntive sui turni festivi e sistemi premianti collegati ai risultati complessivi dell'azienda e alla qualità dei servizi erogati dai diversi reparti, misurata anche attraverso i punteggi assegnati dai clienti. Lo score book, applicato non solo alle funzioni strategiche ma anche a reparti come le pulizie, consente di valorizzare il contributo di ciascun collaboratore e di rafforzare il senso di appartenenza. Si tratta di un approccio alla gestione del personale vicino a quello adottato nella manifattura, soprattutto nella condivisione degli obiettivi e dei risultati con tutti i dipendenti.

Nell'ottica di una più ampia valorizzazione del lavoro turistico, gli albergatori sottolineano infine che la condizione di lavoratore stagionale non dovrebbe essere automaticamente associata a precarietà, anche nella valutazione del merito creditizio da parte delle banche. Uno dei motivi che può spingere i dipendenti a cambiare settore è infatti l'impossibilità di accedere a un mutuo. In molti casi, tuttavia, si tratta di collaboratori il cui contratto viene rinnovato anno dopo anno e che scelgono di percepire l'indennità di disoccupazione nel periodo di sospensione. Anche sotto questo profilo, la **stabilità effettiva del rapporto, pur nella forma stagionale, dovrebbe essere considerata come parte integrante della capacità del settore di attrarre e trattenere capitale umano qualificato**.

Tab. 7 – FOCUS GROUP CITTA' D'ARTE Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento nel settore alberghiero

Carenza generale di candidati a Venezia	■ **Venezia è una città con collegamenti difficili** tra centro storico ed entroterra ed è ancora più difficile trovare personale che non sia residente.
Competenze qualificate	■ **Competenze linguistiche (non necessariamente tedesco** visto l'internazionalità dei flussi turistici soprattutto a Venezia) ■ **Attitudini all'accoglienza, gentilezza e capacità di comunicare**: su questi aspetti si lavora molto con la formazione interna
Housekeeping in outsourcing e "ibrido"	■ **Non ci sono più italiani disposti a fare il servizio ai piani**; per l'albergo è più semplice dare il servizio di pulizia in outsourcing (housekeeping e lavanderia) ■ **La pulizia delle stanze è valutata** allo stesso livello della gentilezza del personale
Manutenzione criticità a Venezia	■ **Non si trovano persone in grado di fare piccoli lavori di manutenzione**: data la breve permanenza della clientela nelle città occorre che la riparazione venga fatta entro poche ore dalla segnalazione
Prevalenza delle donne	■ **Le donne sono più numerose sia nei lavori di accoglienza e contatto** con la clientela (front-office e sala) sia nel marketing-amministrazione, sia nell'housekeeping
Competenze per cucina e sala	■ **Nello staff di cucina e sala ci sono le maggiori criticità**: c'è minore disponibilità a spostarsi, anche se viene fornito l'alloggio. I salari non sempre reggono la concorrenza con altri settori e con forme di sostegno pubblico (es. reddito di cittadinanza).
Giovani tendono a cambiare più frequentemente il posto di lavoro	■ **Soprattutto i più qualificati tendono a cambiare più frequentemente** l'albergo, sia per soddisfare le proprie curiosità di nuove destinazioni sia per arricchire le proprie esperienze ■ **I giovani sono meno attendibili negli impegni presi**: non si presentano ai colloqui, non si presentano il primo giorno di lavoro, lasciano il posto dopo una settimana.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Città d'Arte

Tab. 8 – FOCUS GROUP CITTA' D'ARTE: – Quali azioni messe in campo nel settore alberghiero? Formazione, sistema premiante, condivisione degli obiettivi e dei risultati

Formazione in affiancamento dei giovani	■ Se si trovano le caratteristiche "umane" giuste, si va in **sovradimensionamento delle risorse affiancando i giovani, in cucina, in reception, ecc. con una formazione sul campo**
Sistema premiante dei collaboratori: condivisione obiettivi aziendali e punteggi questionari soddisfazione clienti	■ **Condivisione "open number" dei risultati gestionali periodici dell'albergo:** vengono presentati in assemblee plenarie dedicate il livello dei ricavi e le variazioni rispetto alle stagioni precedenti; è un approccio nuovo nel turismo, ma serve a responsabilizzare e fidelizzare maggiormente i dipendenti all'azienda, che colgono il nesso tra ricavi dell'azienda e stipendio personale. ■ **Introdurre sistema premiante è impegnativo**: le grandi strutture alberghiere lo adottano da tempo con beni integrativi e detassati distribuiti non solo sui tempi indeterminati ma anche sugli stagionali, con indicatori economici e di qualità del servizio attraverso i questionari di soddisfazione dei clienti ■ **Riconoscimenti non solo al personale nelle attività strategiche** (marketing, prenotazioni): "score book" applicato anche alle pulizie; competizione interna sulla qualità dei servizi rispetto alle strutture dello stesso gruppo aziendale. ■ **Oltre al punteggio nelle recensioni viene valutato come parametro per gli incentivi anche il tasso di occupazione delle stanze e il prezzo di vendita delle camere**: è apprezzata dai giovani la prospettiva di una parte variabile oltre alla retribuzione fissa, sulla base delle proprie capacità di performance
Turnazione: maggiorazione festivi, settimana più corta ma più verticale, day off al compleanno	■ **Approccio meritocratico, supera il CNL**, raddoppiata la maggiorazione per il servizio di domenica (da 10% a 20%) estesa anche al sabato. ■ **Incentivazione a chi distribuisce le 40 ore settimanali su 5 giorni** (anziché 6) ■ **Giorno di ferie in più nel giorno del compleanno**: molto apprezzato
Piattaforma welfare online per benefit ai lavoratori	■ La **distribuzione dei benefit** quando transita **su piattaforma** va a beneficio della fiscalità pagata dal lavoratore
Analisi di clima	■ **Raccolta delle proposte per migliorare** il lavoro interno

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Città d'Arte

9. Focus Group Mare e Terme

Il **focus group Mare e Terme ha coinvolto quattro operatori riconducibili a due sistemi turistici distinti: da un lato, il turismo balneare dell'Alto Adriatico**, rappresentato da due imprese attive nella gestione di strutture alberghiere ed extra-alberghiere; **dall'altro, il turismo termale del bacino euganeo di Abano Terme e Montegrotto Terme**. Le due destinazioni presentano profili differenti sotto il profilo della stagionalità e della domanda: il litorale si caratterizza per una stagione mediamente più breve e per una clientela più internazionale e familiare, mentre il comparto termale opera su un orizzonte più esteso, intorno ai 10 mesi, rivolgendosi in prevalenza a una clientela italiana e a coppie di mezza età.

Le due realtà del litorale adriatico rappresentano operatori di dimensioni rilevanti, con una presenza significativa nelle località di Bibione, Lignano Sabbiadoro e Jesolo, attraverso decine di strutture alberghiere e migliaia di appartamenti destinati alla locazione breve. La scala organizzativa si riflette anche nella gestione del personale: le imprese dispongono di alcune centinaia di dipendenti a tempo indeterminato e, in un caso, raggiungono nell'alta stagione circa 1.000 addetti complessivi. Ne deriva un **approccio alle risorse umane particolarmente strutturato, che riguarda sia le fasi di selezione sia quelle di formazione, inserimento e fidelizzazion**e. Nell'avvio della stagione, la collaborazione con gli istituti alberghieri consente di reclutare circa 100 stagisti all'anno, soprattutto nell'area della ristorazione; una quota significativa di questi giovani viene successivamente confermata e accompagnata lungo percorsi che dall'apprendistato possono condurre al conseguimento della qualifica. La testimonianza relativa al comparto termale restituisce, per contro, il caso di una struttura di piccole dimensioni, nella quale la gestione dei collaboratori rimane direttamente presidiata dall'imprenditore.

Nonostante le differenze tra le due destinazioni, emergono alcune evidenze comuni nella composizione della forza lavoro. La componente femminile risulta prevalente nelle attività di front office e accoglienza, dove viene particolarmente apprezzata per dinamicità e capacità relazionali, e nell'housekeeping. L'età media è relativamente bassa, inferiore ai 30 anni, soprattutto nei reparti food and beverage, front office, animazione e wellness. Al contrario, nelle attività di manutenzione del verde e della spiaggia risultano impiegate esclusivamente risorse maschili e di età più avanzata, anche per l'assenza di candidature giovanili per questo tipo di mansioni. Il peso dei giovani si colloca intorno al 20%, mentre quello dei laureati è ancora più contenuto, intorno al 10%, con eccezioni nelle funzioni di amministrazione, contabilità, marketing e reception, in particolare nelle due grandi realtà dell'Alto Adriatico, dove sono presenti anche laureati in lingue con contratti a tempo indeterminato.

Una parte dei dipendenti è assunta a tempo indeterminato e risiede nelle vicinanze, soprattutto nell'area termale. Nel comparto balneare, invece, l'elevata concentrazione stagionale della domanda rende necessario il reclutamento di un numero consistente di lavoratori provenienti dal Mezzogiorno o dall'estero, poiché il bacino locale non è sufficiente e risulta particolarmente difficile coprire le mansioni più faticose, come facchinaggio, aiuto cucina e pulizie, per le quali il ricorso a personale straniero è ormai quasi esclusivo. Nel periodo post-COVID i tempi di reclutamento dei lavoratori stagionali sono diventati più critici, fino a mettere talvolta a rischio le aperture pasquali. Su tale dinamica incidono diversi fattori: l'allungamento della stagione fino a ottobre, la pausa successiva alla stagionalità invernale in altre località e la maggiore facilità con cui collaboratori già confermati a febbraio e marzo decidono di non presentarsi ad aprile.

La disponibilità di alloggi per il personale si conferma una criticità trasversale, comune a tutti i focus group, ma assume particolare intensità nelle destinazioni caratterizzate da una forte concentrazione dei flussi turistici in pochi mesi. Nel caso del balneare dell'Alto Adriatico, dove per ogni residente si registrano più di sessanta arrivi turistici, il reperimento di alloggi, anche individuali, per i collaboratori rappresenta una sfida rilevante. Per questa ragione si è ritenuto opportuno dedicare un approfondimento specifico allo staff housing, analizzando sia le differenze tra la normativa italiana e quella dei principali competitor turistici — in particolare Austria per la montagna e Croazia per il mare — in tema di agevolazioni fiscali sulle spese di

alloggio, sia le esperienze sviluppate nel territorio veneto per individuare soluzioni operative al problema.

Tab. 9 – FOCUS GROUP MARE e TERME Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento nel settore alberghiero

Carenza generale di candidati nel balneare dell'Alto Adriatico	■ Il litorale tra Bibione e Lignano durante l'annualità turistica ospita circa 2 milioni di arrivi a fronte di una popolazione residente di circa 18 mila abitanti. Reclutamento insufficiente tra i lavoratori del territorio e necessità di ricorrere a lavoratori dal Meridione e stranieri
Competenze qualificate:	■ Competenze linguistiche (Tedesco): non si studia più nelle scuole, il turista tedesco (sia al mare o nelle terme) si aspetta di sentirsi a casa ■ Professionalità nell'hospitality: disallineamento tra competenze dichiarate nei CV e quelle possedute. ■ I colloqui per gli stranieri vengono fatti a distanza, le referenze non si possono più chiedere per privacy
Il bacino degli ITS e delle scuole alberghiere	■ La preparazione scolastica è importante; grande collaborazione con gli istituti professionali alberghieri (presenti sia nelle Terme che nel litorale) e con gli Istituti Tecnici Superiori (Jesolo) da cui escono giovani con l'attitudine giusta, tale che in poco tempo arrivano a ruoli di responsabilità e a tempo indeterminato.
Esperienza come requisito minimo	■ L'esperienza minima richiesta è di due anni
Ruoli di responsabilità difficili da coprire	■ Difficile trovare ruoli di responsabilità sul mercato (ad es.**: capi reparto, capi sala -maître- e chef cucina, capo brigata, personale spiaggia**; la strategia è coltivarli dall'interno. ■ **Poca disponibilità per il bar** negli orari serali ■ **Non si trovano bagnini con patentino mare MIP**, mentre invece si trovano quelli da piscina. ■ **La vita nell'albergo è come una "casa"** i tempi di permanenza sono estremamente lunghi e se non vengono vissuti con l'approccio giusto, non sono sotenibili
Manca middle management per gestire HR e strategie	■ La **dimensione delle imprese turistica nel Veneto è ancora troppo piccola** e non è in grado di inserire profili personale di middle management in grado di gestire il capitale umano ■ A differenza delle strutture più grandi e nei gruppi alberghieri dove esistono strutture HR, **negli alberghi più piccoli la gestione del personale viene fatta dal proprietario**
Difficoltà nel fidelizzare i giovani	■ **L'età media è piuttosto bassa**; anche nelle Terme Euganee dove i lavoratori provengono dal territorio, non è più sufficiente il tempo indeterminato per trattenerli.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Mare e Terme

Tab. 10 – FOCUS GROUP MARE e TERME: – Quali azioni messe in campo nel settore alberghiero? Formazione, organizzazione interna, sistema premiante, condivisione degli obiettivi e dei risultati

Formazione interna	■ Molta **cura nell'on-boarding** anche nel settore delle pulizie e nell'affiancamento. ■ Si cerca di trasmettere **la "passione" per il lavoro dell'hospitality** ■ Si offrono **corsi ed esperienze formative arricchenti per la persona**, non solo inerenti al lavoro: la **gestione dello stress**, la gestione famiglia-lavoro, la gestione **dei rapporti interpersonali, la gestione delle lamentele della clientela.** ■ A volte è difficile trovare 3 gg per fare i corsi
Attività extra-lavoro	■ **Team building**, visita alle cantine, cene, piccoli soggiorni
Corsi anche fuori sede per persone che possono crescere	■ Si studiano **corsi che valorizzino le persone più meritevoli** e facciano crescere il loro orgoglio aziendale e la loro appartenenza all'azienda.
Potenziamento e cura del sito e del "lavora con noi"	■ **La cura dell'esposizione dei punti di forza dell'azienda nel sito** sta dando **buoni risultati** in termini di attrazione e di raccolta di possibili candidati.
Predisposizione dell'alloggio	■ I **candidati si aspettano di avere l'alloggio singolo autonomo**; si offrono anche appartamenti con uso cucina e per il personale ricettivo viene offerto anche il vitto. ■ **Alcuni vogliono spostare anche la famiglia** e servono appartamenti veri e propri. ■ In corso **acquisizione o comodato d'uso dal comune di aree per costruire alloggi** per dipendenti
Lavoro femminile e orario continuato	■ Per consentire alle donne con figli di **avere cura dei loro bambini si cerca di costruire turni con orario continuato** in modo da lasciare libera almeno parte del pomeriggio
Turnazione anche nelle pulizie con arrivi scaglionati	■ La prima domanda dei candidati è la ricerca di un **bilanciamento tra tempo di lavoro e tempo libero**: lo sforzo è grande perché i servizi di ristorazione sono all day, si cerca di rendere i turni meno pesanti ■ Per le pulizie il cambio settimanale diventa un problema perché gli arrivi si concentrano nel sabato. Si cercano anche **giorni infrasettimanali per gli arrivi**, in modo da **concedere a rotazione il sabato e mantenere la squadra.**
Contratti a tempo indeterminato per attrarre giovani nel settore	■ Il **settore se non offre uno stipendio full time rischia di non essere attrattivo** rispetto ad altri settori: le aspettative sono cambiate rispetto al passato. La giornata lavorativa di fatto è di 14 ore.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Mare e Terme

10. Focus Open Air

Le evidenze raccolte nel **focus group dedicato all'open air** restituiscono un quadro articolato di strutture ricettive localizzate prevalentemente nelle destinazioni balneari venete, tra cui Bibione, Cavallino Treporti, Eraclea Mare, Rosolina Mare, Comacchio e Chioggia. Campeggi e villaggi turistici presentano dimensioni, assetti proprietari e modelli organizzativi differenziati, ma condividono alcuni tratti strutturali: la forte stagionalità dell'offerta, l'elevata intensità gestionale nei mesi di picco e la necessità di coordinare una forza lavoro numerosa, flessibile e composta da profili professionali molto eterogenei.

La gestione dei servizi varia in funzione della dimensione aziendale e della strategia organizzativa adottata. Nella maggior parte dei casi, **le strutture tendono a mantenere internamente una quota rilevante delle attività, in particolare pulizie, reception, spiaggia, servizi balneari e manutenzioni ordinarie**; alcune funzioni, come ristorazione, market, vigilanza o manutenzione delle piscine, possono invece essere affidate in appalto o a società esterne. **Nelle realtà di minore dimensione il ricorso all'esternalizzazione è più ampio** e può riguardare anche il servizio di salvataggio per la balneazione e le piscine e la vigilanza notturna, mentre restano più spesso presidiate direttamente le attività di giardinaggio e manutenzione delle strutture. In questi casi, il personale assunto direttamente può arrivare a rappresentare circa un quarto di quello complessivamente impiegato dalle società appaltatrici.

L'occupazione mobilitata dalle strutture open air risulta molto variabile: si va da realtà con circa 40 dipendenti diretti fino a complessi che, in alta stagione, coinvolgono oltre 500 lavoratori, considerando sia il personale assunto direttamente sia quello impiegato attraverso società esterne. Una quota significativa dei collaboratori viene confermata di anno in anno, a testimonianza dell'importanza attribuita alla continuità dei rapporti di lavoro anche all'interno di un modello fortemente stagionale. **La componente stagionale resta tuttavia prevalente**, con incidenze generalmente comprese tra il 60% e il 70%, mentre i contratti a tempo indeterminato si concentrano soprattutto nelle funzioni amministrative, tecniche e di coordinamento. Nelle strutture più grandi, la proposta di lavoro è integrata da benefit quali posti letto e pasti, strumenti ormai rilevanti per facilitare la permanenza dei lavoratori provenienti da fuori area.

La provenienza dei dipendenti è prevalentemente locale, ma in alcune strutture si osserva una presenza significativa di lavoratori stranieri, spesso residenti da tempo nel territorio e ormai stabilmente integrati nei processi aziendali; tra le provenienze più ricorrenti viene richiamata l'Europa orientale, in particolare la Romania. In altri casi, invece, l'incidenza del personale straniero risulta più contenuta. Anche in questo comparto, il t**ema degli alloggi per i lavoratori provenienti da fuori regione rappresenta un vincolo rilevante**, soprattutto nelle località turistiche dove l'offerta abitativa è limitata e fortemente contesa con gli usi turistici.

Sotto il profilo anagrafico e professionale, i giovani tra i 18 e i 30 anni sono impiegati soprattutto in mansioni stagionali legate alla spiaggia, alla reception e all'accompagnamento degli ospiti, mentre la loro presenza tende a ridursi nei reparti caratterizzati da un'età media più elevata, come pulizie e manutenzioni. I laureati risultano maggiormente presenti negli uffici amministrativi e nelle funzioni di front e back office, spesso con titoli triennali in ambito linguistico, mentre sono meno rappresentati nei ruoli operativi e tecnici. L'occupazione femminile è significativa e, in alcune strutture, supera il 50%; essa si concentra soprattutto nei servizi di pulizia, amministrazione e reception, mentre nella ristorazione la composizione di genere appare più bilanciata. Alcune imprese hanno inoltre ottenuto la certificazione di genere e monitorano regolarmente tali aspetti all'interno del bilancio di sostenibilità.

Le criticità di reperimento si concentrano soprattutto nei profili qualificati della ristorazione e della manutenzione, con dinamiche in larga parte analoghe a quelle osservate nel ricettivo alberghiero balneare. La stagionalità del lavoro rende infatti più complessa la fidelizzazione delle risorse e alimenta un turnover annuale elevato, in particolare tra i giovani, che dopo la laurea tendono spesso a orientarsi verso opportunità percepite come più stabili. **Per attenuare tali difficoltà, alcune strutture hanno rafforzato i percorsi di formazione continua**, le esperienze di

alternanza scuola-lavoro e i sistemi di benefit, con l'obiettivo di costruire progressivamente competenze interne e accrescere il senso di appartenenza all'organizzazione.

Accanto alle criticità occupazionali, **il focus group evidenzia anche un'evoluzione significativa dei modelli gestionali. I campeggi e villaggi open air veneti ricercano un equilibrio sempre più sofisticato tra esigenze operative, qualità dell'esperienza offerta al cliente e qualità delle condizioni di lavoro**. Nelle strutture più grandi, la sostenibilità ambientale è presidiata attraverso il controllo dei consumi, l'adozione di sistemi di domotica, strumenti di controllo di gestione e monitoraggio delle manutenzioni. Particolare attenzione è dedicata inoltre al revenue management, con programmi avanzati per la gestione dinamica dei prezzi e la profilazione della clientela.

L'ampliamento e la trasformazione della domanda hanno favorito anche investimenti commerciali e organizzativi. Alcune imprese hanno sviluppato una "*sales force*" dedicata, incaricata di seguire l'intero ciclo di relazione con il **cliente, secondo logiche ormai molto vicine a quelle dell'hospitality alberghiera**. Il cliente delle mobil home e degli alloggi mostra infatti un turnover più elevato rispetto al passato e include segmenti nuovi, meno legati alla tradizionale frequentazione del turismo all'aria aperta, più mobili nella scelta della destinazione e maggiormente orientati alla ricerca di esperienze personalizzate. Ne deriva la crescita di figure interne dedicate alla costruzione di percorsi esperienziali, allo storytelling, alla produzione di contenuti audiovisivi, alla personalizzazione delle pagine web e, più in generale, alle attività di comunicazione digitale. In questa prospettiva, la tecnologia assume un ruolo pervasivo, non solo come strumento di efficienza, ma anche come leva di attrattività, differenziazione dell'offerta e qualificazione delle competenze richieste.

Tab. 11 – FOCUS GROUP OPEN AIR Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento nel settore OPEN AIR balneare

Competenze tecniche specifiche	■ Particolarmente richieste nel settore della **ristorazione (chef, personale di sala qualificato), manutenzione (tecnici, giardinieri), front office (gestione clienti, conoscenza lingue straniere, in particolare il tedesco), e settore balneare (bagnini con brevetto)**. Nel caso dei bagnini le norme restrittive diminuiscono il bacino dei potenziali assunti[10]
Competenze digitali e gestionali qualificate	■ L'utilizzo di nuove tecnologie, sistemi di revenue management, domotica, CRM e digitalizzazione dei processi richiede **personale laureato o con formazione avanzata** ■ **Chi ha competenze digitali vede in modo poco allettante il contratto a tempo determinato estivo** dei villaggi open air, difficile contendere queste figure con altri settori economici che offrono lavoro a tempo indeterminato.
Competenze relazionali e linguistiche	■ Capacità di gestione del cliente, **lavoro in team, problem solving e gestione dello stress**, soprattutto nei picchi stagionali. ■ Oltre **all'inglese, la conoscenza del tedesco** rimane fondamentale, ma sempre più difficile da reperire tra i giovani: qualcuno scommette sulle potenzialità dell'AI anche per la traduzione simultanea per risolvere tale problema
Ruoli difficili da coprire nella ristorazione nel servizio spiaggia e nelle manutenzioni	■ Difficile trovare ruoli di **cuochi e responsabili di sala** dove la domanda supera di gran lunga l'offerta. ■ **Bagnini di salvataggio**, complici normative recenti e carenza di giovani con brevetto mare MIP. ■ Non si trovano i **manutentori e tecnici specializzati**, sia per la gestione ordinaria che per la manutenzione straordinaria delle strutture ■ **Difficoltà a ingaggiare tutto il personale per i ruoli scoperti con anticipo sull'avvio di stagione**, simile a quella rappresentata dalle strutture alberghiere nelle località marine: spesso la ricerca si sposta verso la scadenza dell'apertura stagionale
Canali di reclutamento che sfruttano piattaforme web, collaborazione con ITS e passaparola	■ I gestori dei villaggi dichiarano di essere attivi sui **portali di annunci lavoro come Indeed, social network come Facebook** ■ **Collaborazione con le scuole**: alternanza scuola-lavoro, stage, tirocini, corsi specifici in collaborazione con enti formativi: succede frequentemente che i giovani in alternanza scuola lavoro o tirocinio vengano poi confermati per la stagione successiva ■ **Passaparola** tra dipendenti ed ex dipendenti ■ In maniera meno efficace e con risultati altalenanti vengono utilizzate anche le **agenzie interinali e società di consulenza per i ruoli più qualificati**, e centri per l'impiego per ampliare il bacino di candidati
Difficoltà di reperimento di giovani e da fuori zona	■ Problema degli alloggi per attirare personale da altri territori ■ Stress e carico di lavoro: i giovani sono meno disposti ad accettare ritmi intensi e picchi stagionali
Difficoltà nel fidelizzare i giovani e personale qualificato soprattutto nei ruoli chiave	■ Il settore turistico stagionale gode di una minore attrattività occupazionale, in presenza di un crescente effetto demografico e di preferenza verso altri settori dei giovani nel territorio.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Open Air

[10] Le nuove norme restrittive sui brevetti da bagnino (DECRETO 85/2024) hanno introdotto limiti di età (18-50 anni per lavorare, si prende a 16), prove fisiche più severe e rinnovate (es. 100m nuoto in <1'40", 50m con recupero manichino, BLSD obbligatorio), uniformando la formazione a livello nazionale e rendendola più rigorosa,

Tab. 12 – FOCUS GROUP OPEN AIR : – Quali azioni messe in campo nel settore alberghiero? Formazione, organizzazione interna, sistema premiante, condivisione degli obiettivi e dei risultati

Formazione interna	■ Investimenti in formazione: **Percorsi strutturati, corsi interni, formazione** continua anche tramite fondi bilaterali ed enti di categoria. ■ Investimento nelle strutture più grandi per i ruoli di capi reparto e ruoli più impegnativi
Internalizzazione dei servizi	■ **Sviluppo di una filiera interna** per trattenere e formare il personale
Allungamento della stagione	■ Creare un **modello di turismo legato ad eventi, gruppi e manifestazioni** da programmare nei periodi di coda, iniziali e finali dell'apertura stagionale ■ Per poter offrire **contratti più lunghi** e maggiori garanzie (piena NASpI, stabilizzazione).
Benefit e welfare aziendale	■ Fornitura di **alloggio, pasti, parcheggi**, piattaforme di welfare e premi economici.
Flessibilità oraria	■ **Turnazioni più equilibrate, part-time, maggiore attenzione al benessere,** work-life balance e tempo libero, temi sentiti soprattutto dal personale più giovane.
Coinvolgimento e fidelizzazione	■ Costruzione di un senso di appartenenza, momenti di **team building**, condivisione degli **obiettivi aziendali**, coinvolgimento attivo nella vita aziendale
Diversificazione della ristorazione per stabilizzazione del personale	■ Per **fidelizzare il personale della ristorazione e arrivare ad una occupazione il più possibile a tempo indeterminato, nelle strutture più grandi sono state introdotte altre attività complementari** (come ad esempio la produzione di panettoni durante il periodo invernale) oppure si è sviluppata un'attività di ristorazione esterna in campeggi
Prolungamento lavoro estivo bagnini per il servizio spiaggia e piscina	■ Per sopperire alla difficoltà di trovare tutto il personale di assistenza spiaggia e piscine, si **propone al personale che fa la manutenzione invernale di fare corsi di formazione per conseguire il brevetto di salvataggio.** Durante l'inverno viene fatta la maggior parte della manutenzione delle strutture.
Gestione dell'alloggio e facilities per i pendolari	■ **La gestione dei posti letti per i dipendenti, dei pasti e dei parcheggi rappresenta una attività a sé stante** nei campeggi/villaggi più grandi, che implica a volte anche l'affitto e la gestione di alberghi e appartamenti per ospitare durante la stagione il personale.
Innovazione tecnologica	■ **Automazione, digitalizzazione, domotica e strumenti di CRM** vengono utilizzati per rendere più efficienti i processi e attrarre talenti qualificati

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo Focus group Turismo Open Air

Gli alloggi per i collaboratori: criticità, fondi e iniziative per lo *staff housing* turistico

L'approfondimento sullo staff housing nasce da una delle evidenze più nette emerse in tutti i focus group: **nelle destinazioni turistiche a maggiore intensità di flussi, la disponibilità di alloggi per i collaboratori non è più un tema accessorio, ma una condizione sempre più decisiva per attrarre e trattenere personale**. Nelle località montane di Trento e Bolzano, come nelle aree balneari e termali, gli operatori segnalano che il problema non riguarda soltanto il **costo elevato degli affitti, ma anche la scarsità di offerta**, la difficoltà di reperire soluzioni adatte a lavoratori che si spostano da altri territori e, in misura crescente, **la richiesta di standard abitativi più elevati rispetto al passato:** stanza singola, maggiore autonomia, in alcuni casi soluzioni idonee anche per nuclei familiari. Per le imprese, ciò significa spesso dover sottrarre camere all'attività ricettiva, affittare immobili esterni o progettare nuove soluzioni abitative, scontrandosi però con vincoli urbanistici, difficoltà di cambio di destinazione d'uso e margini economici già compressi dalla stagionalità. In questo senso, l'alloggio entra a pieno titolo nella proposta di valore rivolta ai lavoratori: quando manca, anche la retribuzione diventa meno competitiva e il reclutamento si fa più difficile.

Il confronto europeo aiuta a inquadrare meglio il tema. Tra i Paesi alpini, l'**Austria** presenta oggi una disciplina particolarmente favorevole per gli alloggi messi a disposizione dal datore di lavoro in prossimità del luogo di impiego, con effetti molto rilevanti proprio per il turismo e la ristorazione[11]. A partire dal 2025, la regolamentazione austriaca sugli alloggi vicini al posto di lavoro è stata infatti resa più vantaggiosa: per le sistemazioni che non costituiscono residenza principale del lavoratore non si applica alcun valore imponibile fino a 35 metri quadrati, mentre tra 35 e 45 metri quadrati il valore del benefit viene ridotto del 35%. Inoltre, nel caso di alloggi condivisi, gli spazi comuni vengono ripartiti tra più occupanti, evitando che la superficie venga imputata interamente a ciascun lavoratore. Si tratta di un assetto che riduce il peso fiscale del beneficio abitativo e rende più sostenibile, sia per l'impresa sia per il dipendente, l'offerta di una sistemazione vicino alla struttura ricettiva. Per il comparto turistico, che spesso opera in aree ad alta pressione abitativa e con una forte incidenza di lavoro stagionale o proveniente da altri territori, si tratta di un elemento competitivo non marginale: l'alloggio non è considerato solo un costo accessorio, ma una leva organizzativa e di attrattività del lavoro.

In Croazia, diretto competitor per le destinazioni marine dell'Alto Adriatico, la disponibilità di un alloggio adeguato costituisce una condizione rilevante soprattutto per l'impiego di lavoratori stagionali provenienti da Paesi terzi nel turismo e nell'ospitalità. Ai fini del rilascio del permesso di soggiorno e lavoro stagionale, il datore di lavoro deve dimostrare che il lavoratore disponga di una sistemazione idonea per l'intero periodo di permanenza: l'alloggio deve garantire servizi igienici separati dagli spazi destinati a sonno e vita quotidiana, acqua corrente, elettricità, riscaldamento quando necessario, arredi e attrezzature funzionanti e condizioni igienico-sanitarie adeguate; negli spazi destinati a sonno, vita e preparazione dei pasti possono essere ospitati al massimo sei lavoratori. Le regole più recenti hanno inoltre rafforzato gli standard dimensionali e di tutela, prevedendo almeno 14 metri quadrati per il primo lavoratore e 6 metri quadrati aggiuntivi per ciascun ulteriore occupante, insieme a un limite al canone eventualmente addebitato dal datore di lavoro, che non può superare il 30% della retribuzione netta e non può essere trattenuto automaticamente dalla busta paga. Sul piano fiscale, il sistema croato risulta particolarmente favorevole: l'alloggio fornito o rimborsato dal datore di lavoro può essere riconosciuto come beneficio non imponibile per il dipendente, entro il costo effettivo e con adeguata documentazione, e come costo fiscalmente deducibile per l'impresa. La misura può riguardare sia immobili di proprietà aziendale, sia alloggi presi in locazione direttamente dall'impresa, sia il rimborso del canone sostenuto dal lavoratore; in linea generale, il trattamento agevolato riguarda il costo dell'alloggio e non le utenze. Ne deriva un assetto nel

[11] Fonte: Austria, *Lohnsteuerrichtlinien* 2025, disciplina delle *arbeitsplatznahen Unterkünfte*: esenzione del valore imponibile fino a 35 m², riduzione del 35% tra 35 e 45 m², ripartizione pro quota degli spazi comuni negli alloggi condivisi.

quale la regolazione dell'abitabilità degli spazi e il trattamento fiscale del benefit abitativo concorrono a rendere lo staff housing uno strumento strutturale di attrazione e gestione della manodopera stagionale nel comparto turistico.

In Italia, a livello nazionale, il tema dello staff housing ha trovato una prima traduzione normativa organica con l'art. 14 del decreto-legge 30 giugno 2025, n. 95, convertito con modificazioni nella legge 8 agosto 2025, n. 118, che ha introdotto un pacchetto di misure per migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti del comparto turistico-ricettivo e della ristorazione. La norma prevede uno stanziamento complessivo di 120 milioni di euro nel triennio 2025-2027 e si articola su due linee di intervento: da un lato, contributi per la creazione, riqualificazione e ammodernamento di alloggi destinati ai lavoratori, con particolare attenzione anche all'efficientamento energetico e alla sostenibilità ambientale; dall'altro, contributi a sostegno dei costi di locazione degli alloggi stessi, così da rendere più accessibile l'offerta abitativa per i dipendenti del settore. Il successivo decreto del Ministero del Turismo del 18 settembre 2025, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 4 ottobre 2025, ha definito le tipologie di costo ammissibili, i beneficiari, i criteri di assegnazione e le modalità operative. Nel complesso, la misura riconosce che, nelle aree turistiche a più alta pressione abitativa, la disponibilità di alloggi per il personale è divenuta un'infrastruttura essenziale per la competitività delle imprese e per l'attrattività del lavoro nel settore[12]. Il 2 ottobre 2025 il Ministero del Turismo ha introdotto una serie di misure di fondi e di agevolazioni per gli albergatori che vogliono provvedere a fornire alloggio ai propri dipendenti attraverso la ristrutturazione diretta di immobili e/o la locazione di alloggi. La norma prevederebbe un finanziamento minimo di 500 mila euro fino a un massimo di 5 milioni di euro per riqualificare o ammodernare gli immobili da destinare al personale dipendente per una durata minima di 9 anni e con uno sconto sul canone di affitto di almeno il 30% rispetto ai valori di mercato della zona.

Il 2 ottobre 2025 il Ministero del Turismo ha annunciato un insieme di fondi e agevolazioni destinati agli albergatori interessati a mettere a disposizione alloggi per i propri dipendenti, sia attraverso interventi diretti di ristrutturazione e riqualificazione di immobili, sia mediante la locazione di soluzioni abitative dedicate. La misura prevede un finanziamento compreso tra un minimo di 500 mila euro e un massimo di 5 milioni di euro per la riqualificazione o l'ammodernamento di immobili da destinare al personale dipendente per almeno 9 anni, con l'obbligo di applicare un canone ridotto di almeno il 30% rispetto ai valori di mercato della zona.

Localmente in **Trentino** una legge regionale del 2024 consente l'utilizzo di alberghi dismessi per farne foresterie per i lavoratori stagionali anche dell'agricoltura[13]: lo strumento, pur importante sul piano dell'impostazione, non avrebbe ancora prodotto progetti concreti diffusi sul territorio e sconta vincoli applicativi, tempi amministrativi tali da rendere non sempre conveniente la ristrutturazione. In **Alto Adige**, invece, il tema è stato affrontato più recentemente in un quadro più ampio, con la Riforma Abitare 2025, che ha aperto alla possibilità di realizzare alloggi temporanei per il personale anche in alcune zone produttive. Non si tratta di una misura pensata esclusivamente per il turismo, ma di un segnale rilevante del fatto che il problema dell'abitare per i lavoratori viene ormai considerato una questione strategica anche per la competitività economica dei territori. Si distingue inoltre l'iniziativa dell'Associazione jesolana Albergatori che ha tentato di dare una soluzione al problema mettendosi in rete, sperimentando una foresteria dei dipendenti degli alberghi associati: un hotel riconvertito di 35 camere prenotabili con una camera per ognuno degli hotel associati. Nel 2024 è stato subito riempito. Certo non può risolvere la necessità di alloggio di Jesolo che raggiunge qualche migliaio di lavoratori stagionali, ma dimostra che si tratta di una rete che può funzionare. Gli ostacoli non mancano a replicare l'iniziativa soprattutto per gli iter burocratici richiesti (cambio di destinazione d'uso) e investimenti per adattamenti e rifacimenti.

[12] Gazzetta Ufficiale, art. 14, D.L. 95/2025 legge 118/2025 D.M. 18 settembre 2025
[13] Disegno Di Legge 11 marzo 2024, n.19, LP 15 aprile 2024, n. 4 Provincia Autonoma di Trento

In questa prospettiva, il tema del social housing e, più in generale, della disponibilità di alloggi accessibili per i lavoratori in mobilità geografica assume una rilevanza che va oltre il solo settore turistico. In un Paese come l'Italia, dove la mobilità del lavoro resta mediamente contenuta e il mercato della locazione presenta ancora forti rigidità, l'offerta abitativa rappresenta una delle principali condizioni abilitanti per ampliare i bacini di reclutamento e rendere più dinamico l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Per le economie turistiche ad alta intensità stagionale o caratterizzate da forte pressione sui prezzi immobiliari, questo nodo è ancora più evidente: **senza strumenti capaci di aumentare l'offerta di alloggi temporanei e a costi sostenibili, il rischio è che la scarsità abitativa si traduca in un freno strutturale alla crescita, alla qualità dei servizi e alla stessa capacità di attrarre lavoratori da altri territori**. Per questo, le soluzioni di social housing, staff housing e residenzialità temporanea non dovrebbero essere considerate misure residuali o emergenziali, ma componenti di una più ampia infrastruttura del mercato del lavoro, necessaria per sostenere competitività, coesione territoriale e mobilità professionale.

13. Conclusioni

Nel complesso, l'analisi dei cinque focus group conferma che le difficoltà di reperimento di personale nel turismo del Triveneto non possono essere lette come un semplice problema di scarsità numerica di candidati, ma come l'esito di un **disallineamento più ampio tra struttura della domanda di lavoro, condizioni offerte dalle imprese, aspettative delle persone e vincoli territoriali.** Le schede che sintetizzano le principali evidenze dei diversi focus group mostrano infatti come, accanto a specificità legate alle singole destinazioni, emerga un nucleo comune di criticità: la difficoltà a coprire ruoli tecnico-operativi e di responsabilità, la crescente rilevanza delle competenze linguistiche e relazionali, la minore disponibilità dei giovani ad accettare turni gravosi e a forte intensità lavorativa in assenza di prospettive di crescita, nonché il peso crescente dei costi abitativi e della mobilità nei territori a più alta vocazione turistica.

Le differenze territoriali restano tuttavia rilevanti e aiutano a precisare la natura del fenomeno. Nelle aree montane di Trento e Bolzano il tema delle competenze linguistiche, in particolare del tedesco, si combina con la difficoltà di attrarre personale in località dove il mercato abitativo è ristretto e la stagionalità continua a incidere sulla stabilità dei percorsi occupazionali; nel contesto altoatesino emerge con maggiore nettezza il ruolo del welfare, del clima interno e della qualità della leadership come fattori di retention. Nelle città d'arte, dove il vincolo della stagionalità è meno stringente, le criticità si concentrano soprattutto sulle mansioni di housekeeping e manutenzione, con una crescente diffusione di modelli organizzativi ibridi e un forte rilievo della dimensione aziendale nella capacità di gestire in modo efficiente il personale. Nel balneare, nel termale e nell'open air, invece, la concentrazione dei flussi in pochi mesi amplifica il fabbisogno di lavoro stagionale, rende più difficile la fidelizzazione e accresce il peso strategico dell'alloggio, dell'organizzazione dei turni e della costruzione di percorsi di professionalizzazione interna, in particolare per i ruoli di cucina, sala, manutenzione, spiaggia e coordinamento operativo.

Le evidenze raccolte indicano anche con chiarezza che le imprese più reattive non sono necessariamente quelle che si basano solo sull'offerta di salari più elevati, ma quelle capaci di **proporre un pacchetto più credibile e coerente di condizioni di lavoro: formazione continua, on-boarding strutturato, maggiore qualità nella gestione dei team, sistemi premianti, flessibilità organizzativa, ascolto delle esigenze individuali e investimenti nel benessere lavorativo**. In questo quadro, il capitale umano tende ad assumere sempre più i tratti di una leva strategica di competitività e non di una semplice variabile operativa. Ne deriva una **implicazione di policy rilevante**: per rafforzare l'attrattività del settore non basta agire a livello di singola impresa, ma occorre accompagnare il cambiamento con interventi di sistema, orientati almeno su quattro direttrici.

1. La prima riguarda la **destagionalizzazione e l'allungamento dei periodi di attività**, condizione essenziale per rendere più stabili i percorsi occupazionali.

2. La seconda concerne il **tema dell'abitare**, attraverso strumenti fiscali, urbanistici e organizzativi che facilitino la disponibilità di staff housing e riducano una delle principali barriere all'ingresso.

3. La terza investe il **rafforzamento del raccordo con scuole**, ITS, università e canali di mobilità internazionale, per ampliare e qualificare i bacini di reclutamento.

4. La quarta, infine, riguarda la **crescita dimensionale e manageriale delle imprese**, soprattutto nei contesti in cui la struttura aziendale non consente ancora di presidiare in modo professionale la gestione delle risorse umane e di valorizzare figure intermedie di middle management. Su questo terreno si gioca una parte importante della capacità del turismo del Triveneto di sostenere qualità dell'offerta, innovazione organizzativa e competitività nel medio periodo.

Oltre a tali aspetti, il settore turistico, per poter mantenere attrattività nelle giovani generazioni, deve comunque poter far leva su vantaggi anche di tipo economico: infatti le retribuzioni e gli incentivi giocano un ruolo importante nella selezione del personale e nell'attrattività del settore. In questa ottica forme di sostegno al costo del lavoro da parte delle istituzioni possono contribuire a ridurre le frizioni nel matching domanda-offerta e rendere più efficace l'investimento in formazione e fidelizzazione del capitale umano, condizione necessaria per sostenere qualità e posizionamento competitivo delle destinazioni.

In sintesi, il settore sta attraversando una fase di trasformazione che impone una sempre maggiore attenzione alla qualità delle competenze, alla formazione continua e alla capacità di offrire condizioni di lavoro e opportunità di crescita in grado di attrarre e trattenere risorse qualificate. L'integrazione tra strumenti tradizionali e innovativi, unita a politiche di welfare e a un approccio organizzativo più umano e partecipativo, emerge come la strada maestra per superare le difficoltà di reperimento e sviluppare una forza lavoro stabile e motivata.