

# PERCORSI POSSIBILI PER IL SETTORE TURISTICO VERONESE

Una lente di ingrandimento  
sui territori della Destination  
Verona & Garda Foundation



FONDAZIONE  
G. TONIOLO

CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA VERONA

VENETO  
LAVORO



Fondazione Giuseppe Toniolo – Diocesi di Verona

**PERCORSI PER IL SETTORE TURISTICO VERONESE.  
Una lente di ingrandimento sui territori della  
Destination Verona & Garda Foundation**

**Dicembre, 2022**

Questo Rapporto è stato realizzato nell'ambito della collaborazione attivata tra la Fondazione Giuseppe Toniolo della Diocesi di Verona e Veneto Lavoro.

Il Report è stato curato da Francesca Nadalin.

Hanno contribuito alla realizzazione delle attività: don Renzo Beghini (Fondazione Toniolo); Letizia Bertazzon, Laura Mulas e Paola Rocelli per l'indagine quantitativa (Veneto Lavoro).

*Il Rapporto è stato chiuso con le informazioni disponibili al 30 novembre 2022.*

**Fondazione Giuseppe Toniolo**

Via Seminario, 8  
37129 Verona  
045/9276221  
[www.fondazionetoniolo.it](http://www.fondazionetoniolo.it)  
[info@fondazionetoniolo.it](mailto:info@fondazionetoniolo.it)

**Veneto Lavoro**

VENETO LAVORO  
Via Ca' Marcello, 67b  
30172 - Venezia Mestre  
041/2919311  
[www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)  
[mail.lavoro@venetolavoro.it](mailto:mail.lavoro@venetolavoro.it)

## PRESENTAZIONE

*a cura della Camera di Commercio di Verona*

Dopo le grandi difficoltà attraversate durante l'emergenza pandemica, il settore turistico veronese è ripartito con grande energia, mettendo in cantiere diversi progetti ambiziosi: tra questi, vi è sicuramente la nascita, il 17 marzo 2022, della "Destination Verona & Garda Foundation" (DVG Foundation), di fatto strumento operativo delle due Organizzazioni di Gestione della Destinazione (Lago di Garda e Verona) presenti a livello provinciale.

Si tratta di una Fondazione di partecipazione che ha come socio fondatore la Camera di Commercio di Verona, cui si aggiungono i Comuni ad alta intensità turistica (soci di partecipazione) e gli altri comuni aderenti (soci sostenitori). Un soggetto cui partecipano solo soci pubblici, dunque, che si sono finalmente uniti con l'obiettivo di dare al territorio veronese una gestione unica del sistema turistico, per la promozione, l'accoglienza, l'informazione e la commercializzazione delle due Destinazioni cosiddette "mature" (Lago di Garda Veneto e Città di Verona) e dei quattro Marchi d'area (Valpolicella, Lessinia, Soave-Est Veronese e Pianura dei Dogi).

L'aspetto che più di tutti caratterizza questo nuovo soggetto è la volontà di proporre ai visitatori italiani e stranieri un territorio che offre una molteplicità di esperienze, che si sommano e si completano. Non un solo turismo, ma tanti "turismi/tematismi" (famiglia, arte e cultura, bike, trekking, adrenalina, enoturismo ed oleoturismo), che rispondono alle più disparate esigenze e tipologie di turista. Attraverso le attività della Fondazione, ad esempio, si può lavorare per far sì che aumentino le giornate di presenza media dei turisti che già frequentano il Lago di Garda, portandoli a vivere esperienze in altri luoghi della provincia, a loro ancora sconosciuti.

La nascita della "Destination Verona & Garda Foundation", che è divenuta una best practice per le altre OGD del Veneto, ma anche a livello nazionale, certifica l'esistenza di un sistema-turismo che coinvolge tutto il territorio provinciale. L'obiettivo è quello di superare le criticità che molto spesso in passato sono state causate da singole iniziative che, pur se ben progettate, risultavano spesso scollegate tra di loro. Inoltre, vi è la volontà di gestire al meglio le risorse a disposizione, secondo un piano ben definito e condiviso da tutti i soggetti. Il sostegno della Regione Veneto, che ha seguito passo passo il percorso intrapreso due anni or sono, è stato fondamentale.

Nel periodo pre-pandemico, Verona era la quinta provincia italiana per presenze turistiche; la Fondazione lavorerà per mantenere e superare questa posizione, ma lo farà tenendo conto che la crescita dovrà coinvolgere tutta la provincia, promuovendo le Destinazioni e i Marchi d'Area secondo le loro caratteristiche e specificità, con una particolare attenzione alla sostenibilità e alla cura delle nostre eccellenze.

Dott. Giuseppe Riello

Presidente della Camera di Commercio di Verona

## PREFAZIONE

*a cura della Fondazione G. Toniolo*

Dopo la ricerca sul settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento che abbiamo titolato ‘un futuro sospeso’ perché svolta nel pieno del periodo pandemico, ecco una nuova indagine della Fondazione Toniolo che mira a focalizzare l’attenzione sui territori di destinazione *Verona città e Lago di Garda*, e i quattro marchi d’area: *Valpolicella, Lessinia, Est Veronese e Pianura dei Dogi*.

C’è un evidente e stretto rapporto tra le due indagini in quanto la seconda è una declinazione e continuazione della prima sia per riferimento ai contenuti dell’analisi – organizzazione del lavoro, valorizzazione delle risorse umane e innovazione tecnologica – sia per riguardo i temi trasversali che collegano e tengono assieme i risultati emersi: l’attrattività, la flessibilità, la formazione, la responsabilità e la governance. Si tratta di asset ormai consolidati il cui sviluppo e promozione promette di attrarre flussi turistici diversificati e di qualità, innescando così un circolo virtuoso polivalente e versatile alle peculiarità dei diversi territori. La ricerca ha evidenziato che il settore turistico veronese costituisce un ecosistema territoriale che ha, sì, delle carenze, ma anche i suoi equilibri e i suoi punti di forza, dove la novità più recente è l’istituzione della *Destination Verona & Garda Foundation* che funge da cabina di coordinamento delle strategie del territorio in tema di turismo

Ma cosa rivela l’indagine in termini di significati per il lavoro, l’appartenenza ad un territorio e lo sviluppo della nostra città e provincia?

Per un verso dice che siamo oltre la modernità liquida. È arrivato il momento di fare i conti con gli effetti entropici del modello di sviluppo che ha dominato il passaggio di secolo. Il cambiamento è accelerato. La questione della transizione ecologica si incrocia con una digitalizzazione molto avanzata e un quadro geopolitico in costante fibrillazione. L’organizzazione sociale, ormai planetaria, è chiamata a rispondere con un aumento di complessità. Tale scenario chiede di ripensare il senso dello sviluppo. Per l’Occidente, in particolare, si prospetta una vera e propria scelta culturale: decidere, ancora una volta, che è la libertà – e con essa la democrazia e l’iniziativa personale, il pluralismo, la sussidiarietà, la solidarietà, la pace – la carta vincente per affrontare le nuove sfide della fase post-pandemica.

Una scelta tutt’altro che scontata e a costo zero perché solo sovrainvestendo sulle persone e la qualità delle nostre relazioni personali e istituzionali possiamo pensare di farcela. Non in astratto, ma molto concretamente, con un massiccio e consapevole investimento nell’educazione, nelle organizzazioni, nei territori. Ma i risultati arriveranno se torneremo a interrogarci su quel bene inestimabile che è la libertà. Dopo gli anni dell’io e della concorrenza, per sfuggire alla rabbia e all’aggressività crescenti, viene il tempo del noi e della collaborazione. La successione delle crisi sollecita il superamento dell’individuo senza responsabilità e senza doveri che per diversi decenni è stato il modello culturale egemone. Che vogliamo riconoscerlo o no, la “libertà di consumo” non basta più. Il cambiamento d’epoca come afferma papa Francesco, richiede un consapevole superamento del corto-circuito tra produzione e consumo. Dopo gli anni dell’io e della concorrenza, è il tempo del noi e della collaborazione.

Le nuove generazioni costantemente alla ricerca di sentieri antropologicamente significativi che ci consentano di aprire e generare strade nuove, ci chiedono di andare oltre. Semplicemente perché, nel bene e nel male, siamo tutti legati: tra di noi e con l’ambiente, a livello planetario. Abbiamo bisogno di uomini e donne capaci di assumersi il rischio dell’azione, dell’impegno per un progetto. Contro la tentazione del ripiegamento, dello sguardo cinico o risentito nei confronti del tempo, anche del tempo faticoso come è quello attuale.

Proprio perché è una relazione, la libertà vive infatti di alleanze, legami, riconoscimenti: pubblico e privato, imprese e territorio, scuola e mondo del lavoro, innovazione e tradizione, scienza e religione, Occidente e Oriente. Nel comune sforzo di aprire varchi nel complesso delle procedure, dei protocolli,

delle regolazioni. Di contrastare le nuove forme di dominio e di odio violento. Di comprendere meglio l'intreccio delle interdipendenze entro cui si dà la vita sul pianeta. Di combattere le fratture sociali e le disuguaglianze. Di prevenire, o almeno contenere, i potenti venti di guerra che soffiano in tante parti del mondo, e che oggi investono pericolosamente la stessa Europa. Di allestire spazi contributivi non ancora saturi e capaci di ospitare azioni capaci di dialogo con la realtà che cambia in continuazione.

In conclusione, qual è l'elemento chiave e sintetico che in modo costante, emerge dalla ricerca? Qual è il punto di svolta e di speranza che l'indagine ha rilevato, per il rilancio e per la riprogettazione del turismo a Verona? Le vere risorse del territorio sono ancora le persone. Sono le donne e gli uomini che accettano di affrontare il rischio della realtà così com'è. La ricerca rivela storie di lavoratori e di imprese che si assumono l'impegno di trasformare in progetti e azioni una visione del futuro senza fughe e senza alibi. Sono storie di persone che non rimandano ad altri la responsabilità e la costruzione del futuro, ma che accettano di abitare intensamente il reale.

don Renzo Beghini

Presidente della Fondazione G. Toniolo

## 1. INTRODUZIONE

Il presente report restituisce i principali risultati di un'indagine concepita come naturale prosecuzione di un percorso cominciato nella seconda metà del 2020 volto a ricostruire ed esplorare caratteristiche, dinamiche e criticità del mercato del lavoro nel settore turistico veronese e dei comparti ad esso correlati, alla luce dei cambiamenti innescati o accelerati dalla crisi legata alla pandemia, dal punto di vista di lavoratori, aziende e operatori economici e, infine, i corpi intermedi. La prima parte del percorso si è conclusa nel settembre 2021 con la pubblicazione di un primo report: *Un futuro sospeso: il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento. Un'indagine su occupazione, percorsi professionali e possibilità di valorizzazione delle risorse umane*. Partendo dalle evidenze emerse, si è voluto proporre una riflessione su alcuni importanti temi in termini di sviluppo strategico del settore (anche in chiave di valorizzazione delle risorse umane), immaginandoli come dei possibili strumenti per comporre una cassetta degli attrezzi utile per costruire interventi per il futuro: *attrattività, flessibilità, formazione, responsabilità e governance*.

Nel tentativo di capitalizzare al massimo gli spunti di riflessione raccolti in questo primo percorso, la presente ricerca si propone come un tentativo di declinare le evidenze già emerse a livello macro (rispetto al territorio provinciale nel suo complesso) soprattutto in termini di organizzazione del lavoro, valorizzazione delle risorse umane e nuove opportunità di innovazione, in modo più puntuale sui singoli contesti territoriali così come sono stati identificati nel recente progetto della Destination Verona & Garda Foundation<sup>1</sup>: le due destinazioni Lago di Garda veneto e Città di Verona, i quattro marchi d'area Valpolicella, Lessinia, Soave ed Est Veronese e Pianura dei Dogi. In sostanza, si è tentato di esplorare il territorio con una sorta di lente di ingrandimento andando alla ricerca di eventuali elementi di differenziazione legati alle peculiarità dei singoli contesti, in modo da arricchire il quadro conoscitivo precedentemente delineato.

Nel procedere, è bene tenere in considerazione il sostanziale cambio di scenario tra i due percorsi di indagine. Se nel 2020, il contesto era quello dell'emergenza Covid, dei lock-down intermittenti e, quindi, dell'incertezza (anche in termini di occupazione) rispetto alla stagione turistica che si stava avvicinando, ora lo sfondo è quello della ripartenza e della completa ripresa. Una ripresa confermata anche dalle performance estremamente positive registrate nella stagione appena conclusa, che sono tornate quasi ai livelli pre-pandemia, complice la caduta definitiva di tutte le misure restrittive agli spostamenti nazionali ed internazionali. Oltretutto, sul piano della governance del sistema turistico provinciale, un ulteriore elemento di novità rispetto al passato è rappresentato proprio dall'istituzione di un soggetto (la DVG Foundation appunto) che funge da cabina di coordinamento delle strategie del territorio in tema di turismo.

Ciò che invece dello scenario è rimasto immutato è una certa difficoltà a reperire lavoratori per il settore turistico, un problema di cui – è doveroso precisare – gli impatti del Covid non sono che la punta dell'iceberg di un insieme di fattori concorrenti e che hanno a che fare con i temi della valorizzazione delle professionalità, dell'attrattività del settore, dello scollamento tra mondo della formazione e mercato del lavoro, della necessità di migliorare il sistema di incontro domanda-offerta, come già evidenziato nella prima indagine.

Il presente report si articola in due parti. La prima, di tipo quantitativo, elaborata in collaborazione con Veneto Lavoro, nella quale vengono passate in rassegna le principali dinamiche occupazionali osservate

---

<sup>1</sup> La Destination Verona & Garda Foundation ha come socio fondatore la Camera di Commercio di Verona ed è partecipata da 64 Comuni (aggiornamento al 30/11/2022) della provincia scaligera che rappresentano il 91% delle presenze turistiche dell'area. Essa si propone di promuovere lo sviluppo del turismo nell'ambito della provincia di Verona e di valorizzare l'immagine turistica della provincia a livello nazionale e internazionale, anche con il coordinamento dell'azione dei soggetti interessati alla promozione e sviluppo del turismo nella provincia.



nel corso degli ultimi anni nel territorio veronese – nelle due destinazioni e nei quattro marchi d’area – sia con riferimento al totale dei settori che, più nello specifico, nel comparto turistico.

La seconda parte restituisce gli esiti di un’indagine di tipo qualitativo, che ha visto dei testimoni chiave raccontare i singoli territori che compongono la provincia di Verona, per arricchire le prospettive già precedentemente indagate (lavoratori, aziende ed operatori economici, corpi intermedi) con una più “istituzionale” e *super partes*, in particolare tenendo conto delle esperienze e dei punti di vista di quanti attivamente hanno sostenuto e si sono impegnati nella strutturazione di un nuovo sistema organizzativo di gestione dell’ecosistema turistico provinciale. L’obiettivo era quello di rilevare ed evidenziare eventuali particolari conformazioni del settore turistico in ciascun contesto, le implicazioni sul mercato del lavoro e sui lavoratori, ma anche gli elementi comuni e le leve su cui potrebbe essere strategico puntare per il futuro.

Infine sono proposti degli spunti di riflessione a partire dalle evidenze emerse, con l’auspicio che possano (non certo risolvere ma) continuare a presidiare e ad alimentare il dibattito sulle tematiche connesse al lavoro nel settore turistico, anche le più controverse.

## 2. IL MERCATO DEL LAVORO IN PROVINCIA DI VERONA: DINAMICHE OCCUPAZIONALI NEL SETTORE TURISTICO

### 2.1 Il contesto di riferimento: l'occupazione in Veneto e in provincia di Verona

Sulla base delle informazioni fornite dalla Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat, nel 2021 gli occupati totali mediamente rilevati durante l'anno nella provincia di Verona sono 404.000 (413mila nel 2020) di cui 318mila dipendenti ed 85mila indipendenti. Nel 2021, il tasso di attività si attesta mediamente al 70% (76,1% nel caso degli uomini e 63,7% per le donne). Il tasso di occupazione complessivo è pari al 66,6% (67,9% nel 2020) e risulta poco al di sopra di quello rilevato per il Veneto (65,7%).

Le persone alla ricerca di un'occupazione ammontano a circa 20mila, una quota che resta stabile nell'ultimo triennio, ma allo stesso tempo nasconde dinamiche differenziate tra uomini e donne. Il tasso di disoccupazione complessivo si attesta al 4,8% (4,7% per gli uomini e 4,9% per le donne), leggermente al di sotto della media regionale (5,4%).

**Tab. 1 – Occupati e disoccupati in provincia di Verona e in Veneto secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro (media annua)**  
Valori in migliaia

	VENETO				Provincia di VERONA			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
<b>Occupati 15-89 anni (Val. ass. in migliaia)</b>								
- maschi	1.209	1.226	1.196	1.181	226	242	235	224
- femmine	915	927	879	900	178	186	178	180
<b>Totale</b>	<b>2.124</b>	<b>2.154</b>	<b>2.075</b>	<b>2.081</b>	<b>404</b>	<b>427</b>	<b>413</b>	<b>404</b>
<b>Persone in cerca di occupazione 15-74 anni (Val. ass. in migliaia)</b>								
- maschi	69	55	58	56	16	9	10	11
- femmine	77	73	72	59	15	12	11	9
<b>Totale</b>	<b>146</b>	<b>128</b>	<b>130</b>	<b>116</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Tasso di attività (15-64 anni) (Val. %)</b>								
- maschi	79,2	79,5	78,2	77,1	78,7	81	79,9	76,1
- femmine	63,2	63,7	60,5	61,6	64,4	65,4	62,7	63,7
<b>Totale</b>	<b>71,2</b>	<b>71,6</b>	<b>69,4</b>	<b>69,4</b>	<b>71,6</b>	<b>73,2</b>	<b>71,3</b>	<b>70</b>
<b>Tasso di occupazione (15-64 anni) (Val. %)</b>								
- maschi	74,8	76	74,5	73,5	73,5	78	76,6	72,5
- femmine	58,2	59	55,8	57,7	59,5	61,5	59	60,6
<b>Totale</b>	<b>66,6</b>	<b>67,5</b>	<b>65,2</b>	<b>65,7</b>	<b>66,5</b>	<b>69,8</b>	<b>67,9</b>	<b>66,6</b>
<b>Tasso di disoccupazione (Val. %)</b>								
- maschi	5,6	4,4	4,7	4,6	6,7	3,7	4	4,7
- femmine	7,8	7,4	7,7	6,3	7,7	6	5,9	4,9
<b>Totale</b>	<b>6,6</b>	<b>5,7</b>	<b>6</b>	<b>5,4</b>	<b>7,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat-Rfi

Gli occupati mediamente rilevati nel comparto turistico (commercio, alberghi e ristoranti) nel corso del 2021 sono circa 76mila con un peso del 19% sul totale degli occupati in provincia. L'incidenza rispetto all'insieme degli occupati in questo settore nel contesto regionale è del 19%.

**Tab. 2 – Occupati totali e nel comparto "commercio, alberghi e ristoranti" secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro (media annua)**  
Valori in migliaia

	VENETO				Provincia di VERONA			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
- Dipendenti	1.658	1.676	1.637	1.659	302	315	311	318
- Indipendenti	466	477	438	422	102	112	103	85
<b>Totale</b>	<b>2.124</b>	<b>2.154</b>	<b>2.075</b>	<b>2.081</b>	<b>404</b>	<b>427</b>	<b>413</b>	<b>404</b>
<i>di cui:</i>								
<b>Commercio, alberghi e ristoranti (g-i)</b>	<b>422</b>	<b>429</b>	<b>383</b>	<b>390</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>76</b>

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat-Rfi

## 2.2 Dinamiche recenti nel lavoro dipendente

Nei primi mesi del 2020 l'avvento della pandemia ha provocato un'importante caduta occupazionale in concomitanza del primo lockdown dando inizio ad una fase di contrazione occupazionale e irrigidimento del mercato del lavoro con pesanti ripercussioni che si protraggono per l'intero anno. Secondo i dati del SILV (Sistema informativo lavoro veneto) che raccoglie e rielabora il flusso delle informazioni originato dal sistema delle Comunicazioni Obbligatorie, la dinamica rilevata per il lavoro dipendente nel corso del 2020 in provincia di Verona registra una caduta profonda tra febbraio e aprile, tale quasi da azzerare la crescita delle posizioni lavorative che si era registrata nel 2019.

Il 2021 si caratterizza, invece, per il progressivo consolidamento della fase di ripresa occupazionale. La dinamica osservata per il lavoro dipendente nel corso dell'anno risulta nel complesso positiva e in costante crescita, grazie soprattutto al graduale allentamento delle misure restrittive relative alla pandemia e che, specialmente nella seconda parte dell'anno, hanno restituito più dinamicità al mercato del lavoro. Nei primi mesi del 2022 si conferma, nell'insieme, un andamento positivo, con una domanda di lavoro in forte ripresa ed una nuova espansione delle posizioni di lavoro in essere.

La pandemia, soprattutto nel corso del 2020 e nella prima parte del 2021, ha inferto un duro colpo al settore turistico che però ha saputo poi reagire e recuperare, anche sul versante occupazionale. Nei primi sei mesi del 2022, nonostante la congiuntura economica incerta a causa dello scenario internazionale compromesso dalla guerra, dalle tensioni geopolitiche, dall'aumento dei costi dell'energia, dalle difficoltà di approvvigionamento di materie prime e semilavorati, si sono registrati segnali molto positivi per l'intero settore turistico. Tuttavia, nonostante una forte crescita della domanda di lavoro, anche in questo settore (come del resto in molti altri in regione) emergono tensioni sul versante occupazionale con diffuse difficoltà nel reclutamento dei lavoratori, stagionali e non, che consentano al sistema di garantire i servizi richiesti.

### 2.2.1 La domanda di lavoro dipendente in provincia di Verona

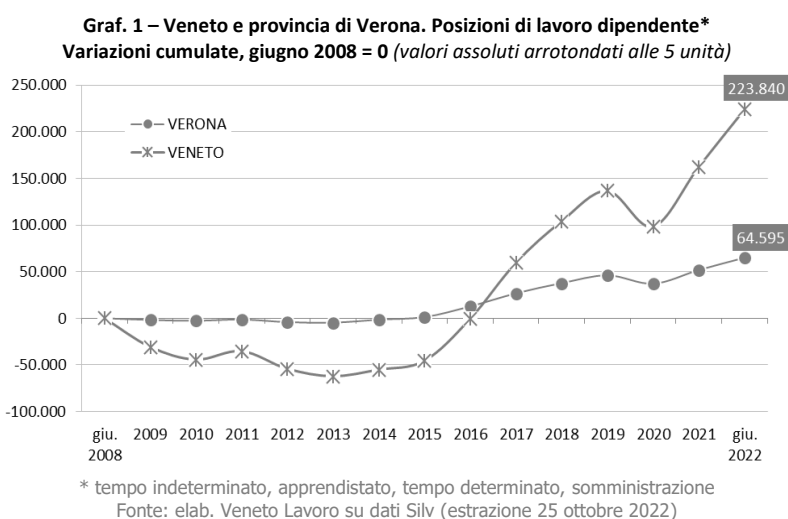
Nel corso del 2021, in provincia di Verona, si registra nell'insieme un andamento positivo della domanda di lavoro con una crescita complessiva delle assunzioni del 14% rispetto al 2020, anno della pandemia (tab. 3). La ripresa delle assunzioni osservata nel 2021 in provincia è, tuttavia, leggermente più contenuta rispetto a quella rilevata per l'intero contesto regionale (+24%); il saldo complessivo dei nuovi rapporti di lavoro (+11.380) si attesta comunque a livelli nettamente superiori a quelli registrati nel 2019. I dati relativi ai primi sei mesi del 2022 confermano il protrarsi dell'andamento positivo della dinamica occupazionale.

**Tab. 3 – Veneto e provincia di Verona. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		VENETO			Provincia di VERONA		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	814.940	785.610	29.330	196.050	188.480	7.570
2020	Totale	635.480	633.445	2.035	160.820	159.015	1.805
2021	Totale	786.765	728.460	58.305	184.000	172.620	11.380
2019	1° trimestre	204.795	173.965	30.825	48.520	39.435	9.085
	2° trimestre	223.695	172.980	50.715	54.020	39.255	14.760
	3° trimestre	213.795	217.880	-4.085	53.735	46.350	7.385
	4° trimestre	172.655	220.785	-48.125	39.780	63.440	-23.655
2020	1° trimestre	169.685	166.925	2.760	42.320	40.295	2.025
	2° trimestre	114.795	103.890	10.905	31.690	26.310	5.380
	3° trimestre	189.330	175.385	13.945	50.660	39.565	11.095
	4° trimestre	161.675	187.245	-25.575	36.155	52.850	-16.690
2021	1° trimestre	152.380	130.900	21.485	36.015	31.740	4.275
	2° trimestre	204.470	150.255	54.215	49.895	33.955	15.935
	3° trimestre	231.090	220.430	10.660	55.590	47.300	8.290
	4° trimestre	198.825	226.875	-28.050	42.505	59.625	-17.120
2022	1° trimestre	218.875	185.655	33.225	51.080	41.770	9.310
	2° trimestre	245.375	199.595	45.780	53.760	41.190	12.570

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

La tendenza comunque espansiva nel complesso registrata per il lavoro dipendente è evidente nella dinamica occupazionale di lungo periodo (graf. 1). Da giugno 2008 a giugno 2022, in provincia di Verona si registra un incremento di oltre 64mila posizioni in essere (circa 224mila in tutto il Veneto): una crescita sorretta in particolar modo dal rafforzarsi di alcuni ambiti occupazionali del terziario.



## 2.2.2 La domanda di lavoro dipendente nel settore turistico

Per quanto riguarda nello specifico la domanda di lavoro nell'ambito dei servizi turistici (si veda il Box1 per una descrizione dettagliata dei comparti occupazionali considerati), nel 2021 si registrano circa 27.500 assunzioni in provincia di Verona, pari al 15% di tutte le nuove attivazioni contrattuali nel corso dell'anno (tab. 4). Rispetto al numero complessivo delle assunzioni effettuate in tutta la regione nell'ambito dei servizi turistici, la quota riferita alla provincia di Verona raggiunge il 21%, evidenziando il ruolo importante di questo territorio per il comparto.

La dinamica delle assunzioni fa registrare un'importante contrazione nel 2020 a causa delle ripercussioni della pandemia, risultate particolarmente intense per questo settore. Mentre nel 2019 si sono registrate 35.700 assunzioni di lavoro dipendente, nel 2020 l'ammontare complessivo è sceso a 19.760, con un calo pari a -45%. Nel corso del 2021, il volume delle assunzioni – nonostante la ripresa della seconda parte dell'anno – si attesta ancora a livelli inferiori rispetto al periodo pre-pandemico (-23% sul 2019); solo nei primi mesi del 2022 (in particolare nel secondo trimestre) la domanda di lavoro si fa più consistente.

**Tab. 4 – Veneto e provincia di Verona. Posizioni di lavoro dipendente\* nei SERVIZI TURISTICI**  
 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		VENETO			Provincia di VERONA		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	170.135	166.625	3.505	35.700	34.855	845
2020	Totale	87.945	105.380	-17.435	19.760	23.265	-3.505
2021	Totale	129.975	120.105	9.875	27.485	25.010	2.480
2019	1° trimestre	35.365	30.655	4.710	8.390	6.220	2.170
	2° trimestre	64.040	34.105	29.940	14.160	6.060	8.100
	3° trimestre	36.135	51.745	-15.615	6.485	8.570	-2.080
	4° trimestre	34.595	50.125	-15.530	6.665	14.010	-7.345
2020	1° trimestre	22.200	30.355	-8.155	4.890	6.435	-1.545
	2° trimestre	22.970	12.285	10.690	5.440	2.445	2.995
	3° trimestre	31.215	34.280	-3.060	7.205	5.525	1.680
	4° trimestre	11.550	28.460	-16.905	2.220	8.855	-6.635
2021	1° trimestre	8.930	11.325	-2.395	1.830	2.275	-450
	2° trimestre	48.820	16.350	32.465	12.300	3.320	8.975
	3° trimestre	38.690	46.295	-7.605	7.315	7.460	-150
	4° trimestre	33.535	46.135	-12.595	6.050	11.950	-5.905
2022	1° trimestre	33.580	28.060	5.520	8.995	5.690	3.305
	2° trimestre	67.895	36.730	31.160	13.425	6.140	7.285

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
 Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

### Box1 – I “servizi turistici” nella classificazione adottata da Veneto Lavoro

Per rispondere alle esigenze ordinarie di monitoraggio statistico, Veneto Lavoro ha adottato una classificazione settoriale che meglio rispondesse alle necessità di rappresentare le specifiche caratteristiche del sistema economico veneto.

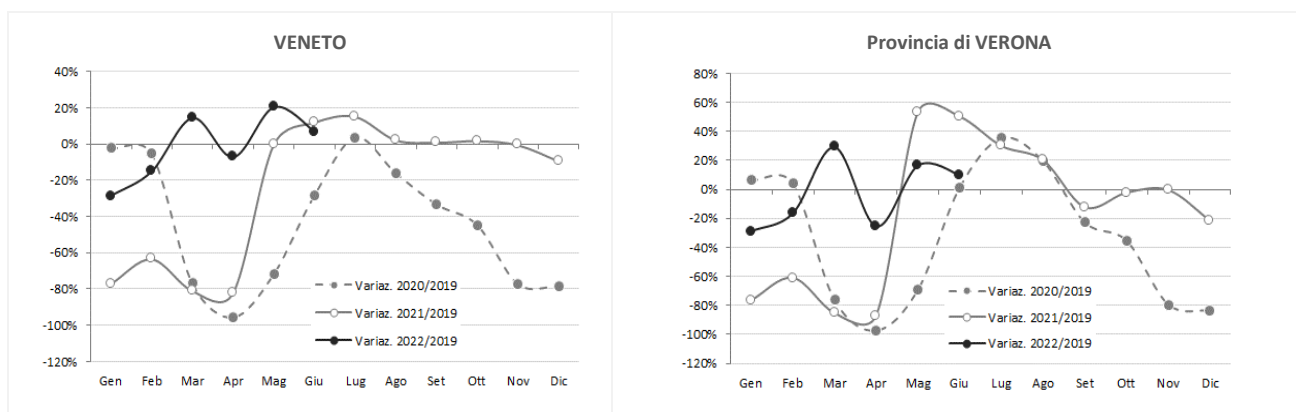
In raccordo con la classificazione Ateco 2007, sono stati previsti tre livelli di aggregazione capaci di garantire l’ esplorazione delle dinamiche occupazionali con un progressivo livello di dettaglio settoriale. Nell’ambito del macro-settore denominato “servizi” che raggruppa tutti i comparti economici afferenti al terziario, la classificazione adottata individua l’ambito dei “servizi turistici” come aggregazione di un insieme di attività economiche riguardati, a diverso titolo (indipendentemente dalle valutazioni in merito alla dimensione esclusiva o concorrente dell’attività svolta), l’ambito turistico.

Rientrano nella definizione dei “servizi turistici” adottata da Veneto Lavoro, utilizzata anche nella presente analisi per la disamina delle principali dinamiche occupazionali a valere sui dati del Sistema Informativo Lavoro del Veneto (Silv), i seguenti ambiti della Classificazione Ateco 2007: Alberghi; Villaggi turistici; Ostelli della gioventù; Rifugi di montagna; Colonie marine e montane; Affittacamere per brevi soggiorni, case ed appartamenti, b&b; Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte; Alloggi per studenti e lavoratori con servizi di tipo alberghiero; Ristorazione con somministrazione; Ristorazione senza somministrazione - preparazione di cibi da asporto; Gelaterie e pasticcerie; Ristorazione ambulante; Ristorazione su treni e navi; Catering per eventi, banqueting; Mense; Catering continuativo su base contrattuale; Bar e altri esercizi simili senza cucina; Attività delle agenzie di viaggio; Attività dei tour operator; Servizi di biglietteria per eventi teatrali e d'intrattenimento; Attività delle guide e degli accompagnatori turistici; Organizzazione di convegni e fiere; Altre rappresentazioni artistiche; Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche; Altre creazioni artistiche e letterarie; Gestione di teatri, sale da concerto e altre strutture artistiche; Attività di biblioteche ed archivi; Attività di musei; Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili; Attività degli orti botanici, dei giardini zoologici e delle riserve naturali; Altre attività connesse con le lotterie e le scommesse; Gestione di stadi; Gestione di piscine; Gestione di impianti sportivi polivalenti; Gestione di altri impianti sportivi nca; Attività di club sportivi; Gestione di palestre; Enti e organizzazioni sportive, promozione di eventi sportivi; Altre attività sportive nca; Parchi di divertimento e parchi tematici; Discoteche, sale da ballo night-club e simili; Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali; Sale giochi e biliardi; Altre attività di intrattenimento e di divertimento nca; Servizi di centri per il benessere fisico (esclusi gli stabilimenti termali); Stabilimenti termali.

Osservando nel dettaglio le ricadute della pandemia (graff. 2 e 3), è evidente come la contrazione più acuta nel volume mensile delle assunzioni si sia rilevata ad aprile in concomitanza della prima fase di lockdown: in Veneto il calo rispetto al 2019 è stato del 96%; in provincia di Verona è stato leggermente più negativo (-98%) arrivando praticamente ad azzerare la domanda di lavoro tipica del periodo. Il divario rispetto al 2019 si riduce solamente durante la stagione turistica estiva (momento nel quale la provincia di Verona fa registrare un andamento migliore rispetto al Veneto) ma torna poi ad aumentare nella parte finale dell’anno.

Nel 2021 il settore dei servizi turistici della provincia di Verona è caratterizzato da un andamento di crescita più intenso rispetto al complessivo contesto regionale, con variazioni positive che toccano valori massimi tra il mese di aprile e maggio (+60% delle assunzioni sul 2019). La fase positiva avviatasi nel 2021 è confermata anche nei primi mesi del 2022: nel primo semestre si sono registrate oltre 22.400 assunzioni, in aumento del 59% (+79% a livello regionale) rispetto al medesimo periodo del 2021.

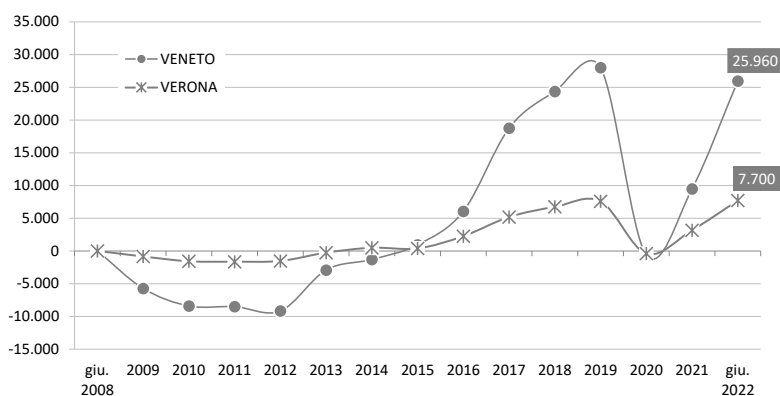
Graff. 2/3 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022 nei SERVIZI TURISTICI. Variazioni mensili rispetto al 2019



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Tale andamento si traduce in un sostanziale recupero della dinamica di crescita delle posizioni di lavoro dipendente nell'ambito del comparto turistico (graf. 4). Nel complessivo contesto regionale, a fine giugno 2022 – quasi completamente assorbito il picco negativo del 2020 – si registra una crescita complessiva (rispetto a giugno 2008) di circa 26mila posizioni di lavoro; in provincia di Verona il bilancio complessivo è pari a +7.700 unità.

**Graf. 4 – Veneto e provincia di Verona. Posizioni di lavoro dipendente\* nei SERVIZI TURISTICI**  
**Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione  
 Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Come logico attendersi, dal punto di vista contrattuale il comparto dei servizi turistici si contraddistingue per un'elevata presenza di rapporti di lavoro a termine, con picchi di assunzioni concentrati in alcuni periodi dell'anno in funzione alle specifiche ricorrenze stagionali tipiche di ogni territorio (tab. 5). In provincia di Verona, le assunzioni a tempo determinato effettuate nel corso del 2021 sono state 22.440, di cui ben oltre la metà a carattere stagionale.

Con specifico riferimento all'ambito dei servizi turistici è elevato anche il ricorso al contratto di apprendistato (oltre 2mila nuove attivazioni nel 2021), mentre più limitato – e questo in particolar modo in provincia di Verona – è il ricorso al lavoro in somministrazione.

Il tempo indeterminato rappresenta una modalità residuale di reclutamento in questo settore. Esso, tuttavia, fa registrare un incremento particolarmente consistente nei primi mesi del 2022 (+120% rispetto al primo semestre 2021), ben al di sopra della crescita rilevata a livello regionale.

**Tab. 5 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto**  
 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	VENETO					VERONA				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
Val. ass.										
Tempo indeterminato	12.755	7.760	8.705	3.205	6.155	2.640	1.725	1.860	660	1.450
Apprendistato	12.995	6.755	10.040	4.940	6.935	2.830	1.440	2.080	955	1.415
di cui: stagionale	5.845	3.335	5.225	3.380	4.000	1.085	590	925	605	675
Tempo determinato	125.715	68.575	101.455	47.395	79.465	27.450	15.535	22.440	12.125	18.730
di cui: stagionale	55.250	35.970	53.145	32.435	45.405	14.625	9.150	13.500	9.290	12.650
Somministrato (missioni)	18.670	4.855	9.775	2.210	8.910	2.780	1.060	1.105	380	825
Comp. %										
Tempo indeterminato	7%	9%	7%	6%	6%	7%	9%	7%	5%	6%
Apprendistato	8%	8%	8%	9%	7%	8%	7%	8%	7%	6%
Tempo determinato	74%	78%	78%	82%	78%	77%	79%	82%	86%	84%
Somministrato (missioni)	11%	6%	8%	4%	9%	8%	5%	4%	3%	4%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
 Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Per quanto riguarda le principali caratteristiche dei lavoratori assunti nell'ambito delle attività turistiche in provincia di Verona (tab. 6) è possibile osservare un sostanziale equilibrio di genere, un'importante quota di lavoratori stranieri ed una percentuale più elevata rispetto al contesto regionale di giovani al di sotto dei trent'anni. Più nel dettaglio, nel 2021 si registrano 13.965 assunzioni di donne e 13.520 di uomini; le assunzioni di stranieri sono 7.350 e costituiscono il 27% del totale (25% in Veneto). Nel 42% dei casi si tratta di giovani under 30 e, per quanto riguarda il livello di istruzione, prevalentemente di persone che possiedono il diploma di scuola superiore (46% del totale) o la licenza elementare/media (30%).

**Tab. 6 – Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	VENETO					VERONA				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	170.135	87.945	129.975	57.750	101.470	35.700	19.760	27.485	14.125	22.415
<b>Genere</b>										
Uomini	84.135	42.935	63.930	28.495	50.410	17.415	9.780	13.520	7.145	11.120
Donne	86.000	45.005	66.050	29.255	51.060	18.285	9.980	13.965	6.975	11.290
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	125.105	66.485	97.315	43.325	73.325	26.155	14.545	20.135	10.345	15.965
Stranieri	45.030	21.455	32.670	14.425	28.145	9.545	5.215	7.350	3.780	6.450
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	76.105	37.165	53.500	22.500	37.520	16.615	8.335	11.635	5.660	8.430
30-39 anni	34.290	17.995	25.485	11.680	19.570	7.670	4.510	5.670	3.025	4.725
40-49 anni	31.875	16.430	23.025	10.875	18.325	6.135	3.610	4.785	2.685	3.940
50-54 anni	13.430	7.850	15.655	6.560	15.255	2.665	1.615	3.040	1.425	3.200
55 anni e più	14.430	8.500	12.310	6.140	10.800	2.615	1.690	2.350	1.335	2.130
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	11.465	6.115	9.660	4.455	9.775	3.115	1.610	2.625	1.355	2.620
Licenza elementare	880	400	585	270	555	215	90	130	80	120
Licenza media	46.325	25.540	37.595	17.680	30.845	10.665	5.965	8.300	4.245	7.100
Diploma (2-3 anni)	9.100	4.895	7.055	3.215	5.380	2.120	1.345	1.800	960	1.340
Diploma	86.620	43.945	65.290	28.235	47.955	16.480	9.200	12.690	6.440	9.630
Laurea	15.345	6.855	9.555	3.795	6.765	3.030	1.495	1.865	995	1.545
N.d.	405	200	245	100	190	80	50	70	40	60
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	455	325	380	200	290	90	50	75	30	65
Professioni intellettuali	5.320	2.340	5.410	1.785	3.510	2.190	745	1.480	645	1.235
Professioni tecniche	5.455	2.530	4.040	1.570	2.990	1.355	710	885	350	630
Impiegati	9.430	5.405	7.415	4.070	6.740	2.260	1.300	1.720	1.075	1.650
Professioni qualif. dei servizi	113.710	57.900	86.530	37.660	66.960	22.675	12.595	17.510	8.675	13.860
Operai specializzati	3.175	1.970	2.635	1.495	2.170	810	430	690	440	635
Conduttori e operai semi-spec.	490	205	360	150	255	100	40	50	15	55
Professioni non qualificate	32.095	17.275	23.200	10.820	18.560	6.215	3.890	5.075	2.880	4.295

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Dal punto di vista delle qualifiche professionali, coerentemente con le specifiche settoriali, prevalgono le assunzioni di profili qualificati nell'ambito dei servizi (64%) ma si registra anche una quota significativa di personale privo di specifica qualifica (18%). Mediamente più contenuta risulta, nell'insieme, la presenza di profili ad elevata specializzazione, comunque con un'incidenza rilevante rispetto al complessivo contesto regionale.

### 2.3 Destinazioni turistiche e marchi d'area veronesi

Le informazioni sulle dinamiche occupazionali rilevate per il complessivo contesto provinciale possono essere declinate territorialmente ricercando le peculiarità che, in particolare con riferimento al comparto dei servizi turistici, contraddistinguono ogni singolo contesto.

Prendendo a riferimento la suddivisione proposta nell'ambito del progetto Destination Verona & Garda Foundation, che scompone il territorio della provincia in due destinazioni turistiche (Lago di Garda e Città di Verona) e in quattro marchi d'area (Valpolicella, Lessinia, Soave-Est veronese e Pianura dei Dogi), nei paragrafi seguenti vengono presentate le principali informazioni sulle dinamiche occupazionali recenti nell'ambito del lavoro dipendente.

Oggetto di osservazione sono i rapporti di lavoro attivati dalle diverse realtà produttive dislocate nel territorio provinciale, aggregati in base al comune in cui ha sede l'unità locale dell'azienda che ha effettuato l'assunzione. Per la successiva aggregazione territoriale in uno dei raggruppamenti considerati (fig. 1) si è presa a riferimento l'analisi condotta dal Servizio Studi e Ricerca della Camera di Commercio di Verona relativamente ai flussi turistici del territorio (CCIAA Verona, 2022, Le destinazioni turistiche e i marchi d'area veronesi: analisi dei flussi turistici nel 2021).

#### Box2 - I flussi turistici nel territorio Veronese

Secondo le informazioni rese disponibili dal Servizio Studi e Ricerca della Camera di Commercio di Verona, nel 2021 sono stati oltre 3,2milioni gli arrivi di turisti italiani e stranieri in provincia di Verona. Le giornate di presenza complessivamente rilevate hanno sfiorato i 13milioni. Si tratta di una quota ancora lontana rispetto ai 18milioni registrati nel 2019 prima della pandemia, ma in crescita del 72% rispetto ai valori del 2020.

Le aree delle due destinazioni turistiche, il Lago di Garda e il suo entroterra e Verona città, rappresentano i due principali poli d'attrazione turistica per il territorio veronese concentrando, insieme, il 92% delle presenze complessive. Per quanto riguarda il resto della provincia, ovvero nei quattro marchi d'area della Valpolicella, Lessinia, Soave-est veronese e Pianura dei Dogi, la presenza turistica è più ridotta. Nel 2021 si sono registrati circa 386mila arrivi per un ammontare complessivo di oltre un milione di presenze.

**Tab. B1 - Arrivi e presenze turistiche nelle destinazioni e marchi d'area veronesi. Anni 2019-2020-2021**

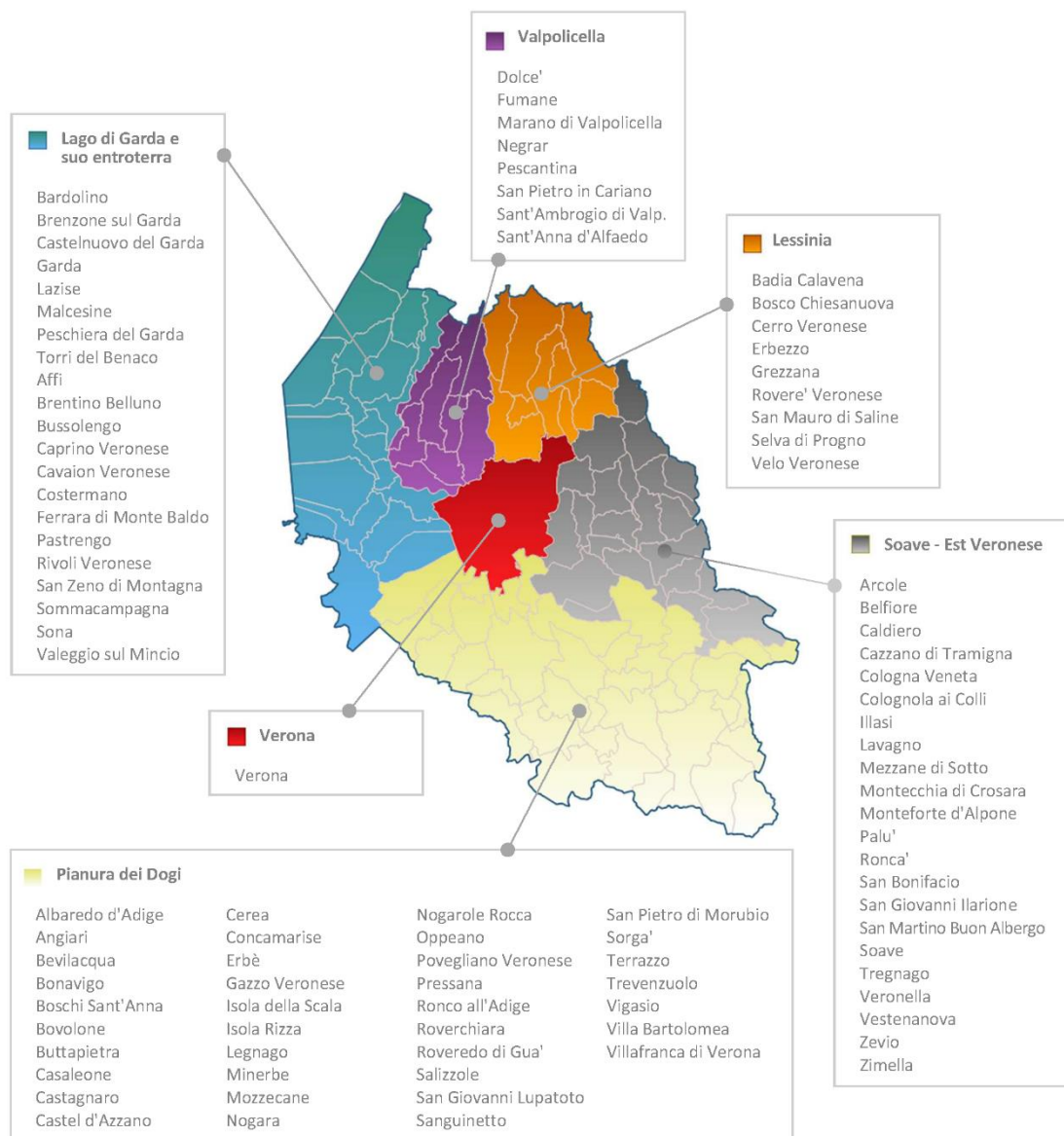
	2019		2020		2021	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Lago di Garda e suo entroterra	3.107.763	13.666.577	1.362.786	5.922.532	2.209.934	10.433.925
Verona	1.283.388	2.743.943	359.137	865.218	633.157	1.424.680
Soave-est veronese	168.346	366.770	60.496	191.483	99.159	297.323
Lessinia	17.824	56.087	10.595	39.536	15.033	47.164
Valpolicella	125.832	326.192	44.771	147.296	78.840	216.004
Pianura dei Dogi	422.475	840.533	127.223	314.363	192.851	468.955
Totale provincia	5.130.428	18.011.840	1.967.117	7.485.230	3.232.017	12.895.562

*\* la somma degli arrivi e delle presenze delle destinazioni e dei marchi d'area non coincide con il totale provinciale, in quanto non sono presenti, o sono oscurati, i comuni i cui dati non garantiscono la riservatezza dei rispondenti. Il dato è omissis ai sensi dell'articolo 9 del D.Lgs. 322/1989*

Fonte: elab. CCIAA Verona (2022) "Le destinazioni turistiche e i marchi d'area veronesi: analisi dei flussi turistici nel 2021", <https://vr.camcom.it/>



Fig. 1 – Destinazioni e marchi d'area della provincia di Verona



Fonte: CCIAA Verona (2022) "Le destinazioni turistiche e i marchi d'area veronesi: analisi dei flussi turistici nel 2021", <https://vr.camcom.it/>

### 2.3.1 Verona città

A Verona nel 2021 si registrano complessivamente 57.275 assunzioni di lavoratori dipendenti (il 44% della provincia), di cui 7.900 interessano nello specifico l'ambito del turismo (tab. 7). Rispetto alla quota complessiva di assunzioni rilevata per questo comparto in provincia, la città di Verona concentra poco meno del 30% delle assunzioni. Il peso dei servizi turistici calcolato sul totale delle attivazioni registrate in città si attesta al di sotto del 15%.

Nel 2021, il volume complessivo delle assunzioni nel contesto cittadino è tornato a crescere dopo la pesante flessione registrata nel corso del 2020. Il rafforzamento della domanda di lavoro è particolarmente evidente nel comparto turistico, dove il numero delle assunzioni è cresciuto del 53% rispetto l'anno della pandemia, non riuscendo tuttavia recuperare i livelli particolarmente elevati registrati nel 2019. L'andamento positivo del comparto turistico si conferma anche nei primi mesi del 2022 nei quali si registrano valori superiori a quelli registrati nei primi sei mesi del 2021.

Complessivamente nella città di Verona il bilancio occupazionale di fine 2021 per quanto riguarda il lavoro dipendente è positivo per +3.380 posizioni di lavoro. Il saldo registrato per il comparto turistico, dopo la pesante flessione negativa del 2020 (-1.425 unità), è tornato ad essere positivo (+730) quale conseguenza una ritrovata dinamicità del mercato del lavoro. Il bilancio nella prima parte del 2022, complice l'importante ripresa delle assunzioni, è positivo (+1.465) e nettamente superiore a quello registrato nello stesso periodo del 2021.

**Tab. 7 – VERONA CITTÀ. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo. TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

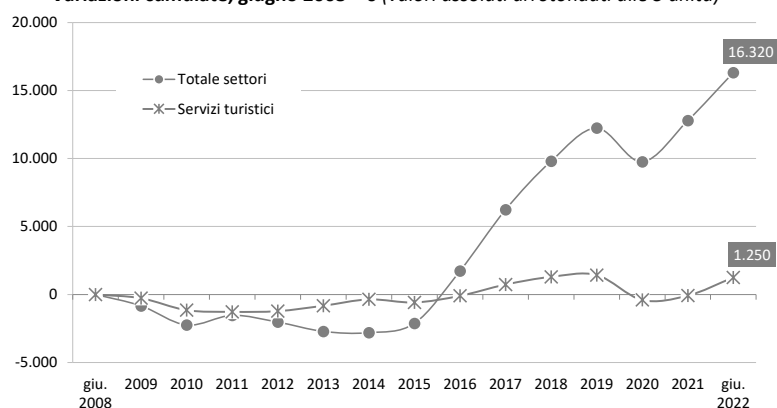
		Totale settori			Servizi turistici		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	61.945	60.350	1.595	11.390	11.075	315
2020	Totale	45.975	47.270	-1.295	5.150	6.575	-1.425
2021	Totale	57.275	53.895	3.380	7.900	7.165	730
2019	1° trimestre	14.625	13.355	1.270	2.270	2.250	20
	2° trimestre	16.245	14.730	1.515	3.695	2.450	1.240
	3° trimestre	15.865	16.085	-220	2.625	3.470	-845
	4° trimestre	15.210	16.180	-970	2.810	2.915	-100
2020	1° trimestre	13.075	13.625	-550	1.860	2.310	-455
	2° trimestre	7.500	8.235	-735	575	1.005	-425
	3° trimestre	13.485	13.120	365	1.865	1.900	-40
	4° trimestre	11.915	12.285	-370	850	1.360	-505
2021	1° trimestre	9.985	9.670	315	660	850	-190
	2° trimestre	14.200	11.485	2.715	2.305	1.245	1.060
	3° trimestre	16.850	16.430	420	2.285	2.630	-350
	4° trimestre	16.245	16.310	-70	2.650	2.435	215
2022	1° trimestre	14.610	13.540	1.070	1.900	1.995	-95
	2° trimestre	17.330	15.215	2.115	4.110	2.545	1.560

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Osservando la dinamica occupazionale di lungo periodo (graf. 5), a Verona città si registrano complessivamente +16.320 nuove posizioni di lavoro dipendente tra il 2008 e il 2022. I soli servizi turistici, hanno mostrato un significativo rafforzamento nel biennio 2017-2019, bruscamente interrotto nel 2020 con la pandemia. Dopo il sostanziale arresto della crescita occupazione ed il recupero nel 2021, alla fine del primo semestre del 2022 si registrava un bilancio positivo pari al oltre 1.252 nuove posizioni lavorative.

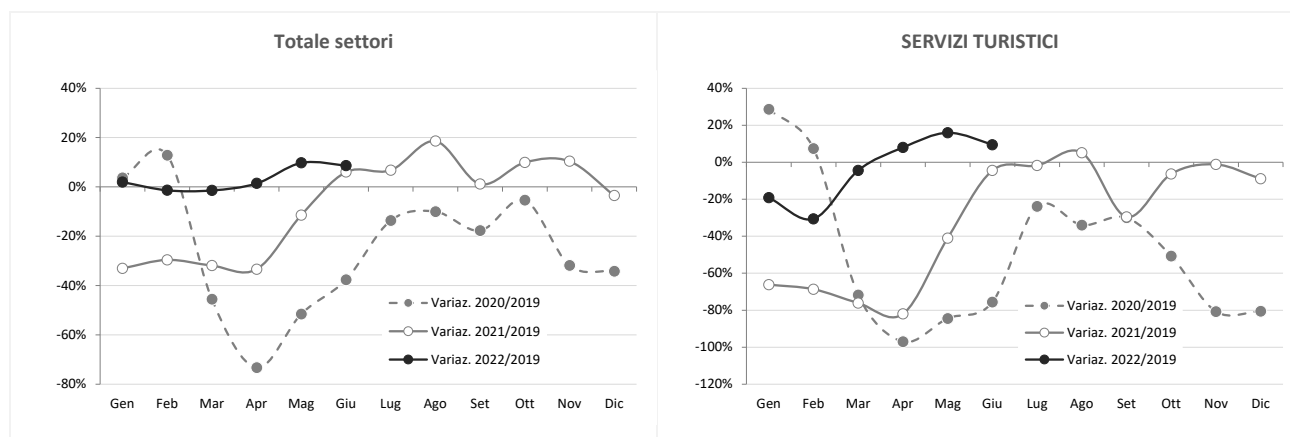
**Graf. 5 – VERONA CITTÀ. Posizioni di lavoro dipendente\* TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
**Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
 Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Osservando nel dettaglio le variazioni intervenute nel corso dell'ultimo triennio, è possibile cogliere il progressivo dispiegarsi della pandemia e gli effetti sulla domanda di lavoro dipendente (graff. 6 e 7). Il comparto dei servizi turistici nel contesto cittadino ha registrato una pesantissima flessione delle assunzioni nel mese di aprile, quando si è registrata una variazione negativa che ha portato praticamente ad annullare (-100%) il volume delle attivazioni effettuato nello stesso mese del 2019. Nel secondo semestre del 2020 il divario rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è andato attenuandosi rimanendo tuttavia negativo. I primi segnali di miglioramento si intravedono a partire da giugno 2021 e si consolidano soprattutto nella prima parte del 2022 (in particolare nel secondo trimestre) superando la quota dei nuovi rapporti di lavoro attivati nello stesso periodo del 2019.

**Graff. 6/7 – VERONA CITTÀ. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
 Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

La domanda di lavoro nel comparto dei servizi turistici si caratterizza, come logico attendersi, per una particolare diffusione dei rapporti di lavoro a termine (tab. 8). Il peso del tempo determinato raggiunge quasi l'80% delle assunzioni complessivamente effettuate nel comparto; i rapporti di lavoro stagionali rappresentano il 30% di tutti i rapporti di lavoro a termine. Più contenuto è, invece, il numero dei contratti in somministrazione che nel comparto turistico costituiscono appena il 6% del totale delle assunzioni (contro un peso medio del 17% rilevato per il totale dei settori). Il tempo indeterminato interessa circa il 16% delle assunzioni complessive e l'8% di quelle che avvengono nei servizi turistici. Questa forma contrattuale rispetto al 2020 registra un calo solo nel comparto turistico, ma torna poi a rafforzarsi nei primi sei mesi del 2022 quando le nuove attivazioni raddoppiano rispetto al medesimo periodo del 2021.

**Tab. 8 – VERONA CITTÀ. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Val. ass.</b>										
Tempo indeterminato	9.075	7.545	8.045	3.625	4.665	990	740	725	245	590
Apprendistato	2.885	1.845	2.490	1.100	1.505	900	355	535	185	405
di cui: stagionale	85	30	80	50	55	85	25	80	50	50
Tempo determinato	37.700	25.330	31.990	13.240	17.830	8.230	3.640	6.155	2.375	4.755
di cui: stagionale	6.930	4.765	6.170	3.360	3.950	2.100	905	1.735	1.165	1.655
Somministrato (missioni)	9.170	6.680	8.680	3.390	4.805	1.270	415	480	160	260
<b>Comp. %</b>										
Tempo indeterminato	15%	18%	16%	17%	16%	9%	14%	9%	8%	10%
Apprendistato	5%	4%	5%	5%	5%	8%	7%	7%	6%	7%
Tempo determinato	64%	61%	62%	62%	62%	72%	71%	78%	80%	79%
Somministrato (missioni)	16%	16%	17%	16%	17%	11%	8%	6%	5%	4%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Esaminando le caratteristiche dei lavoratori assunti nel comparto turistico (tab. 9), i dati rilevano un sostanziale equilibrio di genere ed una quota di stranieri attorno al 25% (in linea con il dato provinciale), leggermente più contenuta rispetto a quella rilevata per il totale dei settori in città. Rispetto all'età dei lavoratori si osserva la predominanza di giovani under 30 e di adulti compresi tra i 30 e i 54 anni di età, che rappresentano entrambi il 46% delle assunzioni del comparto. I titoli di studio più diffusi sono il diploma (52%) e a seguire la licenza media (23%), mentre la quota di laureati scende al 12% del totale.

**Tab. 9 – VERONA CITTÀ. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	61.945	45.975	57.275	24.180	31.940	11.390	5.150	7.900	2.965	6.010
<b>Genere</b>										
Uomini	33.445	23.945	28.945	12.610	16.080	6.085	2.665	4.030	1.600	3.105
Donne	28.500	22.035	28.330	11.575	15.860	5.305	2.485	3.865	1.365	2.895
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	44.180	32.955	40.720	16.755	22.345	8.390	3.875	5.900	2.275	4.450
Stranieri	17.765	13.020	16.555	7.425	9.595	3.005	1.275	1.995	690	1.560
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	25.335	17.355	22.575	9.340	12.330	5.550	2.340	3.650	1.415	2.625
30-39 anni	14.535	11.445	13.810	5.830	7.485	2.305	1.130	1.695	625	1.250
40-49 anni	12.550	9.740	11.200	5.030	6.065	1.750	855	1.105	420	820
50-54 anni	5.125	3.775	5.285	2.100	3.520	910	425	840	235	815
55 anni e più	4.405	3.665	4.405	1.880	2.540	880	400	615	265	490
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	6.755	3.835	5.435	2.325	3.560	845	370	645	265	510
Licenza elementare/media	15.770	11.605	14.260	6.195	8.095	3.105	1.280	1.780	545	1.455
Diploma (2-3 anni)	3.000	2.480	3.100	1.370	1.690	540	330	400	135	290
Diploma	24.995	18.725	23.535	9.975	13.145	5.415	2.485	4.070	1.490	2.890
Laurea	11.265	9.180	10.755	4.230	5.280	1.465	660	965	510	840
N.d.	160	155	190	90	170	35	25	40	20	25
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	140	140	155	85	105	30	10	35	10	15
Professioni intellettuali	6.790	5.400	7.395	2.480	3.630	1.175	485	1.035	565	895
Professioni tecniche	4.020	3.340	3.540	1.550	1.860	505	345	375	125	200
Impiegati	6.985	7.085	9.025	4.365	4.635	420	190	285	110	280
Professioni qualif. dei servizi	17.535	10.015	12.890	4.570	8.515	7.310	3.190	4.885	1.505	3.570
Operai specializzati	6.815	4.925	6.090	2.950	3.530	440	150	310	215	310
Conducenti e operai semi-spec.	4.290	3.690	4.640	2.090	2.440	20	15	15	5	10
Professioni non qualificate	15.365	11.385	13.535	6.095	7.230	1.505	755	965	420	735

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Sul versante delle qualifiche professionali si osserva una maggiore diffusione delle assunzioni rispetto alle professioni qualificate dei servizi (62% del totale) e delle professioni intellettuali (13%), mentre seguono i rapporti di lavoro di manodopera non qualificata (12%). È interessante notare come la quasi totalità delle assunzioni di "professioni intellettuali" nel comparto turistico che avvengono nella provincia si concentri nella città di Verona, una dinamica in parte da ricondurre ad alcune specifiche attività legate al mondo dello spettacolo.

### 2.3.2 Lago di Garda e suo entroterra

In questa destinazione turistica, dal punto di vista occupazionale, si concentra la domanda di lavoro nell'ambito dei servizi turistici più significativa della provincia (tab. 10). Nel 2021 le assunzioni di lavoratori dipendenti in questo comparto sono state circa 15mila, ovvero circa il 54% di tutti i nuovi rapporti di lavoro registrati nel territorio veronese in ambito turistico. Rispetto complessivo volume delle assunzioni registrato in questo territorio (pari a 33.370 nuovi rapporti di lavoro nel 2021) la quota che interessa i servizi turistici è pari al 45%.

Per quanto riguarda l'andamento della domanda di lavoro nel 2021 emergono significativi segnali di ripresa grazie soprattutto alla riapertura delle attività turistiche a partire dal secondo trimestre, in cui si registra nel comparto una quota di assunzioni pari a quella rilevata nello stesso periodo del 2019. Complessivamente nel 2021 si registra una crescita delle assunzioni pari al +25%, mentre nei servizi turistici la variazione positiva raggiunge il +36%. Il bilancio di fine anno è positivo e pari a +1.345 posizioni di lavoro dipendente. L'andamento positivo registrato nel 2021 continua anche nel primo semestre del 2022, pur mostrando segnali di rallentamento nel corso del secondo trimestre dell'anno.

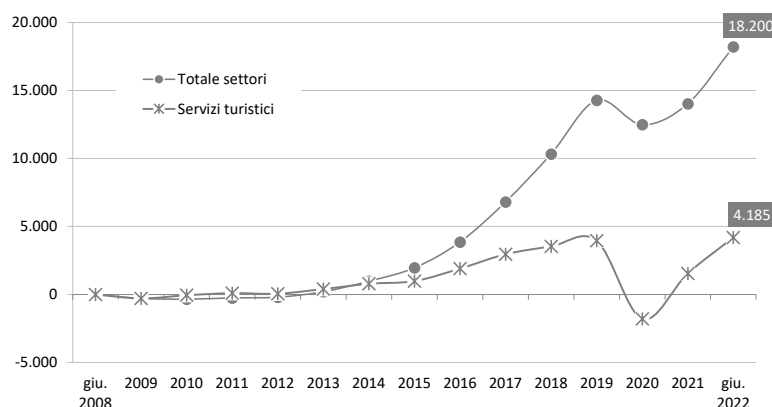
**Tab. 10 – LAGO DI GARDA E SUO ENTROTERRA. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo. TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		Totale settori			Servizi turistici		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	37.505	36.135	1.375	18.355	18.010	345
2020	Totale	26.625	28.210	-1.585	10.955	12.565	-1.610
2021	Totale	33.370	30.535	2.840	14.935	13.585	1.345
2019	1° trimestre	9.435	6.430	3.010	4.600	2.565	2.035
	2° trimestre	14.110	5.590	8.520	8.770	2.150	6.625
	3° trimestre	7.975	8.015	-35	2.450	3.595	-1.145
	4° trimestre	5.985	16.100	-10.115	2.535	9.705	-7.170
2020	1° trimestre	6.080	6.765	-685	1.950	2.890	-940
	2° trimestre	7.185	3.135	4.050	4.185	680	3.505
	3° trimestre	9.440	6.205	3.235	4.225	2.475	1.745
	4° trimestre	3.920	12.105	-8.185	595	6.520	-5.920
2021	1° trimestre	4.210	3.655	555	665	740	-75
	2° trimestre	13.810	4.425	9.380	8.750	1.160	7.585
	3° trimestre	9.335	7.965	1.370	3.525	3.430	95
	4° trimestre	6.020	14.490	-8.470	1.990	8.255	-6.260
2022	1° trimestre	11.070	6.480	4.590	5.895	2.395	3.500
	2° trimestre	13.370	6.220	7.150	7.515	2.210	5.305

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

La dinamica occupazionale di lungo periodo (graf. 8) mostra, in particolar modo per il settore turistico, il repentino arresto della fase espansiva nel corso del 2020. Nell'insieme, dalla fine del mese di giugno del 2008 alla fine di giugno 2022 in quest'area si sono registrate complessivamente oltre 18mila nuove posizioni di lavoro; nel solo comparto dei servizi turistici la crescita raggiunta supera le 4mila unità.

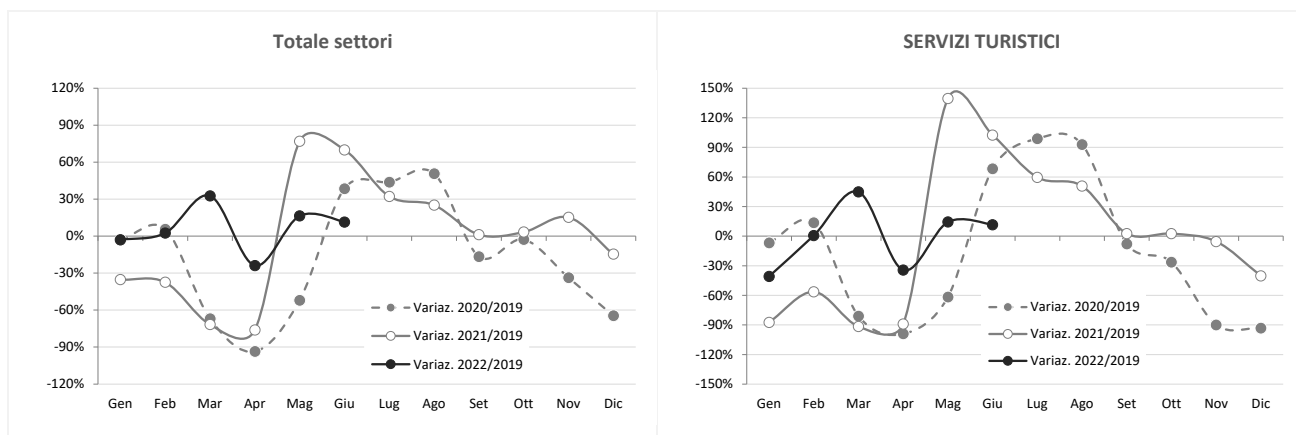
**Graf. 8 – LAGO DI GARDA E SUO ENTROTERRA. Posizioni di lavoro dipendente\* TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Gli effetti della pandemia emergono in modo significativo osservando l'andamento della domanda mese per mese. Nel 2020, in concomitanza del primo lockdown si registra, nel complesso dei settori, il calo di assunzioni più intenso che ha portato la quota complessiva di nuovi rapporti di lavoro a diminuire del -94% rispetto allo stesso mese del 2019. Per i servizi turistici l'impatto è stato ancora più negativo (-99%), ma l'andamento migliora tra giugno e agosto per effetto delle riaperture che hanno ritardato l'inizio della stagione estiva. Il 2021 ha mostrato una dinamica positiva in concomitanza dell'avvio (ritardato) della stagione nel mese di maggio, mentre nel 2022 si nota il picco positivo a marzo, risultato della dinamica del comparto dei servizi turistici con l'inizio anticipato (rispetto al 2019) della stagione estiva.

**Graff. 9/10 – LAGO DI GARDA E SUO ENTROTERRA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Osservando le assunzioni in base alla distribuzione delle tipologie contrattuali (tab. 11), nel 2021 l'88% dei nuovi rapporti di lavoro nel comparto del turismo sono stipulati a tempo determinato e buona parte di questi, circa l'86%, sono di tipo stagionale. Questa zona della provincia possiede l'incidenza più alta di assunzioni a carattere stagionale, una dinamica sicuramente da ricondurre alle ricorrenze temporali delle attività turistiche del territorio. Significative le assunzioni in apprendistato (7% del totale), anche in questo caso soprattutto a carattere stagionale. Più contenuto il ricorso al lavoro in somministrazione e a tempo indeterminato, comunque in entrambi i casi in forte rafforzamento nel corso del primo semestre del 2022.

**Tab. 11 – LAGO DI GARDA E SUO ENTROTERRA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)**

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Val. ass.</b>										
Tempo indeterminato	3.435	2.575	2.965	1.310	2.130	500	305	370	175	355
Apprendistato	2.310	1.440	1.905	1.000	1.260	1.270	740	1.025	615	715
di cui: stagionale	1.030	580	855	580	635	935	545	785	535	585
Tempo determinato	29.710	21.100	26.535	14.790	20.080	15.645	9.430	13.145	8.470	11.980
di cui: stagionale	16.925	12.145	15.625	10.280	13.420	12.140	7.955	11.305	7.845	10.600
Somministrato (missioni)	3.685	2.355	2.845	1.305	1.770	940	475	395	155	360
<b>Comp. %</b>										
Tempo indeterminato	9%	9%	9%	7%	8%	3%	3%	2%	2%	3%
Apprendistato	6%	5%	6%	5%	5%	7%	7%	7%	7%	5%
Tempo determinato	76%	77%	77%	80%	80%	85%	86%	88%	90%	89%
Somministrato (missioni)	9%	9%	8%	7%	7%	5%	4%	3%	2%	3%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Quanto alle caratteristiche dei lavoratori (tab. 12), prendendo a riferimento le assunzioni registrate nel 2021 è possibile osservare come esse abbiamo interessato in egual misura uomini e donne, per il 28% persone di con cittadinanza straniera e per il 38% giovani al di sotto dei trent'anni. Considerando il livello

di istruzione, il 43% dei nuovi assunti possiede un diploma di scuola superiore e il 36% la licenza elementare o media.

**Tab. 12 – LAGO DI GARDA E SUO ENTROTERRA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)**

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	37.505	26.625	33.370	18.020	24.445	18.355	10.955	14.935	9.415	13.410
<b>Genere</b>										
Uomini	19.815	14.525	17.775	9.645	12.675	8.825	5.435	7.420	4.745	6.725
Donne	17.690	12.105	15.600	8.370	11.765	9.530	5.520	7.515	4.665	6.690
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	27.040	19.640	24.630	13.120	17.335	13.410	7.895	10.740	6.735	9.290
Stranieri	10.465	6.985	8.745	4.900	7.110	4.945	3.065	4.195	2.680	4.125
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	14.240	8.935	11.610	6.080	7.880	7.845	4.055	5.665	3.325	4.500
30-39 anni	8.350	6.110	7.205	4.010	5.355	4.185	2.600	3.080	2.055	2.890
40-49 anni	7.965	5.755	6.960	3.935	5.060	3.465	2.255	3.010	2.035	2.635
50-54 anni	3.105	2.510	3.825	1.980	3.310	1.400	965	1.735	1.030	1.935
55 anni e più	3.845	3.320	3.775	2.010	2.840	1.470	1.080	1.445	965	1.455
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	4.130	2.655	3.490	1.855	3.120	1.725	925	1.560	950	1.770
Licenza elementare/media	11.505	8.380	10.360	5.770	7.940	6.160	3.875	5.340	3.280	4.815
Diploma (2-3 anni)	2.395	1.770	2.190	1.220	1.505	1.120	750	985	690	885
Diploma	15.695	10.765	13.845	7.655	9.855	8.195	4.805	6.365	3.985	5.175
Laurea	3.705	3.000	3.390	1.460	1.965	1.125	590	670	495	735
N.d.	75	55	95	60	60	35	20	20	20	35
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	85	80	70	40	65	40	30	30	20	40
Professioni intellettuali	2.515	1.695	2.245	655	1.175	970	185	365	60	290
Professioni tecniche	1.670	1.120	1.455	680	985	660	245	375	185	335
Impiegati	3.355	2.525	3.215	1.890	2.525	1.615	985	1.300	900	1.225
Professioni qualif. dei servizi	14.470	9.270	12.315	7.585	10.405	10.790	6.795	9.175	5.890	8.130
Operai specializzati	3.300	2.695	3.400	1.650	2.055	240	185	250	160	240
Conduttori e operai semi-spec.	2.155	1.570	1.890	895	1.085	55	15	25	10	35
Professioni non qualificate	9.960	7.675	8.785	4.620	6.150	3.990	2.510	3.410	2.190	3.115

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Dal punto di vista delle qualifiche professionali maggiormente diffuse, nel 2021 il 61% delle assunzioni interessa le professioni qualificate dei servizi, maggiormente addensate nei profili di cuochi, camerieri, baristi e addetti alla ristorazione. Per numerosità emerge poi la manodopera non qualificata (23%) sempre allocata nell'ambito della ristorazione e anche nei servizi di alloggio, un dato che rispetto al valore provinciale (18%) indica un'incidenza più elevata. Infine, rispetto agli altri contesti territoriali della provincia emerge una quota consistente di impiegati (il 75% delle assunzioni del comparto nella provincia), per la maggior parte addetti allo sportello per le attività di accoglienza e più in generale di informazione.

### 2.3.3 Soave-est veronese

Per questo marchio d'area nel 2021 si sono registrate 31.255 assunzioni totali, di cui 1.525 hanno interessato le attività dei servizi turistici (il 5%). Rispetto alla quota di rapporti di lavoro stipulati in ambito turistico nella provincia di Verona, la zona del Soave e dell'est veronese – a importante vocazione manifatturiera – riveste un ruolo abbastanza marginale, raggiungendo nel 2021 appena il 6% del totale delle assunzioni (tab. 13). Come in tutto il territorio, la dinamica della complessiva domanda di lavoro ha subito una contrazione evidente nel 2020 a causa delle ricadute della pandemia, ciò nonostante quella registrata è stata una diminuzione meno intensa rispetto alle altre aree della provincia a maggiore vocazione turistica. A fine 2021 il saldo è positivo sia nel complesso (+1.325) che nell'ambito dei servizi turistici (+125). La fase di ripresa, anche in questo territorio, perdura per tutta la prima parte del 2022 senza particolari segnali di rallentamento: il bilancio è positivo anche nell'ambito delle attività turistiche e migliora (pur di poco) rispetto allo stesso periodo del 2021.

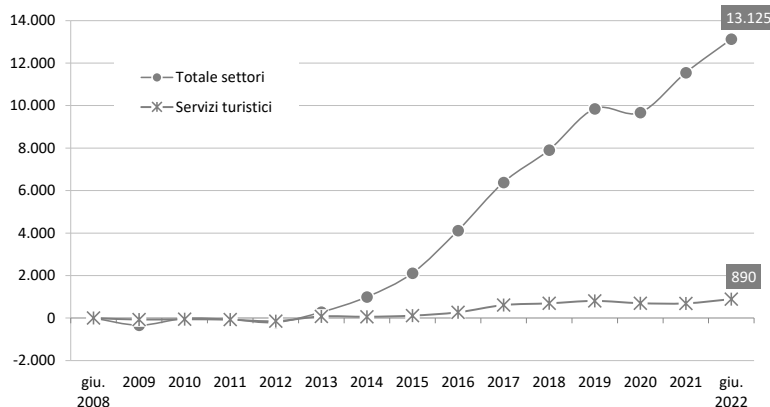
**Tab. 13 – SOAVE-EST VERONESE. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo. TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		Totale settori			Servizi turistici		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	33.035	31.295	1.740	1.945	1.885	60
2020	Totale	29.740	28.555	1.185	1.235	1.340	-100
2021	Totale	31.255	29.930	1.325	1.525	1.400	125
2019	1° trimestre	8.010	6.475	1.535	505	470	45
	2° trimestre	7.670	6.180	1.490	610	505	105
	3° trimestre	10.940	7.205	3.735	415	485	-75
	4° trimestre	6.420	11.435	-5.020	415	430	-15
2020	1° trimestre	7.170	6.315	855	340	410	-70
	2° trimestre	5.245	4.995	250	275	225	50
	3° trimestre	10.695	6.525	4.170	360	400	-35
	4° trimestre	6.625	10.715	-4.090	260	305	-45
2021	1° trimestre	6.840	5.905	935	160	230	-70
	2° trimestre	6.970	6.110	860	435	290	145
	3° trimestre	10.695	7.470	3.230	470	505	-40
	4° trimestre	6.750	10.445	-3.695	460	375	85
2022	1° trimestre	7.995	6.785	1.210	360	375	-15
	2° trimestre	7.385	6.550	835	575	410	165

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

La dinamica occupazionale rilevata per il lavoro dipendente nel territorio (graf. 11) mostra il progressivo rafforzamento delle posizioni di lavoro in essere per l'insieme degli ambiti occupazionali. Rispetto a questa tendenza generale, la domanda di lavoro generata dal comparto turistico – pur in progressivo rafforzamento dal 2016 – si colloca a livelli decisamente ridotti, con una crescita occupazionale che si mantiene particolarmente contenuta. Dal 30 giugno 2008 al 30 giugno 2022 si registrano 890 nuove posizioni di lavoro dipendente nell'ambito dei servizi turistici (contro +13.125 totali).

**Graf. 11 – SOAVE-EST VERONESE. Posizioni di lavoro dipendente\* TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

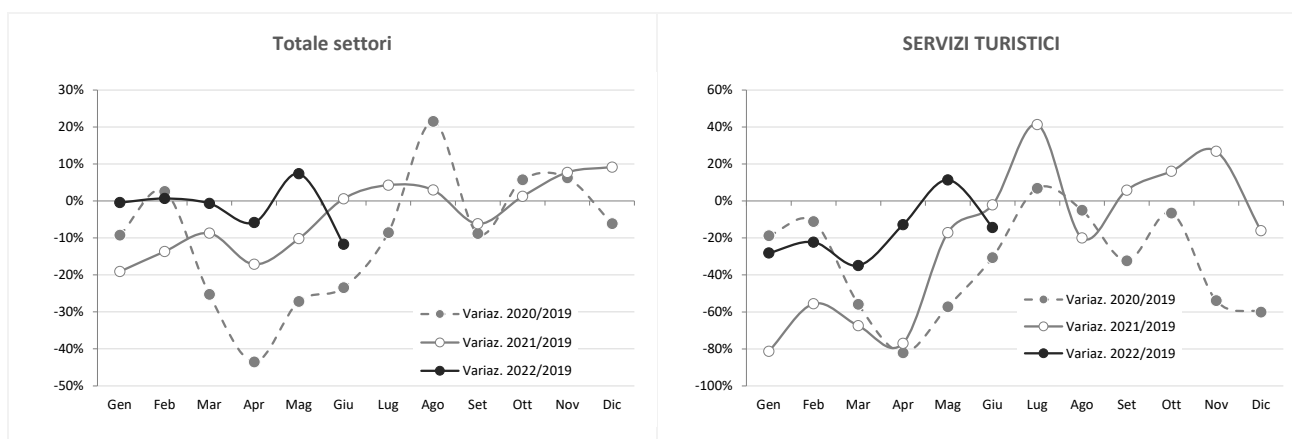


\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)



Focalizzando meglio l'analisi sulle ricadute della pandemia (graff. 12 e 13), il calo più intenso delle assunzioni anche in questo caso si rileva nel mese di aprile dove la contrazione della domanda complessiva raggiunge il -44% rispetto allo stesso periodo del 2019, mentre ad agosto si registra una variazione positiva del +22% in parte trainata dalle dinamiche positive registrate per il settore agricolo. Considerando solo i servizi turistici, ad aprile il divario rispetto al 2019 tocca il livello massimo (-82%), si attenua poi nel periodo estivo (e addirittura migliora a luglio con una variazione positiva del +7%), salvo poi tornare successivamente ad ampliarsi nella seconda parte dell'anno. Il 2021 segue un andamento in progressivo miglioramento a partire dai mesi estivi, con un picco nel mese di luglio (+41%), e una fase di crescita delle assunzioni negli ultimi quattro mesi dell'anno che continua anche nei primi sei mesi del 2022, con un progressivo assestamento della domanda ai livelli del 2019.

**Graff. 12/13 – SOAVE-EST VERONESE. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Per quanto riguarda le forme contrattuali associate al flusso delle assunzioni (tab. 14), anche in questo territorio si rileva una predominanza del tempo determinato che, sul totale delle assunzioni ha un peso del 70%, mentre nello specifico delle attività turistiche la quota scende al 68% (se pur in crescita rispetto al 2019). Si tratta di un dato che risulta molto al di sotto di quello rilevato per il complessivo contesto provinciale (82%). Infatti, a differenza delle aree a maggior vocazione turistica, si registra un peso più rilevante del tempo indeterminato (16%) e dell'apprendistato (13%). Si tratta comunque, come già osservato, di dinamiche occupazionali riferite ad un insieme ridotto di lavoratori, impiegati per lo più in attività legate alla specializzazione eno-gastronomica del territorio e per questo non strettamente legate ai picchi turistici che invece si osservano nelle altre destinazioni turistiche.

**Tab. 14 – SOAVE-EST VERONESE. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Val. ass.</b>										
Tempo indeterminato	3.890	3.000	3.590	1.580	2.190	395	215	245	65	145
Apprendistato	1.505	1.065	1.630	715	890	215	140	200	65	100
di cui: stagionale	20	5	15	5	10	20	5	15	5	10
Tempo determinato	23.830	22.600	22.275	9.750	10.280	1.170	855	1.035	460	665
di cui: stagionale	8.155	8.245	6.675	2.775	2.480	110	80	130	90	75
Somministrato (missioni)	4.525	3.550	4.535	2.210	2.480	165	25	45	10	25
<b>Comp. %</b>										
Tempo indeterminato	12%	10%	11%	11%	14%	20%	17%	16%	11%	16%
Apprendistato	4%	4%	5%	5%	6%	11%	11%	13%	11%	11%
Tempo determinato	71%	75%	70%	68%	65%	60%	69%	68%	77%	71%
Somministrato (missioni)	13%	12%	14%	16%	16%	8%	2%	3%	2%	3%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Analizzando più nel dettaglio le caratteristiche della domanda di lavoro nei servizi turistici (tab. 15), emerge una predominanza di lavoratrici (attenuatasi dal 61% al 59% dopo la pandemia) e di giovani sotto i 30 anni (53%), mentre i lavoratori stranieri interessano il 29% delle assunzioni (32% nel 2019). Quasi la metà dei rapporti di lavoro stipulati nel 2021 ha riguardato lavoratori diplomati, nel 27% dei casi lavoratori in possesso della licenza elementare/media, mentre i laureati superano appena il 4%.

**Tab. 15 – SOAVE-EST VERONESE. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	33.035	29.740	31.255	13.810	15.380	1.945	1.235	1.525	595	935
<b>Genere</b>										
Uomini	21.040	18.525	19.075	8.660	9.250	760	545	615	260	385
Donne	11.995	11.215	12.180	5.150	6.130	1.190	695	905	335	550
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	19.050	17.430	19.355	8.765	9.665	1.320	900	1.080	450	690
Stranieri	13.985	12.310	11.900	5.045	5.715	625	340	445	140	250
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	12.165	10.635	11.505	5.250	5.450	1.100	690	810	345	440
30-39 anni	7.905	7.115	7.445	3.315	3.730	410	280	295	105	175
40-49 anni	7.395	6.465	6.430	2.865	3.190	265	150	205	70	150
50-54 anni	2.665	2.665	3.020	1.295	1.705	110	65	150	50	135
55 anni e più	2.910	2.855	2.855	1.085	1.300	60	50	65	20	40
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	6.505	5.425	5.100	2.000	2.470	260	130	195	65	110
Licenza elementare/media	10.945	10.065	9.955	4.470	4.695	530	305	410	135	260
Diploma (2-3 anni)	1.660	1.510	1.720	780	900	120	85	120	40	55
Diploma	10.455	9.470	10.425	4.775	5.500	875	635	730	315	460
Laurea	3.420	3.210	3.970	1.750	1.750	155	80	65	30	50
N.d.	50	55	85	40	65	5	5	5	5	5
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	60	50	60	35	35	5	0	5	0	0
Professioni intellettuali	1.970	2.030	2.640	1.000	1.350	10	15	5	0	5
Professioni tecniche	1.490	1.230	1.480	755	825	135	60	60	15	50
Impiegati	2.175	1.735	2.200	1.055	1.215	80	50	55	30	55
Professioni qualif. dei servizi	3.420	2.715	3.210	1.335	1.790	1.450	900	1.175	455	705
Operai specializzati	4.020	3.030	3.690	1.810	2.175	50	25	35	15	15
Conduuttori e operai semi-spec.	3.295	2.585	3.280	1.430	1.700	20	0	0	0	0
Professioni non qualificate	16.600	16.365	14.695	6.390	6.295	200	175	190	75	105

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Dal punto di vista delle qualifiche professionali nel peculiare ambito turistico del territorio, circa i tre quarti delle assunzioni hanno interessato personale qualificato nelle attività dei servizi, quasi esclusivamente nell'ambito della ristorazione (cuochi, baristi e camerieri). Si rileva quindi un peso marginale della manodopera non qualificata che interessa il rimanente 12% delle assunzioni, valore al di sotto della media provinciale (18%).

### 2.3.4 Lessinia

Nel territorio della Lessinia, prendendo a riferimento il 2021, si registrano complessivamente 2.105 nuovi rapporti di lavoro, dei quali, circa 190 risultano stipulati nell'ambito dei servizi turistici. Si tratta di una zona in cui, dal punto di vista occupazionale, il turismo possiede un ruolo decisamente marginale sia in termini assoluti che di incidenza rispetto al totale dei settori.

Considerando la dinamica occupazionale complessiva è interessante notare il dispiegarsi, con la pandemia, di un andamento diverso rispetto ad altri territori della provincia: nel 2020 la contrazione delle assunzioni dovuta alle ricadute dell'emergenza sanitaria è stata molto leggera (-3%), mentre il volume complessivo dei nuovi rapporti di lavoro rilevato nel 2021 è superiore a quella del 2019 (+11% sul 2020, +7% sul 2019). La Lessinia, dunque, si contraddistingue per essere la sola area della provincia in cui la ripresa dell'occupazione nel 2021 ha raggiunto risultati migliori del periodo pre-pandemico: il bilancio di fine anno è infatti positivo per +120 posizioni di lavoro (ma di queste solo poche unità sono riconducibili all'ambito dei servizi turistici).

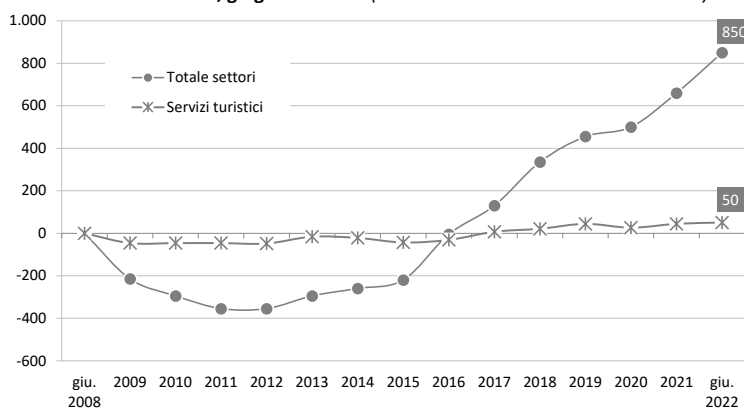
**Tab. 16 – LESSINIA. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo. TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		Totale settori			Servizi turistici		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	1.960	1.820	140	205	175	30
2020	Totale	1.895	1.790	105	140	160	-20
2021	Totale	2.105	1.985	120	190	175	20
2019	1° trimestre	500	410	85	35	20	15
	2° trimestre	495	395	100	65	25	35
	3° trimestre	600	555	45	60	90	-30
	4° trimestre	370	460	-85	45	35	10
2020	1° trimestre	450	415	40	20	40	-20
	2° trimestre	345	295	45	40	20	20
	3° trimestre	635	600	35	70	70	-5
	4° trimestre	465	480	-15	15	30	-15
2021	1° trimestre	420	400	20	15	15	0
	2° trimestre	515	395	120	65	30	35
	3° trimestre	650	615	35	60	75	-20
	4° trimestre	520	575	-55	55	55	0
2022	1° trimestre	590	520	70	30	40	-10
	2° trimestre	610	470	140	65	35	30

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Le dinamiche occupazionali registrate nel corso degli anni nell'ambito dei servizi turistici, a differenza degli altri territori, non portano ad un vero e proprio consolidamento della domanda di lavoro che, nonostante qualche timido segnale di rafforzamento, continua a mantenersi a livelli decisamente contenuti (graf. 14).

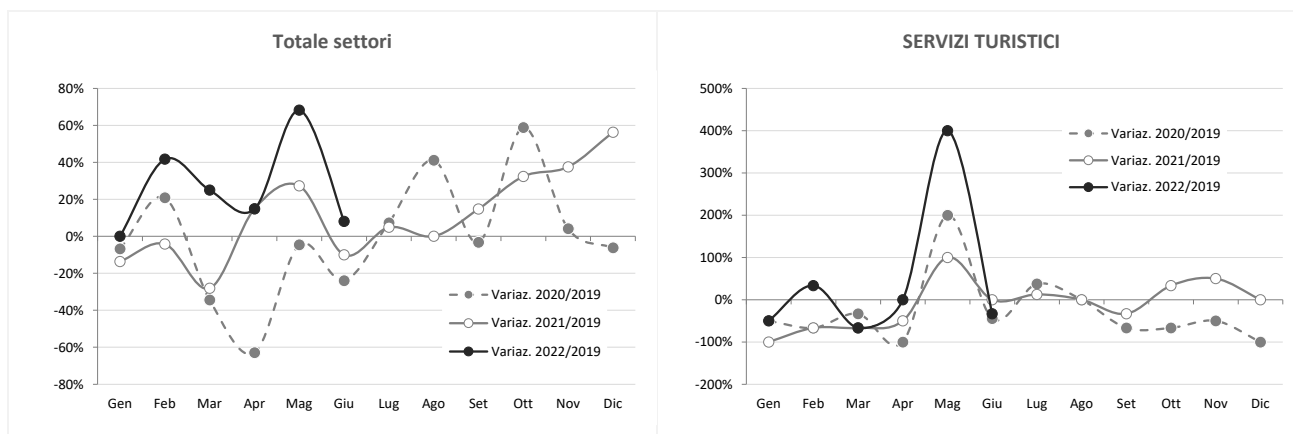
**Graf. 14 – LESSINIA. Posizioni di lavoro dipendente\* TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Come già osservato, le ripercussioni della pandemia sui livelli della domanda di lavoro sono stati decisamente meno significativi rispetto agli altri marchi d'area e al territorio provinciale nel suo complesso. Tuttavia, osservando l'andamento della domanda di lavoro su base mensile (graf. 15 e 16), anche in questo territorio sono comunque presenti gli effetti del pesante rallentamento avvenuto in concomitanza con il primo lockdown nel mese di aprile 2020: -63% rispetto allo stesso mese del 2019 considerando il totale dei settori ed un sostanziale azzeramento delle (poche) assunzioni effettuate in precedenza nel comparto turistico. Al particolare picco delle nuove assunzioni osservato a maggio 2022 sottende una variazione positiva rispetto al 2019 che comunque interessa numerosità molto ridotte.

**Graff. 15/16 – LESSINIA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Le peculiarità del territorio (oltre che la sua marginalità dal punto di vista occupazionale) vanno ad incidere anche sulla distribuzione delle tipologie contrattuali (tab. 17). Il complessivo flusso delle assunzioni si contraddistingue, infatti, per un peso meno significativo del contratto a tempo determinato (anche nei servizi turistici) ed una rilevanza proporzionalmente più elevata (pur comunque riferita a piccoli numeri) del tempo indeterminato e dell'apprendistato.

**Tab. 17 – LESSINIA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Val. ass.</b>										
Tempo indeterminato	270	245	265	120	185	25	15	25	15	20
Apprendistato	145	120	155	50	80	25	20	25	5	5
di cui: stagionale	15	10	15	0	0	15	10	15	0	0
Tempo determinato	1.550	1.530	1.685	765	930	140	100	110	50	50
di cui: stagionale	630	610	595	305	325	50	60	55	30	25
Somministrato (missioni)	600	565	630	330	245	15	5	35	10	20
<b>Comp. %</b>										
Tempo indeterminato	11%	10%	10%	9%	13%	12%	11%	13%	19%	21%
Apprendistato	6%	5%	6%	4%	6%	12%	14%	13%	6%	5%
Tempo determinato	60%	62%	62%	60%	65%	68%	71%	56%	63%	53%
Somministrato (missioni)	23%	23%	23%	26%	17%	7%	4%	18%	13%	21%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Quanto alle caratteristiche della domanda di lavoro nell'ambito dei servizi turistici, prendendo a riferimento il 2021, si rileva la perfetta parità di assunzioni tra uomini e donne, anche se nei due anni precedenti l'occupazione di questo settore risultava a prevalente connotazione femminile (tab. 18). La presenza di lavoratori stranieri risulta decisamente marginale e in calo (il 5% delle assunzioni), mentre il diploma e la licenza elementare/media continuano ad essere i titoli di studio più diffusi nel comparto. Va inoltre segnalata l'esigua presenza di assunzioni di laureati, peraltro con una presenza in progressivo calo.

**Tab. 18 – LESSINIA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	1.960	1.895	2.105	940	1.200	205	140	190	80	100
<b>Genere</b>										
Uomini	1.015	1.005	1.170	550	625	70	55	95	35	30
Donne	945	890	935	390	575	135	85	95	45	75
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	1.465	1.420	1.635	700	860	185	135	180	70	95
Stranieri	500	475	465	240	340	25	10	10	5	5
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	640	690	690	310	340	95	70	95	40	40
30-39 anni	460	390	470	205	275	35	25	20	10	15
40-49 anni	450	415	475	230	230	35	15	25	15	30
50-54 anni	165	185	245	100	225	15	20	35	5	15
55 anni e più	245	215	225	95	135	25	10	25	5	5
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	245	255	240	135	205	5	5	5	0	0
Licenza elementare/media	630	565	615	290	315	75	45	70	30	30
Diploma (2-3 anni)	135	120	175	75	115	15	5	15	5	10
Diploma	655	630	770	335	365	95	70	85	35	50
Laurea	300	320	305	105	195	20	10	15	5	5
N.d.	5	0	5	0	5	0	0	0	0	0
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0
Professioni intellettuali	215	260	270	70	175	0	0	0	0	0
Professioni tecniche	100	80	95	40	60	0	0	0	0	0
Impiegati	135	120	150	65	85	0	0	5	0	5
Professioni qualif. dei servizi	290	235	285	120	140	155	110	150	60	75
Operai specializzati	335	325	410	195	235	5	10	10	5	5
Conduttori e operai semi-spec.	265	205	235	90	85	0	0	0	0	0
Professioni non qualificate	620	660	655	355	415	45	20	25	15	20

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

### 2.3.5 Valpolicella

Pur contraddistinto da un indotto delle attività turistiche molto sviluppato, il territorio della Valpolicella non presenta dinamiche occupazionali particolarmente pronunciate per quanto riguarda l'ambito dei servizi turistici in senso stretto (tab. 19). Rispetto alle oltre 7.500 nuove attivazioni contrattuali effettuate dalle aziende del territorio nel corso del 2021, quelle riferite ai servizi turistici sono state 695. Il peso rispetto al totale delle assunzioni in questo comparto nell'intero territorio provinciale è appena del 3%.

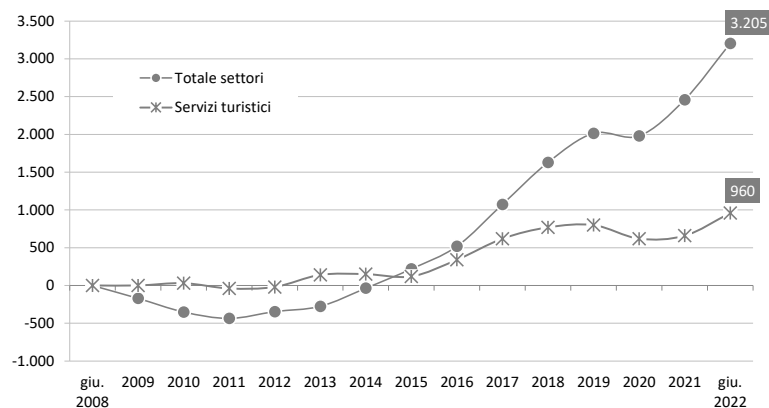
**Tab. 19 – VALPOLICELLA. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo. TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		Totale settori			Servizi turistici		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	7.610	7.250	360	795	785	15
2020	Totale	6.595	6.385	210	465	560	-95
2021	Totale	7.575	7.000	570	695	580	110
2019	1° trimestre	1.890	1.580	310	205	190	10
	2° trimestre	1.430	1.315	110	250	185	65
	3° trimestre	2.855	1.470	1.385	165	175	-10
	4° trimestre	1.435	2.880	-1.445	175	225	-50
2020	1° trimestre	1.650	1.520	130	145	155	-5
	2° trimestre	850	955	-105	95	115	-20
	3° trimestre	2.585	1.305	1.280	135	145	-5
	4° trimestre	1.515	2.605	-1.090	80	145	-65
2021	1° trimestre	1.560	1.285	275	80	85	-5
	2° trimestre	1.390	1.375	15	210	130	80
	3° trimestre	3.015	1.645	1.370	235	180	55
	4° trimestre	1.610	2.695	-1.090	170	185	-15
2022	1° trimestre	2.015	1.710	305	175	180	0
	2° trimestre	1.760	1.600	160	305	185	115

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Nonostante le dimensioni ridotte, l'insieme dei servizi turistici nell'area della Valpolicella rappresenta un ambito occupazionale in graduale espansione, come dimostrano sia dall'andamento positivo della domanda di lavoro – in forte ripresa dopo la pandemia (+49% delle assunzioni sul 2020) – sia la dinamica occupazionale registrata nel lungo periodo (graf. 17). L'andamento occupazionale in questo settore è positivo già a partire dal 2013, quando il resto delle attività produttive della zona ancora stavano recuperando le posizioni di lavoro perse durante la fase più acuta della crisi economica iniziata nel 2008. Dal 2015 i livelli di crescita hanno conosciuto un'importante accelerazione, frenata solo dalla pandemia nel corso del 2020. Complessivamente, considerando il periodo giugno 2008-giugno 2022, l'incremento delle posizioni di lavoro dipendente in essere è stato di poco inferiore alle mille unità.

**Graf. 17 – VALPOLICELLA. Posizioni di lavoro dipendente\* TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)



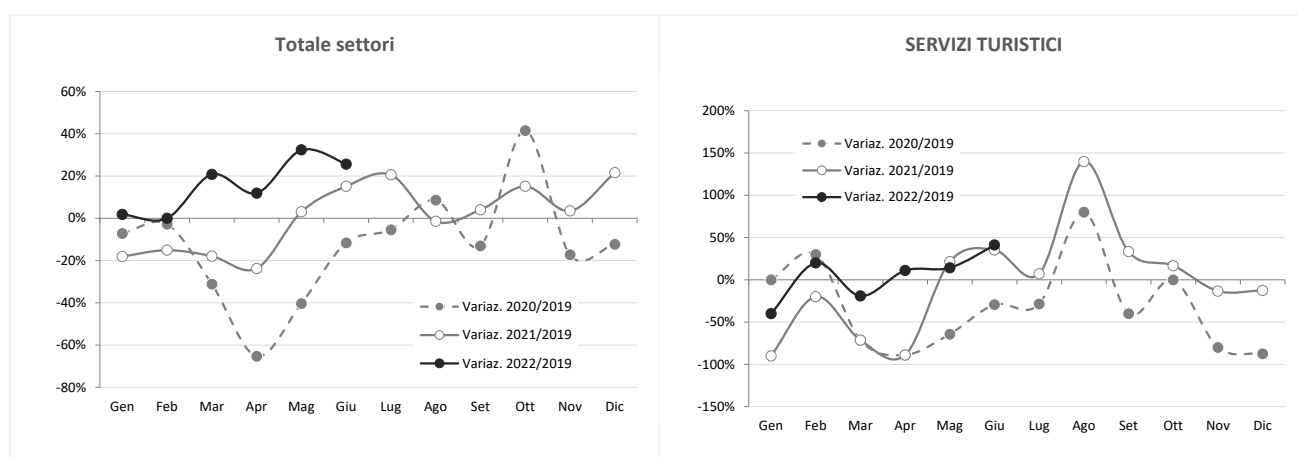
\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Il focus sulla dinamica delle assunzioni ed in particolar modo sulle ricadute dell'emergenza sanitaria (graff. 18 e 19), evidenzia nel 2020 un calo delle assunzioni rispetto all'anno precedente che si attesta al -13% per il totale dei settori e al -12% per l'ambito dei servizi turistici. Considerando l'andamento mensile, anche in questo caso il valore peggiore si registra ad aprile (-65% totale settori, -89% servizi turistici), con un leggero miglioramento durante i mesi estivi grazie alla riapertura delle attività turistiche, per poi riprendere un andamento in discesa nell'ultima parte dell'anno a causa delle successive ondate di Covid-19.

Nel 2021 per l'ambito dei servizi turistici si osserva un netto miglioramento della dinamica delle assunzioni, a tratti migliore di quella rilevata nel 2019 durante la stagione estiva; nei primi sei mesi del 2022 appare chiara la performance positiva e in crescita a partire dal mese di aprile, con valori migliori di quelli registrati nello stesso periodo del 2019 (+14% delle assunzioni a maggio e +41% a giugno).

**Graff. 18/19 – VALPOLICELLA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Anche in questo caso, la tipologia contrattuale (tab. 20) che maggiormente contraddistingue il flusso delle assunzioni è il tempo determinato; nel caso dei servizi turistici la quota osservata nel 2021 arriva ad interessare il 76% dei nuovi rapporti di lavoro, rafforzandosi rispetto al biennio precedente (72% nel 2019). Di queste assunzioni il 22% è di tipo stagionale ed interessa esclusivamente le attività alberghiere e di ristorazione. Per quanto riguarda le assunzioni con contratto a tempo indeterminato (pari al 17% del totale), vale la pena sottolineare la particolare ripresa osservata nei primi sei mesi del 2022 quando si registrano valori pressoché raddoppiati rispetto allo stesso periodo del 2021.

**Tab. 20 – VALPOLICELLA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Val. ass.</b>										
Tempo indeterminato	1.085	815	1.035	435	705	120	85	120	25	75
Apprendistato	450	330	495	225	295	70	30	45	25	40
di cui: stagionale	20	10	15	10	15	15	5	10	10	10
Tempo determinato	6.075	5.450	6.040	2.290	2.780	575	335	530	240	350
di cui: stagionale	2.390	2.305	2.230	670	640	135	65	115	80	120
Somministrato (missioni)	725	655	820	355	490	30	15	5	0	15
<b>Comp. %</b>										
Tempo indeterminato	13%	11%	12%	13%	17%	15%	18%	17%	9%	16%
Apprendistato	5%	5%	6%	7%	7%	9%	6%	6%	9%	8%
Tempo determinato	73%	75%	72%	69%	65%	72%	72%	76%	83%	73%
Somministrato (missioni)	9%	9%	10%	11%	11%	4%	3%	1%	0%	3%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Quanto alle principali caratteristiche dei lavoratori nell'ambito dei servizi turistici (tab. 21), le assunzioni effettuate nel 2021 hanno riguardato in egual misura donne e uomini; la presenza di lavoratori stranieri risulta più bassa rispetto al contesto provinciale ed interessa il 19% delle nuove attivazioni contrattuali (27% nella provincia). Anche in questo territorio si conferma elevato il peso dei giovani sotto i trent'anni, pari al 47% sul totale del settore; i titoli di studio più diffusi sono il diploma (54% delle assunzioni) e la licenza media/elementare (22%).

**Tab. 21 – VALPOLICELLA. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	7.610	6.595	7.575	2.950	3.780	795	465	695	290	480
<b>Genere</b>										
Uomini	4.555	4.020	4.640	1.815	2.170	395	235	355	160	235
Donne	3.055	2.575	2.935	1.135	1.610	400	225	340	125	240
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	5.685	5.115	5.940	2.300	2.925	620	370	560	240	395
Stranieri	1.925	1.480	1.635	655	855	185	90	130	50	80
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	2.525	2.210	2.650	1.090	1.375	400	225	325	145	210
30-39 anni	1.550	1.385	1.520	640	875	175	100	150	65	100
40-49 anni	1.675	1.340	1.450	590	725	145	75	115	40	65
50-54 anni	560	530	710	255	385	35	30	60	20	65
55 anni e più	1.305	1.130	1.240	380	415	45	30	45	20	40
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	1.085	810	925	325	395	60	30	35	15	35
Licenza elementare/media	2.025	1.775	1.930	715	925	170	100	155	55	120
Diploma (2-3 anni)	445	390	460	185	310	60	30	65	30	45
Diploma	2.640	2.310	2.800	1.120	1.550	430	265	375	165	235
Laurea	1.385	1.290	1.430	595	575	80	40	55	20	35
N.d.	35	20	25	10	25	0	0	0	0	5
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	20	10	15	5	5	5	0	0	0	0
Professioni intellettuali	1.055	865	1.030	365	520	20	25	30	0	10
Professioni tecniche	475	460	490	250	275	25	10	20	10	15
Impiegati	560	435	570	270	385	50	20	30	15	30
Professioni qualif. dei servizi	1.085	645	995	430	650	595	310	470	195	330
Operai specializzati	1.090	870	1.315	595	815	25	10	25	15	10
Conduuttori e operai semi-spec.	395	295	395	160	220	0	0	0	0	0
Professioni non qualificate	2.935	3.015	2.770	880	905	85	85	120	55	75

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Dal punto di vista delle qualifiche professionali le assunzioni risultano concentrate per la maggior parte nelle professioni qualificate dei servizi che nel 2021 interessano il 68% del totale del settore e riguardano prevalentemente le attività di ristorazione. A seguire emerge la manodopera non qualificata con un peso del 12% che si inserisce non solo nell'ambito della ristorazione ma anche nelle attività ad essa connesse come il trasporto delle merci e i servizi di pulizia.



### 2.3.6 Pianura dei Dogi

Anche nel territorio della Pianura dei Dogi, la parte meridionale della provincia, il peso dal punto di vista occupazionale del comparto turistico in senso stretto risulta piuttosto contenuto (tab. 22). Prendendo a riferimento il complessivo volume delle assunzioni effettuate nel corso del 2021 (oltre 52mila), quelle riferite ai servizi turistici rappresentano appena il 4% (8% considerando il totale delle assunzioni nei servizi turistici in provincia). Ciò nonostante l'andamento della domanda di lavoro si caratterizza per un leggero rafforzamento (anche nei primi 6 mesi del 2022) dopo la contrazione registrata con la pandemia.

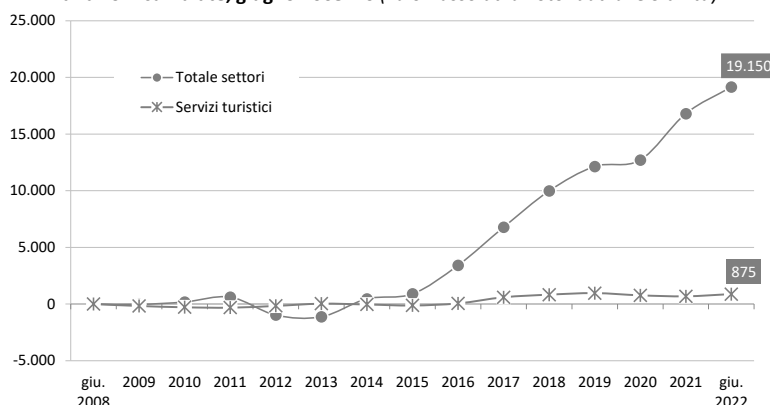
**Tab. 22 – PIANURA DEI DOGI. Posizioni di lavoro dipendente\* Flussi di assunzioni, cessazioni e saldo. TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

		Totale settori			Servizi turistici		
		Assunzioni	Cessazioni	Saldo	Assunzioni	Cessazioni	Saldo
2019	Totale	53.990	51.630	2.360	3.000	2.920	75
2020	Totale	49.990	46.805	3.180	1.810	2.065	-250
2021	Totale	52.420	49.280	3.140	2.240	2.100	145
2019	1° trimestre	14.055	11.185	2.870	775	720	50
	2° trimestre	14.070	11.045	3.025	765	740	25
	3° trimestre	15.500	13.020	2.480	785	760	20
	4° trimestre	10.365	16.380	-6.020	680	700	-20
2020	1° trimestre	13.890	11.655	2.235	570	630	-60
	2° trimestre	10.565	8.695	1.870	270	400	-135
	3° trimestre	13.815	11.805	2.010	560	530	25
	4° trimestre	11.720	14.655	-2.935	415	500	-80
2021	1° trimestre	13.000	10.825	2.175	250	355	-105
	2° trimestre	13.005	10.165	2.840	540	465	75
	3° trimestre	15.050	13.180	1.870	740	635	105
	4° trimestre	11.365	15.110	-3.745	720	650	70
2022	1° trimestre	14.800	12.730	2.065	625	710	-85
	2° trimestre	13.295	11.130	2.165	860	750	105

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Il lento rafforzamento occupazionale dei servizi turistici in quest'area si contrappone alla veloce crescita delle posizioni di lavoro dipendente invece registrata negli altri settori. Complessivamente, da giugno 2008 a giugno 2022, nella Pianura dei Dogi la crescita del lavoro dipendente è stata di circa 19.500 posizioni lavorative; nell'ambito dei servizi turistici le nuove posizioni di lavoro create sono state meno di un migliaio (graf.20).

**Graf. 20 – PIANURA DEI DOGI. Posizioni di lavoro dipendente\* TOTALE e SERVIZI TURISTICI**  
Variazioni cumulate, giugno 2008 = 0 (valori assoluti arrotondati alle 5 unità)



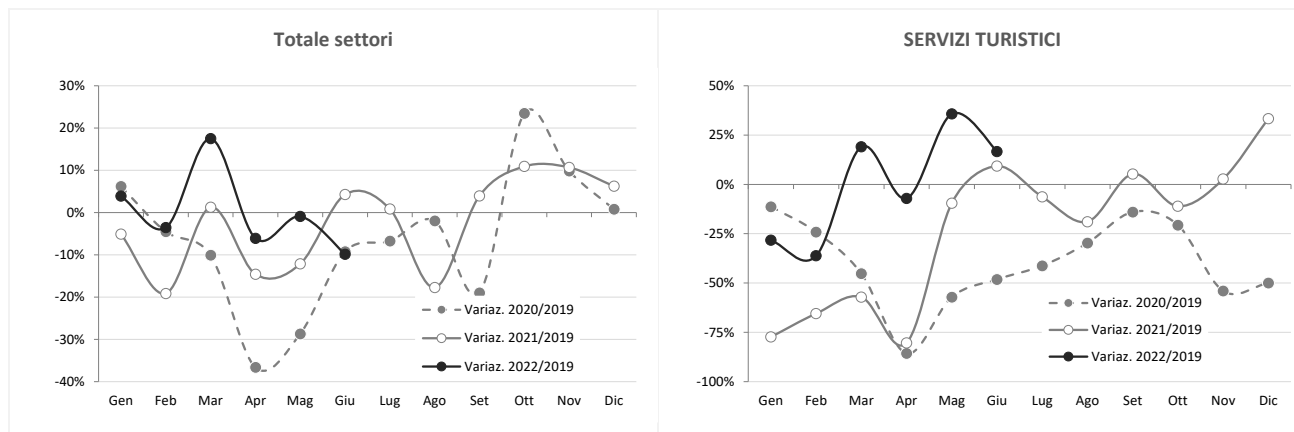
\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Osservando più nel dettaglio le ricadute della pandemia sull'andamento della domanda di lavoro rispetto ai livelli del 2019 (graff. 21 e 22), nel 2020 si registra una contrazione complessiva delle

assunzioni del -7% che nel caso dei servizi turistici raggiunge il -40% (con alcuni picchi mensili molto più pronunciati).

Il 2021 presenta un andamento migliore a partire dal periodo estivo con l'avvio della stagione turistica e negli ultimi due mesi dell'anno si osserva un'impennata positiva che raggiunge il +33% rispetto alla quota di assunzioni registrata a dicembre del 2019. Il 2022 mostra segnali di crescita già a partire dal mese di marzo (+19% delle assunzioni) e raggiunge un nuovo valore massimo a maggio (+36%).

**Graff. 21/22 – PIANURA DEI DOGI. Assunzioni nel lavoro dipendente\* effettuate nel 2020, 2021 e 2022. Variazioni mensili rispetto al 2019**



\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Anche in questo caso le assunzioni effettuate nell'ambito dei servizi turistici si caratterizzano per una forte presenza del tempo determinato (pari al 66% del totale, di cui solo l'11% è di tipo stagionale). Più che negli altri territori emerge una particolare diffusione del contratto di apprendistato, il quale interessa l'11% delle assunzioni; il tempo indeterminato ha, invece, un peso del 17% sul totale delle nuove attivazioni contrattuali. I rapporti in somministrazione, infine, costituiscono la quota minore di assunzioni pari al 7% del totale, anche se in questo territorio sono leggermente più utilizzati rispetto a quanto rilevato per l'intera provincia (4% del totale).

**Tab. 23 – PIANURA DEI DOGI. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per contratto**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Val. ass.</b>										
Tempo indeterminato	6.575	5.905	6.005	2.795	3.665	605	365	375	140	265
Apprendistato	2.145	1.585	2.060	900	1.090	350	155	245	65	145
di cui: stagionale	30	10	25	10	15	15	0	10	0	15
Tempo determinato	38.425	36.970	37.940	19.150	20.165	1.690	1.175	1.470	535	930
di cui: stagionale	17.345	16.945	15.390	9.050	7.970	100	85	165	80	175
Somministrato (missioni)	8.287	9.736	11.677	5.320	5.365	355	120	150	45	140
<b>Comp. %</b>										
Tempo indeterminato	12%	11%	10%	10%	12%	20%	20%	17%	18%	18%
Apprendistato	4%	3%	4%	3%	4%	12%	9%	11%	8%	10%
Tempo determinato	69%	68%	66%	68%	67%	56%	65%	66%	68%	63%
Somministrato (missioni)	15%	18%	20%	19%	18%	12%	7%	7%	6%	9%

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Quanto alle principali caratteristiche della domanda di lavoro nell'ambito dei servizi turistici (tab. 24), è possibile osservare nel 2021 una quota leggermente maggioritaria di assunzioni attivate per la componente femminile (56% del totale); il peso degli stranieri è di poco inferiore rispetto alla media provinciale (25%), sebbene nel complessivo flusso delle assunzioni che hanno interessato questo marchio d'area la loro presenza sia elevata (41% del totale, di cui la maggior parte nel settore agricolo).

Per quanto riguarda l'età dei lavoratori, i giovani sotto i trent'anni costituiscono il gruppo più numeroso con 1.100 assunzioni, pari al 49% del totale e in rafforzamento nei primi sei mesi del 2022.

Il diploma di scuola superiore e la licenza elementare/media sono i titoli di studio maggiormente diffusi, i quali pesano sul totale delle assunzioni rispettivamente per il 48% e il 33%; i laureati costituiscono il gruppo meno numeroso (4% del totale).

**Tab. 24 – PIANURA DEI DOGI. Assunzioni nel lavoro dipendente\* nel settore dei SERVIZI TURISTICI per principali caratteristiche**  
(valori assoluti arrotondati alle 5 unità)

	Totale settori					Servizi turistici				
	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022	2019	2020	2021	1° sem. 2021	1° sem. 2022
<b>Totale</b>	53.990	49.990	52.420	26.005	28.095	3.000	1.810	2.240	785	1.480
<b>Genere</b>										
Uomini	32.140	30.000	30.925	16.045	16.910	1.275	845	995	355	640
Donne	21.850	19.985	21.495	9.965	11.185	1.725	965	1.245	430	840
<b>Cittadinanza</b>										
Italiani	31.095	28.265	30.840	14.245	15.685	2.235	1.375	1.670	575	1.055
Stranieri	22.895	21.720	21.585	11.765	12.410	765	445	570	210	425
<b>Classe d'età</b>										
Meno di 30 anni	18.360	16.775	17.490	8.520	9.055	1.620	955	1.100	390	600
30-39 anni	12.980	12.240	12.740	6.310	6.705	560	375	430	160	305
40-49 anni	12.440	11.375	11.750	5.965	6.220	485	265	330	110	250
50-54 anni	4.940	4.590	5.300	2.620	3.210	195	100	225	75	220
55 anni e più	5.270	5.005	5.145	2.595	2.910	145	120	160	50	100
<b>Titolo di studio</b>										
Nessun titolo	9.960	9.700	9.510	5.295	5.875	220	145	190	60	175
Licenza elementare/media	19.055	17.380	17.370	9.260	9.355	845	460	670	250	435
Diploma (2-3 anni)	3.130	2.575	3.035	1.450	1.640	260	145	215	80	145
Diploma	16.500	15.225	16.565	7.665	8.520	1.475	940	1.065	365	655
Laurea	5.285	5.055	5.815	2.295	2.565	195	120	100	30	60
N.d.	65	55	125	50	140	5	0	0	0	5
<b>Qualifica</b>										
Dirigenti	115	95	90	35	115	15	5	5	0	5
Professioni intellettuali	3.385	3.210	4.045	1.260	1.945	20	30	45	10	35
Professioni tecniche	2.275	2.025	2.385	1.130	1.055	30	50	60	15	30
Impiegati	3.595	4.165	4.305	2.110	2.615	90	50	55	20	55
Professioni qualif. dei servizi	6.065	4.250	4.715	1.925	2.735	2.375	1.285	1.650	575	1.035
Operai specializzati	6.735	5.540	6.480	3.505	3.660	60	50	55	30	50
Conduuttori e operai semi-spec.	7.030	5.910	6.410	3.000	3.380	10	5	5	0	10
Professioni non qualificate	24.790	24.800	23.990	13.040	12.590	395	335	370	135	265

\* tempo indeterminato, apprendistato, tempo determinato, somministrazione (missioni per servizi turistici)  
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 ottobre 2022)

Sul versante delle qualifiche professionali nel 2021 si osserva una netta maggioranza di assunzioni che riguardano profili qualificati dei servizi, pari al 74% del totale del comparto, buona parte delle quali baristi e addetti alla ristorazione, ma anche camerieri e cuochi.

### 3. L'INDAGINE QUALITATIVA

#### 3.1 Obiettivi del percorso e nota metodologica

Come si configura e che peso ha il settore turistico nelle diverse destinazioni e marchi d'area della DVG Foundation? Ci sono differenze rilevanti o dinamiche peculiari che riguardano i lavoratori impiegati in un territorio piuttosto che in un altro? Ci sono delle variabili legate alle specificità dei contesti locali che determinano una differenziazione di alcuni aspetti e meccanismi connessi al lavoro nel comparto turistico? Che diverse configurazioni assume il problema della mancanza di personale nel settore turistico? Ci sono delle differenze nei fabbisogni di professionalità e competenze su base territoriale?

Nel tentativo di rispondere a queste (e a molte altre) domande, nonché di completare il quadro conoscitivo delineato dai dati e dalla loro interpretazione, l'indagine qualitativa – di cui di seguito si propone un'analisi delle principali evidenze emerse – cerca di capitalizzare ciò che è già stato rilevato a livello macro<sup>2</sup> (rispetto al territorio provinciale nel suo complesso) e declinarlo, quasi utilizzando una lente di ingrandimento, sui singoli contesti territoriali così come sono stati identificati nel recente progetto della Destination Verona & Garda Foundation: le due destinazioni Lago di Garda veneto e Città di Verona, i quattro marchi d'area Valpolicella, Lessinia, Soave ed Est Veronese e Pianura dei Dogi.

Partendo da una prima ricognizione e analisi desk di risorse e materiali disponibili online riguardo il territorio veronese, la conformazione del tessuto produttivo e del mercato del lavoro nelle diverse zone, si è cercato innanzitutto di ricostruire il contesto territoriale di riferimento.

L'indagine è stata poi portata avanti attraverso una serie di interviste semi-strutturate<sup>3</sup> a dei testimoni chiave, individuati da Fondazione Toniolo e Camera di Commercio Verona, che fossero coinvolti come partner istituzionali o come consulenti nella DVG Foundation e che potessero rappresentare il punto di vista dei singoli territori analizzati. La scelta dei testimoni è stata guidata dall'esigenza di arricchire le prospettive già indagate (lavoratori, aziende ed operatori economici, corpi intermedi) con una più "istituzionale" e *super partes*, in particolare tenendo conto delle esperienze e dei punti di vista di quanti attivamente hanno sostenuto e si sono impegnati nella strutturazione di un nuovo sistema organizzativo di gestione dell'ecosistema turistico provinciale<sup>4</sup>. Le interviste si sono svolte dal 9 settembre 2022 e si sono concluse il 24 ottobre 2022<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Si fa riferimento ai risultati del precedente percorso di ricerca promosso da Fondazione Toniolo e realizzato da Veneto Lavoro, contenuti nel report pubblicato nel 2021 dal titolo *Un futuro sospeso: il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento. Un'indagine su occupazione, percorsi professionali e possibilità di valorizzazione delle risorse umane*, disponibile al sito <https://osservatorioturismoveneto.it/report-e-analisi-veneto/> alla sezione "indagini sulle Destinazioni venete".

<sup>3</sup> La griglia di domande utilizzata per le interviste è disponibile in appendice.

<sup>4</sup> I testimoni che sono stati intervistati sono: (1) Referenti per la Pianura dei Dogi: Silvia Zago, consulente aziendale in ambito risorse umane e comunicazione, impegnata da oltre 15 anni nell'area formazione e progetti slow food della Condotta Valli Grandi Veronesi; Walter Ambrosi, laureato in architettura e specializzato in restauro, da decenni impegnato nella valorizzazione della pianura veronese prima come amministratore, poi come consulente; entrambi coinvolti con ruolo di consulenza nei lavori della DVG Foundation; (2) Referenti per la Lessinia: Barbara Asinari, consigliere con delega al Turismo e Commercio del Comune di Bosco Chiesanuova; Federica Maria Veronesi, vicesindaco del Comune di Grezzana; Alessandra Nicolis, operatrice dello Sportello Unico del Lavoro di Grezzana; (3) Referenti per la Città di Verona: Marta Ugolini, assessore al turismo del Comune di Verona; (4) Referenti per la Valpolicella: Miriam Magnani, titolare dell'azienda agricola La Dama Vini; Monica Massarotti, coordinatrice dell'associazione Strada del vino Valpolicella; (5) Referenti per il Lago di Garda: Luca Sebastiano, sindaco di Lazise; (6) Silvia Nicolis, presidente del Museo Nicolis ("Museo dell'Auto, della Tecnica e della Meccanica") di Villafranca; (7) Paolo Artelio, presidente del consiglio di amministrazione della DVG Foundation.

<sup>5</sup> L'intervista a Luca Sebastiano, sindaco di Lazise, si è svolta il 5 novembre. Le informazioni raccolte sono state integrate all'analisi già cominciata.

Ciascuna intervista si è basata su un canovaccio di domande adattate di volta in volta in base all'interlocutore, lasciando aperta la possibilità di approfondire aspetti che, nella conversazione, sarebbero emersi come più rilevanti e sentiti. In generale, le domande delle interviste si sono articolate in 5 nuclei tematici, che hanno poi guidato l'analisi e la restituzione dei risultati:

1. *Il contesto territoriale di riferimento.* Caratteristiche e peculiarità del territorio e del suo sistema produttivo (punti di forza e di debolezza, il ruolo del turismo e delle attività produttive ad esso connesse nell'area di riferimento); caratteristiche del mercato del lavoro locale (dinamiche rilevanti, cambiamenti post-pandemia, opportunità occupazionali, stagionalità lavorativa e implicazioni in termini di risorse umane).
2. *Attrattività.* Attrattività rispetto ai flussi turistici e possibile impatto di una governance maggiormente integrata del sistema turistico (nuove opportunità, ostacoli da fronteggiare); capacità del mercato del lavoro locale e, più in generale del sistema territorio, di attrarre e trattenere i lavoratori e operatori turistici/imprenditori (condizioni lavorative, qualità della vita, offerta culturale, ecc.); eventuali esperienze/realtà territoriali virtuose rappresentano un modello e che hanno generato un impatto positivo sul territorio, soprattutto in termini di occupazione; percezioni rispetto al fenomeno del *labour shortage* (per quali qualifiche/mansioni, figure professionali e competenze su cui puntare in futuro, possibili strategie d'azione).
3. *Flessibilità.* Come viene declinato il concetto di flessibilità lavorativa nei vari contesti territoriali in relazione al settore turistico, elementi comuni ed eventuali variabili di differenziazione.
4. *Formazione.* Offerta di formazione iniziale e continua del territorio (elementi da valorizzare, limiti e ostacoli, prospettive di miglioramento, nuovo fabbisogno di competenze per far fronte ad un sistema mutato, strategie per il futuro); spinta alla digitalizzazione e informatizzazione dei servizi; eventuali progetti/iniziative attivati o in programma nel territorio per la qualificazione e l'aggiornamento delle competenze imprenditoriali.
5. *Responsabilità e governance.* Nuove opportunità e possibili ostacoli al nuovo modello di governance integrata per lo sviluppo del turismo veronese; le responsabilità dell'attore istituzionale, soprattutto in termini di tutela e valorizzazione del capitale umano.

Le informazioni raccolte sono state successivamente analizzate e restituite rispettando l'impostazione dei nuclei tematici appena esposti, i quali richiamano quella *cassetta degli attrezzi* immaginata a conclusione del precedente percorso di ricerca, utile per costruire interventi per il futuro.

Il quadro conoscitivo emerso lungi dall'essere completamente rappresentativo delle complessità di un territorio così variegato, così come non si propone di indicare soluzioni o ricette miracolose. L'obiettivo che ha guidato questo lavoro è stato piuttosto quello di calare territorialmente gli attrezzi della metaforica cassetta, per fornire degli input, degli spunti di riflessione riguardo alle caratteristiche, alle dinamiche, alle criticità e ai punti di forza del settore turistico nei diversi contesti considerati, per evidenziare le particolarità di ciascuno, ma anche i possibili punti di contatto e le leve su cui potrebbe essere strategico puntare per il futuro. Insomma, una raccolta di informazioni e indicazioni da consultare (più che un'analisi completa con un intento interpretativo). Tutto questo con l'auspicio che le evidenze emerse, per quanto – ancora una volta – parziali, possano da un lato offrire delle linee guida maggiormente dettagliate all'azione della DVG Foundation; dall'altro arricchire la riflessione più generale partita nel pieno della pandemia e continuare a presidiare e a tenere una luce accesa sul lavoro nel turismo, alimentando il dibattito sul tema.

### 3.2 Un focus sul territorio veronese: una ricostruzione delle due destinazioni e i quattro marchi d'area dalle testimonianze degli intervistati

#### 3.2.1 Conformazione, sistema produttivo locale e ruolo del settore turistico

Prima di procedere con l'analisi delle tematiche connesse più strettamente al lavoro nel settore turistico veronese, è utile fare un passo indietro e definire i diversi nuclei territoriali che sono stati individuati nel progetto della DVG Foundation: le due destinazioni – Lago di Garda Veneto e Città di Verona – e i quattro marchi d'area – Lessinia, Pianura dei Dogi, Valpolicella, Soave ed Est Veronese. Lo scopo è quello di identificarne, attraverso le testimonianze degli intervistati, le peculiarità dal punto geografico e del tessuto produttivo e, soprattutto, quale ruolo gioca e che volto ha il turismo in ciascun contesto.

Il Lago di Garda Veneto e in buona misura anche la Città di Verona sono due destinazioni tradizionalmente a forte vocazione turistica. La città d'arte può contare su un'offerta molto varia grazie alla presenza di una pluralità di fattori attrattivi che vanno dal ricco patrimonio artistico e culturale, agli eventi dell'Arena (ma non solo), alle fiere. Il turismo che interessa il capoluogo, quindi, è da un lato un turismo *leisure* e culturale, dall'altro un turismo di tipo *business*.

La realtà turistica che interessa il lago rappresenta una fetta importante dell'intera offerta provinciale. Il turismo che interessa questa località è prevalentemente un turismo balneare, di tipo familiare o di coppia, ma – soprattutto negli ultimi tempi – anche il turismo sportivo è diventato una componente importante. Il turismo del Lago, poi, è caratterizzato da una forte presenza straniera e da una “fidelizzazione”<sup>6</sup> dei flussi, che ha permesso a questa zona di registrare anno dopo anno (ad eccezione del periodo in cui erano in vigore le restrizioni agli spostamenti causate dall'emergenza Covid) livelli altissimi di presenze stagionali. Le strutture ricettive rispecchiano la necessità di soddisfare esigenze e aspettative di target ben definiti, anche se molto diversi tra loro: dai campeggi e villaggi turistici (soluzioni preferite soprattutto dagli stranieri), alle strutture alberghiere (dalle più modeste ed economiche a quelle di lusso), dagli alloggi privati a quelli di tipo agriturismo.

La Lessinia è la parte montuosa della provincia. Dal punto di vista produttivo, si può dire che il territorio abbia due anime: una legata alle attività tradizionali di agricoltura e soprattutto allevamento, da cui si è sviluppata tutta la filiera della lavorazione del latte (di cui il territorio rappresenta un'eccellenza); l'altra è rappresentata dalla vocazione turistica. In passato, infatti, la Lessinia è stata un punto di riferimento per il turismo invernale, il quale tuttavia nel corso del tempo ha subito un progressivo declino<sup>7</sup> che ha portato alla chiusura definitiva degli impianti di risalita. Ad oggi, la parte di turismo invernale si limita prevalentemente allo sci di fondo e alle passeggiate. Specularmente alla contrazione della stagione invernale si è però sviluppata quella estiva.

La Valpolicella e il Soave ed Est Veronese sono territori apparentemente simili, poiché sono accomunati da vocazioni vitivinicole e agricole che generano prodotti d'eccellenza. Tuttavia, la loro differente posizione geografica ha influito nello sviluppo del turismo – nella conformazione dell'eno-turismo - nei due contesti. La Valpolicella, infatti, si trova incastonata tra il Lago di Garda e il capoluogo scaligero e questa posizione strategica ha permesso “già in tempi non sospetti” di affiancare alle attività tradizionali anche un'offerta turistica; di contro la zona di Soave ed Est Veronese, più lontana dai due maggiori poli turistici, ha cominciato a sviluppare questo trend solo di recente. In queste due zone, nonostante le differenze, il turismo è sicuramente un settore in espansione ed “è correlato, va in supporto all'attività agricola, ma comunque resta secondario rispetto all'attività principale di produzione”.

<sup>6</sup> Cfr. Università di Verona – Dipartimento di Economia Aziendale, *Piano strategico per la DMO Lago di Garda, 2019-2021*, disponibile al sito: <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>

<sup>7</sup> Avendo il territorio della Lessinia una conformazione “dolce”, il progressivo innalzamento delle temperature stagionali legato al cambiamento climatico non ha più permesso di contare su nevicate abbondanti e costanti per innevare le piste da sci alpino. Nell'impossibilità di innevare le piste artificialmente a causa dei costi elevati che questa pratica comporta e che le amministrazioni locali non potevano permettersi di sostenere, gli impianti di risalita sono stati chiusi definitivamente tra il 2017 e il 2018.

In Valpolicella, così come del resto in quasi tutto il territorio provinciale, si registra una presenza preponderante di piccole aziende a gestione familiare, incentrate sulla figura del “vignaiolo tuttotfare”, alle quali si affiancano (poche) realtà aziendali più grandi e organizzate sul piano industriale e commerciale “che funzionano con le logiche manageriali delle imprese più strutturate di qualsiasi altro settore produttivo”.

L’Est Veronese, oltre alla produzione vinicola, rappresenta un importante polo industriale della provincia.

La Pianura dei Dogi rappresenta la parte meridionale della provincia. In questo contesto “il turismo non è di nicchia, è più che di nicchia”, ma nonostante questo è un settore in cui si intravede un potenziale di sviluppo: la presenza sul territorio di “piccole eccellenze da valorizzare” come le specificità delle produzioni agricole *slow* in contrapposizione all’agricoltura intensiva, l’artigianato del mobile, la presenza di corsi d’acqua e parchi, rappresenta un’opportunità di valorizzazione del territorio anche in chiave turistica. Si rileva inoltre che alcune dinamiche legate ai flussi turistici generati da alcuni eventi catalizzatori in Pianura dei Dogi ma anche nel resto della provincia, come le fiere, abbiano influito positivamente anche sulle produzioni locali: “per ‘influsso’ della Fiera del riso di Isola della Scala, sono nate molte realtà che oltre a cominciare a produrre riso, hanno iniziato anche a pilarselo, quindi facendo tutto *local*; il Vinitaly ha portato i nostri piccoli produttori che prima conferivano alla cantina sociale a creare la propria cantina, spingendo sulle produzioni bio; la Fiera Cavalli ha portato l’attenzione sul tema dell’ippica e quindi anche qui in pianura adesso stanno prendendo sempre più piede attività legate a questo tematismo, anche in chiave turistica”.

Nonostante questo, gli sbocchi lavorativi nel mercato del lavoro locale confluiscono prevalentemente nel settore della logistica, dell’industria manifatturiera e della grande distribuzione, a motivo della presenza di alcune grosse realtà trainanti.

Per quanto riguarda la presenza di strutture ricettive, per la maggior parte si tratta di strutture *business* che “fanno parte dell’indotto industriale, della GDO, piuttosto che dell’allora fiorente artigianato. La loro *allure* non è turistica”.

Anche per quanto riguarda le stagionalità dei flussi e i picchi di intensità lavorativa ad esse connessi, si può dire che essi si configurano in modo diverso a seconda delle zone di riferimento: sul Lago di Garda troviamo una stagionalità estiva forte, anche se leggermente “anomala” rispetto alle classiche località balneari poiché più lunga (circa 8-9 mesi); la città d’arte, seppur con picchi di affluenza nella bella stagione, ha una stagionalità più continuativa poiché “legata a fattori attrattivi stabili” quali le attrazioni artistiche e culturali, o alle festività e gli eventi che si distribuiscono nel corso di tutto l’anno solare; la Lessinia “ha una stagione invertita rispetto al passato”, quando il turismo legato agli sport invernali era un fattore trainante, che oggi si concentra maggiormente nel periodo tra la primavera e l’autunno, con picchi soprattutto nei fine settimana; in Valpolicella e nel Soave ed Est Veronese “la stagionalità – se così possiamo chiamarla – è proprio nei weekend, quando si sta aperti per accogliere i visitatori, mentre durante la settimana ci si dedica prevalentemente all’attività di produzione”.

Per tirare le somme, si può constatare che, nei sei diversi territori che la DVG Foundation riunisce, il turismo ha un ruolo e un peso diverso. Generalizzando, esso infatti sembra rappresentare:

- il *core business* del Lago di Garda e della Città di Verona;
- uno dei *core business* della Lessinia;
- una *linea di business* delle attività produttive caratterizzanti i marchi d’area di Valpolicella e Soave ed Est Veronese;
- una *potenziale linea di business* per alcune delle realtà produttive della Pianura dei Dogi, dove “c’è ancora tutto da costruire”.

### 3.2.2 Diversi modelli di turismo per un solo territorio

Il ruolo più o meno centrale del turismo porta con sé delle conseguenze anche sui modelli di turismo che interessano le diverse dimensioni territoriali. Da un lato, infatti, le destinazioni dove il settore ha un ruolo trainante l'economia locale e dove il tessuto produttivo è tutto più o meno organizzato in filiera e finalizzato alla produzione di un'offerta turistica, il turismo si configura come "il turismo dei grandi numeri, delle masse" ed ha un'impronta attrattiva più internazionale, spesso con implicazioni anche in termini di sostenibilità dei flussi e *overtourism*. Si fa riferimento ad esempio ai problemi di viabilità e congestionamento del traffico nei picchi stagionali in alcuni comuni del Lago di Garda, oppure ancora al problema della dicotomia turisti-residenti che interessa in centro storico del capoluogo, con conseguente graduale spopolamento da parte dei residenti a favore di contesti abitativi più tranquilli e a buon mercato ("il turismo fa aumentare gli affitti") situati in zone periferiche.

Di contro, nelle zone dove il turismo rappresenta *una delle* vocazioni locali o si è sviluppato in tempi più recenti innestandosi sulle attività più tipiche e tradizionali, il modello di sviluppo del settore assume una conformazione diversa, più "locale", *slow* e incentrata su tematismi specifici legati alle peculiarità territoriali (enoturismo, cicloturismo, turismo esperienziale, ecc.). Inoltre, "con il lockdown e la pandemia, nell'impossibilità di spostarci, ci siamo tutti abituati ad utilizzare di più anche i social, piuttosto che forme di comunicazione interattiva, e devo dire che anche tutto ciò che è *instagrammabile* è motivo di attrazione. Ci sono molti spot di interesse, adatti per questo tipo di comunicazione, che suscitano un interesse elevato".

L'impatto che il Covid ha avuto su questi micro-sistemi territoriali è stato diametralmente opposto tra il primo gruppo di destinazioni e il secondo: se da un lato, infatti, le restrizioni agli spostamenti hanno fortemente ridimensionato i flussi in entrata, impattando negativamente nelle aree maggiormente interessate dal turismo straniero, dall'altro hanno innescato un vero e proprio *boom* del turismo di prossimità, all'insegna della (ri)scoperta del territorio da parte dei suoi stessi abitanti e dagli abitanti delle regioni limitrofe. Un "rovescio della medaglia" di cui sembrano aver tratto maggiore vantaggio quelle destinazioni fuori dalle classiche rotte, più periferiche rispetto ai due principali poli turistici della provincia, anche a motivo del tipo di esperienza turistica offerta maggiormente rispondente alle nuove esigenze del turista dell'era Covid ("la necessità di non poter andare tanto lontano da un lato, e di poter stare all'aria aperta dall'altro").

### 3.2.3 La capacità attrattiva nei confronti dei flussi turistici

Un ultimo elemento che contraddistingue in modo differente i quattro marchi d'area della DVG Foundation riguarda la loro diversa capacità di attrazione dei flussi del Lago e del capoluogo. Soltanto la Valpolicella e la zona di Villafranca (formalmente compresa nella Pianura dei Dogi) sembra riescano a beneficiare positivamente delle alte presenze turistiche dei due grandi centri attrattivi. Questo appare legato principalmente alla loro posizione territoriale di vicinanza rispetto alle sponde del lago e alla città d'arte, più che ad una strategia di marketing territoriale ben definita. Negli altri territori, infatti, "i flussi seguono delle dinamiche diverse". In Lessinia, ad esempio, "passa il Sentiero Europeo, per cui tanti che lo percorrono a piedi o in moto, transitano da qui e si fermano" oppure ancora "il Film Festival della Lessinia attira un turismo, se vogliamo, di nicchia, composto da appassionati del genere, che però in quei dieci giorni di agosto arrivano da tutto il mondo".

I limiti che vengono messi in luce circa le capacità di alcuni marchi d'area di attrarre i turisti del Lago e del capoluogo sono connessi da un lato alla mancanza di collegamenti infrastrutturali e di trasporto, dall'altro alla mancanza di strutture adeguate sia per numero sia – talvolta – per qualità degli standard di accoglienza. In Lessinia, ad esempio, si ravvisa una carenza nel sistema di trasporti a fini turistici, dal momento che esso attualmente è maggiormente tarato sulle esigenze dei residenti che devono spostarsi per motivi di lavoro o di studio, infatti "ci sono più collegamenti durante i giorni feriali e durante l'anno scolastico; inoltre non tutti i posti sono raggiungibili coi mezzi pubblici, per cui bisogna essere automuniti"; per quanto riguarda, invece, l'offerta ricettiva, se da un lato si evidenzia la presenza di strutture "poco *smart*", ancora fuori dai canali di ricerca e prenotazione online, e che necessitano di interventi di ammodernamento, dall'altro si riconosce che – soprattutto nell'ultimo periodo e per



effetto sia di un cambio generazionale sia di investimenti di imprenditori non originari della Lessinia ma che hanno ravvisato in questo luogo un potenziale attrattivo – c'è stato un cambio di rotta. Molte strutture ricettive hanno investito in opere di ristrutturazione, come nel caso delle malghe e dei rifugi; inoltre, nel contesto del progetto “Destinazione Lessinia”<sup>8</sup> le amministrazioni locali hanno supportato l'aggiornamento degli operatori e dei gestori di alberghi e B&B sul tema del digitale.

La mancanza di infrastrutture di collegamento è riportata anche per la Pianura dei Dogi. Una criticità che, però, è stata mitigata per effetto di un potenziamento funzionale a servire le grandi realtà della logistica e della GDO: “le infrastrutture stanno andando migliorandosi grazie (purtroppo) al colosso Amazon poco lontano, che si trova sulla transpolesana. La logistica si è sviluppata lungo l'asse stradale che scende da Verona”.

Infine, in generale la difficoltà ad intercettare i flussi turistici del Lago e del capoluogo viene ricondotta anche alla mancanza (almeno fino a prima dell'istituzione della Foundation) di una strategia comunicativa unitaria del territorio provinciale.

---

<sup>8</sup> *Destinazione Lessinia* è un progetto di marketing territoriale di carattere misto pubblico-privato, nato nel 2018. Maggiori informazioni al sito: [Progetto Destinazione Lessinia - Visit Lessinia - Official tourist information website](#)

## 4. UNA RILETTURA DEGLI STRUMENTI DELLA CASSETTA DEGLI ATTREZZI, CON UNALENTE DI INGRANDIMENTO SUI TERRITORI

A conclusione del precedente percorso, alcuni temi chiave e trasversali ai diversi filoni di indagine<sup>9</sup> sono stati enucleati e individuati come possibili *asset* strategici su cui puntare, non tanto per intervenire o stravolgere delle dinamiche che – come sappiamo – sono consolidate e tipiche del settore turistico, ma piuttosto per renderle più sostenibili e di qualità, soprattutto dal punto di vista della gestione delle risorse umane. Questi temi – attrattività, flessibilità, formazione, responsabilità e governance – volevano rappresentare una sorta di *cassetta degli attrezzi* che potesse essere utile per “oliare gli ingranaggi o ricombinarli” di un ecosistema territoriale che ha, sì, delle falle, ma anche dei suoi equilibri e punti di forza, “in modo tale da far ripartire la macchina, senza timore di percorrere strade diverse rispetto al tracciato conosciuto”<sup>10</sup>.

Di seguito si propone una rilettura della *cassetta degli attrezzi* alla luce del cambio di scenario a cui si è fatto cenno nella parte introduttiva del presente report, cercando di arricchire le evidenze emerse e le riflessioni proposte calandole sui singoli territori della provincia di Verona, così come sono stati individuati dal progetto della Destination Verona & Garda Foundation: le due destinazioni Lago di Garda e Città di Verona, i quattro marchi d’area Valpolicella, Lessinia, Pianura dei Dogi e Soave ed Est Veronese.

### 4.1 Attrattività

Quello dell’attrattività del mercato del lavoro nel turismo, inteso come la capacità di assorbire e trattenere professionalità – di tutti i livelli – nel settore, è sicuramente un tema “caldo” del dibattito connesso al fenomeno della difficoltà di reperire lavoratori da impiegare in questo comparto, e per questo motivo rappresenta un tema ricorrente in tutte le testimonianze raccolte.

#### 4.1.1 Il *labour shortage* nei diversi contesti territoriali

Per quali motivi il settore turistico risulta poco appetibile per i lavoratori? Al netto della pandemia, che ha sicuramente giocato un ruolo di “acceleratore” di alcune tendenze, il fatto che troppo pochi lavoratori decidano di intraprendere (o proseguire) i loro percorsi professionali nel comparto può essere riconducibile a due ordini di motivi: da un lato si tratta di un settore *labour-intensive* e per questo anagraficamente selettivo, che richiede sacrificio, dinamicità e sforzo fisico per sostenere carichi e ritmi (appunto) intensi; dall’altro lato la mancanza di stabilità e certezze dei percorsi professionali, segnati spesso da una discontinuità che ricalca il ritmo della stagionalità, risulta un deterrente per i lavoratori, soprattutto per i giovani, che considerano un possibile impiego nel comparto come uno sbocco occupazionale temporaneo, a cui ci si avvicina più per necessità contingenti che per voglia di costruire una solida carriera.

In questo quadro, il Covid ha impattato sulle dinamiche del mercato del lavoro dei diversi micro-sistemi territoriali che compongono la provincia, acuendo o generando nuovi “cortocircuiti” che, con modalità diverse, sono andate a sommarsi alle caratteristiche strutturali del settore nell’alimentare il fenomeno del *labour shortage*. Ancora una volta la discriminante è il ruolo che il settore turistico gioca nel contesto locale.

---

<sup>9</sup> I tre nuclei di indagine a cui si fa riferimento sono: organizzazione del lavoro nel turismo; valorizzazione delle risorse umane; innovazione tecnologica.

<sup>10</sup> Cfr. Fondazione Toniolo, Veneto Lavoro (2021), *Un futuro sospeso: il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento. Un’indagine su occupazione, percorsi professionali e possibilità di valorizzazione delle risorse umane*, disponibile al sito <https://osservatorioturismoveneto.it/report-e-analisi-veneto/> alla sezione “indagini sulle Destinazioni venete”.

Dove c'è un "turismo dei grandi numeri", cioè nelle zone a trazione esclusivamente o prevalentemente turistica, nella fase emergenziale, il carattere di incertezza e instabilità del settore si sono acuiti ancora di più rispetto a prima: le misure restrittive agli spostamenti nazionali e internazionali hanno determinato l'impossibilità per le aziende di fare una pianificazione accurata del proprio fabbisogno di personale, spesso riducendosi ad "assunzioni dell'ultimo minuto"; il ridimensionamento degli organici per i motivi appena esposti a volte non è corrisposto effettivamente ad un carico di lavoro minore, andando a pesare ulteriormente sulle disponibilità del singolo lavoratore; per abbattere il costo del personale, molte realtà hanno esternalizzato alcuni servizi (ad esempio i servizi di pulizia o di sorveglianza) a ditte esterne. Inoltre, soprattutto nel contesto del Lago, le consolidate dinamiche di alternanza tra periodi di lavoro e periodi di disoccupazione sono venute meno, spezzando così quell'equilibrio che permetteva a molti lavoratori di "trovare una stabilità nell'instabilità", reimpiegandosi ciclicamente (spesso presso il medesimo datore di lavoro, anno dopo anno).

La concomitanza di questi fattori ha impattato negativamente sull'offerta di lavoro nel comparto, sia per effetto della ricollocazione definitiva di alcune categorie di lavoratori (soprattutto gli stagionali), assorbiti in settori "più sicuri" e meno discontinui (ad esempio nella GDO o nella logistica), sia per il mancato afflusso di lavoratori dall'estero o dal Sud Italia. Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante per il contesto del lago, dove la presenza di questo tipo di lavoratori stagionali è da sempre stata un tratto caratterizzante il mercato del lavoro locale. Per quanto riguarda la mancanza di lavoratori stranieri hanno sicuramente giocato un ruolo fondamentale le misure restrittive degli spostamenti applicate durante la fase emergenziale della pandemia, ma anche il fatto che in alcuni Paesi di provenienza dei lavoratori il settore turistico si stia progressivamente sviluppando, generando una domanda di lavoro locale (come nel caso dell'Albania). Inoltre, un altro deterrente al reclutamento di lavoratori stagionali provenienti da fuori regione (sia italiani che stranieri) è rappresentato dall'impossibilità per i datori di lavoro di fornire degli alloggi ai dipendenti, dal momento che – già da prima della pandemia – il mercato immobiliare si è progressivamente orientato quasi esclusivamente verso gli affitti turistici, di breve durata e a prezzi spesso proibitivi.

Specularmente, si è visto nel precedente capitolo come il fiorire del turismo di prossimità abbia generato un incremento della domanda di servizi a cui sono conseguiti un aumento e una diversificazione dell'offerta turistica: questo ha dato nuovi input al settore, anche dal punto di vista della domanda di lavoro, sia laddove il turismo era già un settore presente, seppur con dinamiche e numeri molto diversi rispetto al lago e alla città d'arte (come nel caso della Lessinia), sia nelle zone dove il turismo si affianca alle attività produttive maggiormente caratterizzanti il territorio (in Valpolicella, nel Soave ed Est Veronese e, per alcune parti, anche la Pianura dei Dogi).

Ad oggi, dunque, il *labour shortage* sembra configurarsi in modo diverso in base alle aree considerate:

- nelle due destinazioni, come la mancanza di lavoratori (o perché irrimediabilmente fuoriusciti dal settore o "perché non vogliono direttamente entrare") per soddisfare un fabbisogno che è tornato ai livelli pre-emergenza;
- nei marchi d'area, come mancanza di lavoratori per soddisfare un fabbisogno nuovo, che si somma in alcuni casi alla necessità particolare (e alla conseguente difficoltà di reperire) *figure professionali estremamente specifiche*, "ibride", che abbiano sia competenze tecniche nel settore che rappresenta il *core business* territoriale, sia competenze legate all'accoglienza (come nel caso dell'enoturismo).

Inoltre, dalle esperienze riportate rispetto allo Sportello Lavoro del Comune di Grezzana<sup>11</sup>, si evince che per lo specifico contesto della Lessinia degli altri fattori che contribuiscono ad alimentare il *mismatch* tra

---

<sup>11</sup> Lo Sportello Lavoro del Comune di Grezzana in Lessinia è un punto di riferimento per persone che stanno cercando lavoro e risiedono nei Comuni di Grezzana, Bosco Chiesanuova, Cerro Veronese, Erbezzo, Roverè Veronese, Sant'Anna d'Alfaedo. Compito dello sportello è accogliere e assistere in un reinserimento lavorativo chi ha perso o vuole

la domanda e l'offerta di lavoro sul territorio. Un primo limite riguarda la conformazione montuosa del territorio e la scarsità o assenza di collegamenti tramite trasporto pubblico di alcune zone richiedono ai lavoratori di essere automuniti per raggiungere certi luoghi di lavoro; il secondo limite è rappresentato dalla mancanza di opportunità di istruzione a livello locale oltre le scuole medie, che fa sì che i ragazzi debbano per forza spostarsi verso Verona per proseguire gli studi e "accade quindi che poi vengano assorbiti altrove nel mondo del lavoro". Infine un ultimo limite è rappresentato dal "passaparola tra lavoratori", favorito da un contesto territoriale fatto di piccoli paesi: "si sa quali sono i datori di lavoro che offrono le migliori condizioni, non si parla tanto di stipendio, ma di ambiente lavorativo. Una volta non era così: si andava, si provava e se andava male pazienza. Adesso i lavoratori dicono di no a priori, e questo forse non è tanto giusto perché ci si preclude delle possibilità basandosi sull'esperienza altrui. Se una persona prima di te si è trovata male in un certo ambiente professionale non è detto che ti ci troverai male anche tu".

Così descritto, il problema della mancanza di personale nel turismo si configura come un fenomeno comune ma sfaccettato, frutto di una commistione di elementi legati sia alle peculiarità e alle dinamiche lavorative dei diversi contesti territoriali che rendono difficoltoso il *matching* tra domanda e offerta, sia a delle caratteristiche intrinseche del settore, alcune delle quali sono state solo portate in superficie dalla pandemia (più che generate *ex novo*).

A tal proposito, infatti, dalle testimonianze raccolte emerge la percezione piuttosto comune secondo la quale il fatto che sempre meno persone – in particolare giovani – si rendano disponibili ad un impiego nel settore turistico sarebbe connesso ad un "cambio della scala di priorità di vita" delle persone, avvenuto proprio durante la (o a causa della) pandemia: "ora c'è questo trend per cui sembra che il lavoratore abbia, rispetto al passato, una maggiore attenzione agli aspetti legati alla qualità della vita [...] è proprio la scala gerarchica dei valori che è cambiata, e puoi offrirgli quello che vuoi ma non vai a scalfirlo"; "c'è stata una riscoperta dello stare in famiglia e del tempo libero"; "uno preferisce organizzarsi economicamente con un po' meno, ma avere uno stile di vita più tranquillo". Tuttavia, questo scollamento tra la sfera lavorativa e sfera privata, la "mancanza di passione, la disaffezione nei confronti del proprio lavoro" e il fatto che sempre più spesso la soddisfazione personale dell'individuo non coincida più *anche* con la soddisfazione professionale, non sono fenomeni del tutto nuovi, ma frutto di un processo di cambiamento dei lavoratori e delle caratteristiche del mercato del lavoro in generale – non solo del settore turistico – intaccando, per certi versi, quel senso di identificazione del lavoratore con la propria professione e con l'azienda in cui è impiegato tipico delle generazioni passate e di esperienze di lavoro ormai mutate nelle modalità organizzative.

Rispetto alle figure professionali più difficili da reclutare, dall'analisi delle testimonianze raccolte si evince che la carenza di lavoratori riguarda tutti i livelli di inquadramento. Nell'ambito del turismo "in senso stretto" e dell'accoglienza si è registrata una difficoltà a reperire camerieri e altro personale di sala, receptionist, cuochi e pizzaioli, lavapiatti, baristi, personale addetto alle pulizie, ma anche professionalità più alte come direttore di sala e direttore di resort, soprattutto in zona lago, ma anche nel capoluogo e, in buona misura, anche il Lessinia. Facendo invece riferimento a realtà come il Museo Nicolis, "realtà più organizzate e strutturate dell'industria del turismo, come grandi parchi, catene alberghiere, grandi imprese che si occupano dell'organizzazione di eventi", indipendentemente dalla loro collocazione sul territorio provinciale, la mancanza di lavoratori riguarda nello specifico le figure "intermedie" di coordinamento di diverse aree o attività, figure trasversali più difficili da reperire rispetto a professionalità specializzate settorialmente (ad esempio nell'area marketing, nell'amministrazione, nella didattica museale, nell'organizzazione e management di eventi, eccetera). La ricerca di "figure ibride", ovvero con competenze in vari settori, risulta ostica anche nel contesto della Valpolicella, dove il requisito della trasversalità è richiesto in virtù del fatto che le attività di accoglienza fanno parte (e non rappresentano il focus) delle realtà imprenditoriali locali, legate alla produzione di vino. La difficoltà a reclutare risorse con questa caratteristica fa dilatare di molto i tempi

---

cambiare lavoro e mettere in contatto le aziende che offrono e le persone che cercano lavoro: <https://www.comune.grezzana.vr.it/?s=sportello+lavoro>

di ricerca, per poi ricadere “nell’ambito familiare, si impiegano i figli, i fidanzati dei figli, i cognati, eccetera”.

“Comunque, anche la domanda di lavoro al di fuori del turismo è difficile da soddisfare”. Nell’esperienza dello Sportello Lavoro del Comune di Grezzana in Lessinia, ad esempio, si segnala anche che “è complicato anche trovare figure come muratori, elettricisti, idraulici, meccanici, saldatori... questi operai specializzati non se ne trovano, perché i ragazzi che frequentano le scuole professionali sono pochi, e quando terminano gli studi spesso hanno già un lavoro, perché sono richiestissimi ovunque”. In Valpolicella, poi, “manca la figura del cantiniere, sembra che in questo momento non esistano”, ravvisando tra le possibili cause l’assenza a livello territoriale di percorsi di studio specifici che abbiano come obiettivo la costruzione di queste figure professionali tanto ricercate.

#### 4.1.2 *Su cosa puntare per rendere più attrattivo il settore turistico? Qualche spunto di riflessione dalle varie esperienze*

##### - *La valorizzazione del capitale umano*

Puntare sulla valorizzazione dei lavoratori è sicuramente un elemento cardine delle possibili strategie per attrarre e trattenere risorse umane nel settore e, in quanto tale, è riconosciuto come fondamentale in tutte le testimonianze raccolte.

In generale, la valorizzazione delle risorse umane passa sempre attraverso la capacità di valutare le competenze del lavoratore; la volontà di trovare soluzioni per costruire un percorso professionale che tenga insieme in ugual modo le esigenze dell’azienda e quelle del lavoratore; dare al lavoratore la possibilità di crescere personalmente e professionalmente soprattutto attraverso la formazione; ammettere gli errori come occasione di apprendimento; far sentire il lavoratore parte di un’impresa, di un progetto, di una “famiglia professionale”.

Nel veronese, tutto questo incontra dei limiti che non dipendono tanto dalle differenze territoriali, bensì dalle dimensioni e – forse in misura maggiore – dalla cultura d’impresa da un lato, e dalla presenza più o meno forte di una stagionalità lavorativa dall’altro.

Questi due fattori hanno un peso rilevante in termini di valorizzazione delle risorse umane in quanto incidono notevolmente sulla possibilità di dare continuità lavorativa ai percorsi professionali dei dipendenti. Emblematico è il caso del Lago di Garda, dove oltre alle dinamiche stagionali che impongono uno stop alle attività lavorative nel periodo invernale e alla presenza di molte piccole imprese, gioca un ruolo importante anche la discontinuità nella gestione stessa degli esercizi commerciali, i cui titolari spesso cambiano di anno in anno. Oppure in Valpolicella, dove il tessuto produttivo è composto nella maggior parte da aziende vitivinicole a conduzione familiare, alle quali si affiancano realtà più grandi e organizzate sul piano industriale e commerciale, che funzionano con le logiche manageriali delle imprese più strutturate di qualsiasi altro settore: le prime “non possono permettersi di assumere una figura dedicata esclusivamente all’accoglienza, a tempo pieno e per tutto l’anno, perché ci sono dei mesi scarichi e perché i servizi dedicati al turista si concentrano soprattutto nei weekend”, mentre le seconde riescono più facilmente ad assumere e formare figure professionali *ad hoc*, dando loro continuità nel tempo.

In secondo luogo, la piccola dimensione delle imprese in certi casi corrisponde ancora un’impostazione nella gestione del personale da parte dei datori di lavoro di stampo tradizionale e “chiuso”, che non considera il lavoratore come un asset strategico per lo sviluppo dell’azienda stessa, ma come un mero esecutore di mansioni; dove “è il padrone che decide e gestisce tutto”, non contemplando una cessione di parte dell’autonomia decisionale in favore di una maggiore partecipazione e coinvolgimento (non solo operativo ma anche emotivo) dei lavoratori.

Tuttavia, sono emersi anche degli aspetti che vanno in controtendenza con quanto appena esposto e che possono rappresentare delle opportunità da sfruttare in chiave di valorizzazione del capitale umano.

Il primo riguarda il fatto che in alcuni territori, anche in quelli meno abituati all'accoglienza perché non rappresenta la loro vocazione principale, si sta verificando una sostanziale *trasformazione della mentalità e degli approcci*, soprattutto dovuto ad un ricambio generazionale nella gestione delle imprese: "i figli sono subentrati o stanno subentrando ai genitori, portando anche innovazione". Questo trend si rileva soprattutto per la Valpolicella, ma anche per alcune realtà della Pianura dei Dogi e della Lessinia. In Lessinia, oltretutto, sia gli sforzi di sensibilizzazione e formazione messi in campo dalle amministrazioni locali nei confronti degli operatori del turismo (e non solo), sia gli investimenti da parte di "persone da fuori, non originarie del territorio, che hanno intercettato un potenziale di crescita" in campo turistico (soprattutto per la parte ricettiva) sembrano aver contribuito ad un cambio di mentalità all'insegna di una maggiore apertura, anche dal punto di vista imprenditoriale.

In secondo luogo, se da un lato è vero che l'azienda più grande e strutturata ha più possibilità di investire sul dipendente, puntando sulla sua formazione e costruendo un percorso di crescita che ha la possibilità di continuare nel tempo, dall'altro lato ("il rovescio della medaglia") è vero anche che in contesti di questo tipo è più frequente in rischio che il lavoratore possa sentirsi "uno dei tanti" e, quindi, non adeguatamente valorizzato. Al contrario, la piccola impresa paradossalmente sarebbe la dimensione ideale per potersi sentire parte di una "famiglia professionale". Inoltre, nei casi in cui l'accoglienza è una delle linee di business delle attività legate alla vocazione territoriale caratterizzante, la ricerca di figure trasversali ai settori, da impiegare quindi su diversi fronti, permetterebbe di ovviare al problema della discontinuità lavorativa.

Infine, le piccole realtà imprenditoriali sembrano essere la dimensione ottimale per trasmettere quella passione per il proprio lavoro, che ora manca. È il caso della Valpolicella: ciò che le aziende a conduzione familiare ricercano nelle figure da assumere è proprio la voglia di partecipare e di trasmettere una passione "come lo faresti tu, come lo farebbe il titolare". Oppure ancora, per quanto riguarda la Pianura dei Dogi, l'affiancamento dei giovani da parte di persone con grande esperienza in settori del food e dell'artigianato locale, permetterebbe di "comunicare meglio la passione, per permettere a questi settori di eccellenza e di nicchia di avere un ricambio generazionale che oggi non hanno, dando loro continuità e preservandoli dall'estinzione", magari prevedendo anche un loro sviluppo in chiave attrattiva e turistica, sfruttando le competenze e la creatività delle nuove generazioni. Questa strategia potrebbe attirare i giovani di questo specifico contesto territoriale verso realtà caratterizzate da processi di lavoro più lenti, "più umani", fornendo loro delle alternative agli sbocchi più immediati GDO, industria, logistica, settori sempre più automatizzati e che funzionano con logiche *fast*.

- *Innovare il modo di fare impresa*

Per far fronte ai limiti che la stagionalità lavorativa, da un lato, e la piccola dimensione aziendale dall'altro (che però non è da demonizzare in toto poiché – come si è visto – può rappresentare un ambiente favorevole alla valorizzazione dei lavoratori), si ravvisa la necessità di trovare delle "soluzioni di network", in prospettiva di una graduale destagionalizzazione (almeno) di alcune realtà. Di seguito alcuni spunti emersi dalle interviste.

Il far parte e lavorare in rete con altri attori, simili ma complementari, potrebbe portare a strategie di gestione del personale che contemplino la mobilità da una realtà all'altra. Un'altra strategia potrebbe essere l'internazionalizzazione: "possiamo guardare come esempio quello che hanno fatto le aziende manifatturiere, dove si partiva sempre da una situazione di piccole imprese artigianali che hanno cercato un posizionamento dei loro prodotti su mercati stranieri che fossero complementari al mercato italiano". Questa strategia sicuramente si adatta meglio alle possibilità delle grandi aziende turistiche (come le catene alberghiere), dove "i team multiprofessionali potrebbero essere ingaggiati all'estero quando qui chiudono". In ogni caso anche strategie di questo tipo, per quanto innovative e lungimiranti, presentano dei limiti: se da una parte la prospettiva di una carriera così dinamica può risultare attrattiva (soprattutto per i giovani), dal momento che rappresenta una possibilità per lavorare in contesti diversi, fare esperienza e al contempo non rinunciare alla continuità professionale, dall'altro lato la richiesta di mobilità territoriale potrebbe per altre fasce di lavoratori un elemento scoraggiante, dal momento che va a scontrarsi con quell'esigenza di stabilità professionale giustamente ricercata.

Anche la capacità di attrarre fondi e di partecipare a progettualità europee è visto come un'occasione da cogliere, non solo per poter beneficiare di risorse economiche, ma anche per apprendere da esperienze internazionali, per incorporare nelle proprie attività le componenti sempre più importanti della sostenibilità ambientale, economica e sociale, nonché di introiettare un metodo di lavoro cooperativo e più sistematico e strutturato (che prevede, ad esempio, una definizione chiara degli obiettivi, dei *work package*, delle attività e degli *output* da produrre, della misurazione delle performance e dell'impatto generato). Questa possibilità potrebbe adattarsi soprattutto alle esigenze di quegli organismi o associazioni che, a livello territoriale, tengono già insieme una pluralità di attori.

Parlando di innovazione del modo di fare impresa per rendere più attrattivo il settore, viene citata anche l'esperienza di alcune realtà del territorio nel campo dell'economia sociale: integrare nella propria *mission* aziendale dei valori di eticità sociale e/o ambientale aiutano “ad aumentare il *commitment* dei lavoratori, soprattutto se sono giovani. Dietro queste esperienze spesso ci sono imprenditori che hanno una visione più aperta e lungimirante”.

- *L'attrattività del sistema territoriale nel suo complesso*

L'attrattività del territorio in quanto “sistema” non gioca un ruolo chiave soltanto nell'attrazione dei flussi turistici, ma rappresenta anche una potenziale occasione per attrarre persone nel mercato del lavoro locale, una strategia su cui già qualche area sta puntando. Non solo la presenza di opportunità lavorative, ma anche l'offerta di servizi sul territorio, la proposta culturale, la disponibilità e il costo degli immobili (sia per l'affitto che per l'acquisto), il senso di comunità e di appartenenza, la sicurezza, ecc. sono tutti elementi che sempre più guidano le scelte personali e *professionali* delle persone.

Il livello di qualità della vita diventa quindi una delle discriminanti da tenere in considerazione parlando di attrazione dei lavoratori in un determinato contesto. Un buon esempio in questo frangente è rappresentato dall'esperienza riportata per la Lessinia, dove si è ritenuto opportuno che i servizi erogati dallo Sportello Lavoro si dovessero rivolgere, oltre che ai residenti, anche alle persone che hanno intenzione di trasferirsi nella zona. “Alcune persone stanno ‘scappando’ dalla città o da zone più caotiche per trovarsi un loro spazio qui [...] La gente viene qui alla ricerca della calma, del silenzio e del verde, a costo magari di fare qualche chilometro in più per raggiungere il posto di lavoro. La dimensione dei nostri paesi è più genuina, a misura d'uomo. I rapporti sono pochi magari, ma più spontanei, più naturali, ci si conosce tutti e se si può ci si dà una mano a vicenda. Questa è una cosa che chi vive in una grande città fatica ad avere”, e ancora “questa è anche una dimensione più a misura di famiglia, i bambini sono più ‘protetti’”.

#### **4.2 Flessibilità**

La flessibilità caratterizza in modo intrinseco la struttura del sistema turistico, i fenomeni e le dinamiche lavorative ad esso connessi. Prevedibilmente, dunque, questo aspetto non presenta delle declinazioni peculiari a ciascun micro-contesto territoriale considerato. Gli unici elementi di differenziazione che vengono rilevati possono essere rintracciati, da un lato, nella richiesta di una maggiore o minore flessibilità organizzativa in funzione della stagionalità lavorativa che, come si è visto, interessa in modo diverso le due destinazioni e i quattro marchi d'area; dall'altro lato, le diverse sfaccettature che l'accezione di “flessibilità” assume dove il turismo non è il *core business* delle attività produttive rispetto ai contesti in cui è il settore prevalente (se non esclusivo).

La necessità delle aziende turistiche di dotarsi di modelli organizzativi flessibili, diventata sempre più indispensabile per far fronte agli andamenti discontinui del settore per effetto dell'emergenza Covid, ha delle implicazioni anche sull'impiego delle risorse umane sia in termini *numerici* (impiego di più o meno lavoratori in base al bisogno contingente), sia in termini *funzionali* (l'impiego di un lavoratore per svolgere più mansioni, a discapito della specializzazione)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Per integrare le informazioni riguardo il tema della flessibilità nel mercato del lavoro turistico con il punto di vista di lavoratori e operatori del settore, si fa riferimento in questo capitolo alle informazioni raccolte durante percorso di ricerca portato avanti dalla Fondazione Toniolo e Veneto Lavoro tra il 2020 e il 2021, consultabili integralmente nel

La flessibilità numerica riguarda soprattutto i profili professionali generici ed è strettamente connessa alle dinamiche dei flussi turistici, concentrati in una o più determinate stagioni dell'anno, nei fine settimana o in concomitanza di festività o eventi.

La flessibilità funzionale, invece, riguarda un po' tutte le figure impiegate nell'ambito turistico. Nelle attività turistiche "in senso stretto" (come strutture ricettive, ristoranti, bar, ecc.) spesso è connessa alla necessità di sopperire al sempre più frequente sottodimensionamento del personale, soprattutto se si tratta di piccole realtà che non possono sostenere i costi per assumere personale specializzato per ogni mansione da svolgere: "nel piccolo B&B la stessa persona che sta alla reception fa anche i caffè, piuttosto che fa le promozioni commerciali, si occupa del marketing, della promozione sui social".

Per le realtà che hanno una vocazione diversa da quella turistica e decidono di affiancare l'accoglienza al *core business* aziendale, la flessibilità è un requisito che prescinde dalla difficoltà di reclutare lavoratori: in questi casi essa si declina più come una necessità di "trasversalità" delle figure professionali ("cerchiamo figure ibride"), che abbiano delle competenze di base, tecniche, settoriali, assieme ad una propensione per l'accoglienza e la relazione con il cliente/turista/visitatore. Un esempio è rappresentato da ciò che viene richiesto e si ricerca nel campo dell'enoturismo: "abbiamo cercato per anni una figura di questo tipo e con fatica e dopo vari tentativi l'abbiamo trovata: gestisce gli ordini dei clienti, fa le fatture, va giù a etichettare, fa l'accoglienza, segue il punto vendita, fa le degustazioni, mi aiuta nell'organizzazione degli eventi, sa due lingue, carica i bancali col muletto, e se c'è da spazzare per terra lo farebbe".

Per il lavoratore, la richiesta di essere flessibili è riconosciuta come parte integrante del lavoro del turismo, e riguarda la disponibilità ad adattarsi a quella serie di condizioni lavorative – anche faticose – descritte precedentemente: orari di lavoro prolungati, fare gli straordinari, lavorare nei weekend, carichi e ritmi di lavoro intensi, fare dei sacrifici se il titolare lo richiede. La flessibilità rappresenta però anche una condizione strutturale dell'attuale mondo del lavoro, accentuatasi con la pandemia, e spesso viene percepita come ulteriore motivo di instabilità e precarietà e, per questo motivo, sembra concorrere all'abbassamento della qualità della lavoro/vita di una persona.

Sul versante delle aziende, anche rispetto a questo tema entra in gioco la variabile della dimensione e della cultura aziendale. La piccola azienda richiede flessibilità al proprio dipendente, ma – per i motivi esposti – ha poco margine per essere flessibile con le esigenze dei lavoratori; di contro, le aziende più strutturate, che comunque ricercano la flessibilità/trasversalità dei profili professionali, riescono più facilmente ad adattarsi e venire incontro alle necessità dei lavoratori, in termini di flessibilità oraria, di pianificazione e gestione più oculata dei turni di lavoro, di "autogestione" tra dipendenti qualora si presentino delle situazioni o esigenze particolari, ecc. Tutto ciò ovviamente si ripercuote in positivo sulle opportunità di conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di vita e, di conseguenza, sul benessere dei lavoratori.

Sempre sul versante aziendale, emerge anche una differenziazione in termini di flessibilità circa il tema dei processi di ricerca e selezione dei profili professionali. Alcune realtà, in particolare quelle con una cultura imprenditoriale più solida e "aperta", gestiscono il reclutamento in modo abbastanza flessibile: partendo da una accurata analisi del fabbisogno, "ci si lascia aperte più porte" nella selezione dei candidati, tenendo come punto fermo e indispensabile alcune competenze base, per poi valutare le possibili prospettive di crescita. "Si parte da quello che il lavoratore sa fare, per poi cercare di costruire una figura professionale che venga incontro al fabbisogno dell'azienda ma seguendo le caratteristiche e inclinazioni della persona che si assume, anche investendo sulla sua formazione". Altre aziende, al contrario, si dimostrano ancora troppo "rigide" nei requisiti richiesti ai lavoratori, poiché tendono a "cercare sempre il dipendente perfetto". Lo testimonia l'esperienza dello Sportello Lavoro in Lessinia: "ci arrivano offerte di lavoro in cui vengono inseriti tanti, troppi requisiti, quando magari cerco di far capire alle aziende che puntando su poche competenze chiave avrebbero più chance di soddisfare il loro

---

report *Un futuro sospeso: il settore turistico veronese tra ripartenza e cambiamento. Un'indagine su occupazione, percorsi professionali e possibilità di valorizzazione delle risorse umane*, disponibile al sito <https://osservatorioturismoveneto.it/report-e-analisi-veneto/> alla sezione "indagini sulle Destinazioni venete".



fabbisogno”. Risulta quindi strategico per mitigare questo aspetto puntare sul ruolo dell’intermediazione e della consulenza per supportare le aziende nei processi selettivi del personale, cercando di conciliare e di trovare un punto d’incontro tra la domanda e l’offerta, tra il fabbisogno di competenze da un lato e la disponibilità (o indisponibilità) dei lavoratori dall’altro.

### 4.3 Formazione

La formazione ricorre come elemento essenziale nelle strategie di valorizzazione delle risorse umane e, per questo motivo, fortemente legato non solo alle possibilità di aumentare l’attrattività del settore turistico per i lavoratori, ma anche di trattenerli più a lungo. Essa rappresenta, inoltre, uno strumento che è possibile sfruttare in chiave strategica e di sviluppo complessivo del comparto, dal momento che - permettendo di accrescere e preservare le professionalità - è in grado di generare un conseguente innalzamento del livello di qualità dei servizi offerti a livello territoriale.

Tra gli scopi della DVG Foundation, così come si legge dal suo Statuto, troviamo non solo la programmazione e il supporto a interventi formativi e di specializzazione delle conoscenze del personale delle imprese turistiche, ma anche la diffusione della cultura dell’accoglienza e dell’ospitalità turistica, attraverso la sensibilizzazione di operatori, pubbliche amministrazioni e popolazioni locali e il sostegno allo sviluppo e alla diffusione dell’innovazione e di nuovi strumenti tecnologici a supporto dei prodotti turistici e della fruibilità dei servizi. Considerando che la fondazione tiene insieme realtà turistiche piuttosto diverse tra loro, tra cui - oltretutto - sono presenti due poli attrattivi già di per sé forti e con delle dinamiche consolidate, si è cercato di indagare se e quali declinazioni queste necessità assumono a seconda dei contesti.

- *Il fabbisogno di competenze nelle diverse realtà territoriali: punti in comune e peculiarità*

Quali sono, quindi, le competenze da costruire per il settore turistico veronese? Quali peculiarità e differenze si possono riscontrare nel fabbisogno dei sei contesti territoriali considerati? Dall’analisi emerge che ci sono sia delle competenze “cardine” richieste e ricercate in ogni territorio (indipendentemente dalla sua vocazione prevalente), ad ogni livello di professionalità e da tutte le realtà aziendali (indipendentemente dalla dimensione); sia delle specificità legate alle caratteristiche e le dinamiche del settore e del mercato del lavoro nei diversi contesti locali.

Sul versante dei lavoratori, sicuramente nella prima tipologia di competenze rientrano - ancora una volta - flessibilità e versatilità, intese sia in termini di disponibilità, sia come “elasticità mentale” e “capacità di essere multitasking, di switchare da una mansione all’altra”. Per i contesti lavorativi con un’impostazione aziendale ben strutturata, come nel caso del Museo Nicolis, rientra in questo tipo di competenza anche la capacità e la prontezza nell’intercettare i bisogni e i cambi del mercato: “per esempio, la receptionist non è la figura classica, che strappa biglietti e fa la cassa, ma ha un ruolo molto importante perché stando al front-office può fare una piccola analisi del mercato giorno per giorno, che poi condivide con il team a fine giornata via email”.

Per i profili professionali più specialistici e per coloro che, in un contesto aziendale, ricoprono dei ruoli di responsabilità, la ricerca di versatilità si configura più come capacità di “gestione e coordinamento dei gruppi di lavoro che costituiscono un team e delle varie aree di attività”.

Anche sapere le lingue, “più lingue, non solo l’inglese, anche perché qui una grande fetta dei turisti è di lingua tedesca e loro apprezzano particolarmente che si parli la loro lingua”, è riportato come fabbisogno comune, ma anche come una carenza che interessa più o meno tutti i territori. Rispetto a questo, poi, emerge che in alcuni ambienti aziendali le competenze linguistiche sono fondamentali non solo per l’accoglienza, ma anche per la parte commerciale: è il caso specifico delle aziende vitivinicole della Valpolicella e del Soave, i cui prodotti sono destinati per una buona parte al mercato internazionale. Infine, essendo un settore che richiede di interfacciarsi costantemente con il cliente, anche le competenze relazionali sono indispensabili, a tutti i livelli professionali, soprattutto per saper “gestire clienti che, con la pandemia, sono diventati sempre più esigenti ed anche impazienti”. A questo si sommano quindi anche capacità di gestire gli imprevisti, le situazioni emergenziali e di problem-solving.

Una buona conoscenza del territorio e delle sue produzioni, le capacità comunicative e di storytelling del territorio, di un prodotto o dei valori aziendali, una forte motivazione e l'empatia "per poter trasmettere una passione" sembrano essere particolarmente importanti in quei contesti che presentano delle specificità e delle eccellenze da valorizzare, come nel caso di Valpolicella, Soave ed Est Veronese e Pianura dei Dogi.

Per alcune figure, poi, oggi è sempre più indispensabile possedere delle competenze, o meglio, "un'attitudine" in campo digitale e informatico, dei mezzi necessari sia per potersi interfacciare con i clienti (come nel caso dei sistemi di prenotazione online, o le piattaforme di recensione dei servizi), sia per poter svolgere delle mansioni o gestire dei processi di lavoro "a distanza" per i quali sono stati introdotti nuovi strumenti informatici.

Passando invece al versante degli operatori, datori di lavoro o titolari di aziende, oltre alle competenze amministrative e finanziarie, appaiono importanti (e spesso carenti) le capacità in termini di marketing strategico e di data analysis. D'altra parte questo set di competenze dovrebbe essere padroneggiato anche "ad un livello più alto, dai decisori delle politiche". Per quanto riguarda nello specifico il tema dell'analisi dei dati sui flussi turistici, delle prenotazioni alberghiere, dell'accesso ai servizi, ecc. attraverso sistemi di business intelligence, sarebbe utile sia agli operatori del settore per poter attuare una solida pianificazione delle attività, con possibili effetti positivi anche in termini di gestione del personale, sia alle stesse amministrazioni pubbliche per tarare e modulare l'offerta di servizi a cittadini e turisti "basandosi su evidenze certe e comprovate, non per abitudine, perché si è sempre fatto così".

Al pari che per i lavoratori, anche per gli operatori le skills tecnologiche e informatiche risultano fondamentali per poter far fronte al processo di digitalizzazione che ha investito il settore turistico. Rispetto a questa tipologia di competenze, alcune realtà territoriali hanno già da tempo individuato delle carenze e, prontamente, sono stati attivati dei percorsi di formazione e aggiornamento dedicati, come nel caso dei percorsi avviati da alcune amministrazioni comunali nel contesto del progetto Destinazione Lessinia e rivolti ad albergatori, ristoratori, esercizi commerciali, guide escursionistiche, ecc. "che prima erano completamente fuori dalle dinamiche delle prenotazioni online".

- *Quale formazione? L'offerta territoriale tra carenze e punti di forza*

Se gli obiettivi della formazione in ambito turistico sono, da un lato, incrementare l'offerta di professionalità per far fronte al fabbisogno di personale delle aziende (sia esso aggiuntivo o in sostituzione di quanti fuoriescono), e dall'altro aumentare la disponibilità di risorse specializzate e adeguatamente preparate (anche in funzione dei mutamenti del settore), l'offerta formativa di cui il settore può avvalersi si articola essenzialmente in:

- Istruzione e/o formazione professionale (iniziale) per i giovani che scelgono di inserirsi nel settore;
- Formazione (continua) destinata ai lavoratori.

Per quanto riguarda l'istruzione e/o formazione professionale, se si considera il territorio regionale nel suo complesso, le opportunità di formazione specialistica sembrano non mancare. A livello di singoli territori, solo in Lessinia mancano del tutto le opportunità formative oltre la scuola secondaria inferiore (scuole medie). In Pianura dei Dogi, pur essendo presenti degli istituti alberghieri, il loro successo sembra sia andato negli anni via via diminuendo a favore, invece, di istituti tecnici di altro tipo, "che danno uno sbocco lavorativo immediato, per la presenza in questa zona di realtà come la Riello che assorbono i giovani appena escono".

Rimane opinione diffusa, in continuità con le evidenze emerse dal precedente percorso di ricerca, circa la presenza di un sostanziale scollamento tra il mondo della formazione e le reali esigenze del mercato del lavoro locale. Più che l'inadeguatezza della preparazione sul piano delle competenze tecniche, quello che in questa sede è interessante sottolineare è la diffusa mancanza di consapevolezza dei ragazzi riguardo il mercato del lavoro in generale e il settore turistico in particolare. "C'è confusione anche sugli sbocchi e le opportunità professionali, magari perché si ha un'idea uniformata del settore, senza sapere che ci sono molte sfaccettature". È per questo che, infatti, "in cantina ad esempio si

propongono solo ragazzi con una formazione tecnica, non si propongono figure con una formazione in ambito turistico, ma io li prenderei in considerazione”; accade anche frequentemente che i ragazzi inviino le loro candidature ad associazioni come La Strada del vino Valpolicella, a motivo di una esplicita vocazione di promozione territoriale, “pensando di andare a fare promozione turistica in cantina, mentre questo è un lavoro prevalentemente d’ufficio”.

Diverso sembra essere il livello di preparazione fornito dagli ITS e, soprattutto, dai percorsi universitari, dal momento che “specializzano” maggiormente e rafforzano le conoscenze e competenze di base (come le lingue) prima apprese solo a livello generale e, spesso, insufficiente per gli standard del mondo del lavoro.

Anche per questi motivi, la parte più importante della formazione iniziale è rappresentata dall’on the job, dalla “formazione sul campo”, quindi da tutte le esperienze di tirocinio o alternanza scuola-lavoro che i ragazzi hanno occasione di fare in concomitanza agli studi. Esse rappresentano non solo un’opportunità di apprendimento per i ragazzi (“è il mettere le mani in pasta che serve per trasmettere i valori di una professione”), ma anche un’opportunità per le aziende per conoscere potenziali lavoratori e per far conoscere la loro realtà.

Per quanto concerne, invece, la formazione continua dei lavoratori del settore volta alla riqualificazione e all’aggiornamento continuo dei saperi, anche in questo frangente l’offerta non manca. Diverse, infatti, sono le opportunità offerte ad aziende e lavoratori, promossi da enti bilaterali, amministrazioni locali o associazioni e consorzi di imprese. Le finalità dei corsi vanno dal semplice rafforzamento delle competenze di base (anche quelle obbligatorie per legge in materia di prevenzione e sicurezza) all’aggiornamento o acquisizione di competenze specifiche di alto livello.

Tuttavia, la composizione eterogenea degli occupati nel settore, la discontinuità dei contratti e – quindi – l’instabilità dei percorsi professionali, l’impiego di lavoratori stranieri e l’esistenza di forme di pendolarismo con i paesi d’origine, le difficoltà di conciliare l’impegno della formazione con carichi e ritmi di lavoro variabili e a volte molto pesanti, sono tutti elementi che caratterizzano il lavoro nel turismo e che potrebbero rappresentare dei deterrenti o degli ostacoli all’accesso alla formazione .

Ebbene, avvicinando la nostra lente di ingrandimento al territorio, ci si accorge che non è possibile generalizzare queste considerazioni a tutti i contesti locali indagati, ma che – anzi – i limiti appena citati possono essere più facilmente riconducibili ai meccanismi e alla conformazione che il settore turistico veronese assume nelle zone a forte trazione turistica, (in particolare Lago, ma anche alcune realtà della città d’arte). In questi contesti, seppur riconoscendo l’importanza dell’apprendimento permanente e del continuo aggiornamento delle competenze dei lavoratori per allinearsi alle richieste di un mercato del lavoro in costante evoluzione, le concrete possibilità d’intervento sono notevolmente ridotte proprio per le particolari dinamiche che si instaurano in un modello turistico “dei grandi numeri” e scandito dalla stagionalità.

Le testimonianze relative ad alcuni marchi d’area denotano approcci diversi rispetto a questo tema, che nascono da esigenze territoriali differenti. Nei contesti in cui il turismo si innesta su altre attività produttive, infatti, l’aggiornamento delle competenze dei lavoratori è “parte integrante del lavoro stesso”, dal momento che da esso dipende “la necessità di fare prodotti di qualità, prima ancora che accoglienza”, come viene riportato per la Valpolicella. Qui, la consapevolezza che l’investimento nella formazione continua dei lavoratori appare essersi consolidato anche per effetto di un cambio generazionale nella gestione delle aziende: “ai vecchi padroni sono subentrati i figli, che per lo più hanno studiato, quindi il taglio culturale è un po’ diverso, è cambiato l’approccio”.

In Lessinia, l’importanza data al tema della formazione all’interno del progetto Destinazione Lessinia (anche se non propriamente rientrando nel concetto di “formazione continua” rivolta ai lavoratori) è nata invece dalla presa di coscienza e – quindi – dall’esigenza di “colmare delle carenze”, non solo in termini di aggiornamento sul fronte del digitale, ma più in generale per diffondere “la cultura dell’accoglienza” ed essere più competitivi in termini di attrattività. Oltre ai percorsi rivolti agli operatori – precedentemente citati – per il rafforzamento delle competenze informatiche e digitali, sono state

coinvolte “parecchie realtà produttive del territorio, anche non strettamente collegate all’ambito turistico: il ristoratore, l’albergatore, ma anche la sarta, il negozio di occhiali, presso i quali sono stati istituiti degli infopoint, dei piccoli uffici del turismo”, ai quali è stata destinata una formazione incentrata sulla conoscenza del territorio e sulla capacità comunicativa e di narrazione dei luoghi, “sulla capacità di coinvolgere e motivare il turista a scoprire i nostri posti”.

#### 4.4 Governance

La nascita della Destination Verona & Garda Foundation sicuramente sta rappresentando un cambio di passo importante nella governance del sistema turistico della provincia di Verona. Parlando in generale, al netto della pandemia che sicuramente ha portato a galla tutti i limiti del “lavorare pensando solo al proprio orticello”, l’approccio collaborativo e l’agire in rete per i territori e i loro attori (a qualsiasi livello) sono da sempre considerati l’unica via possibile verso una crescita “ecosistemica”, da cui tutti posso trarre vantaggio. Per i territori del veronese “fare rete, fare sistema” significa lavorare insieme su problemi comuni, condividendo soluzioni e ottimizzando quelle risorse che, soprattutto nei piccoli contesti, spesso scarseggiano. Più volte è stato sottolineato che le disponibilità economiche dei singoli comuni fino ad ora non hanno permesso di attuare interventi adeguati in campo di promozione turistica, e che le iniziative che sono state messe in campo sono state rese possibili soprattutto grazie “alla buona volontà” dei soggetti del territorio.

Spesso quindi questo approccio cooperativo resta un desiderata, “rimane solo sulla carta”, perché si scontra con dei limiti connessi alla frammentarietà delle realtà territoriali, non solo a livello prettamente geografico ma anche a livello di attori che le compongono. La pianura della parte meridionale della provincia (territorio che riguarda i due marchi d’area della Pianura dei Dogi e parte del Soave ed Est Veronese), ad esempio, “sconta una parcellizzazione pazzesca: siamo una cinquantina di comuni, tutti tra i 10.000 e i 25.000 abitanti circa”. Il progetto stesso della DVG Foundation ha visto delle resistenze iniziali, legate a campanilismi più o meno radicati (“ognuno andava per la sua strada e guardava il vicino come un competitor”), che si sono potute superare solo con un grande sforzo di ascolto e sensibilizzazione. La frammentarietà riguarda anche la varietà nella composizione del tessuto produttivo, sia in termini di dimensioni delle realtà turistiche (o connesse al turismo) sia in termini di mentalità e approccio imprenditoriale con cui vengono gestite, dal momento che questo si traduce in una pluralità di esigenze e punti di vista da dover considerare e mettere insieme nella costruzione di strategie unitarie.

Nonostante ciò, le testimonianze raccolte mettono in luce anche la presenza di esperienze di aggregazione che, a livello di singoli territori, possono essere sfruttate come base culturale su cui poter far leva per consolidare la rete, “come nelle matriosche: la più piccola rappresenta il livello aggregativo locale, che viene poi inglobato in un contesto più ampio, e così via fino ad arrivare alla matriosca più grande”.

Degli esempi possono essere rappresentati da soggetti come La Strada del vino Valpolicella che associa una serie di soggetti che in Valpolicella lavorano nel campo dell’enogastronomia, della cultura e dell’ambiente – cantine, aziende agricole, imprese della ristorazione e dell’accoglienza, ma anche amministrazioni locali e associazioni – con lo scopo di promuovere il territorio in modo integrato; in Lessinia gli stessi progetti Destinazione Lessinia e lo Sportello Lavoro sono nati dall’esigenza di “fare massa critica” e condividere delle soluzioni a problemi comuni. Con logiche un po’ diverse, anche in Pianura dei Dogi si rintracciano delle esperienze che potrebbero essere sfruttate come leva culturale per ampliare la rete: nel settore del food, ad esempio, è capitato che una grande azienda della GDO si rivolgesse ai piccoli produttori locali per le produzioni biologiche, “lavorando in cordata, senza per forza andare in competizione, si possono anche trovare delle forme di coesistenza e collaborazione”.

Un altro elemento individuato come possibile limite al lavoro in rete è rappresentato dall’avvicinarsi delle diverse amministrazioni locali, che rende a volte difficile creare dei gruppi di lavoro stabili e continuativi nel tempo. Con l’istituzione della DVG Foundation questo limite sembra essere venuto meno, dal momento che si tratta di un organismo super partes che finge “da cabina di regia stabile” per costruire strategie condivise per il territorio.

Se a conclusione del precedente percorso di ricerca si auspicava l'opportunità di focalizzarsi sullo sviluppo della capacità di agire in rete "partendo dall'imparare a fare rete", si potrebbe dire che ad oggi ci sono tutti gli elementi per generare dei processi virtuosi per il futuro del territorio.

## 5. CONSIDERAZIONI FINALI PER POSSIBILI PERCORSI FUTURI

Come già anticipato nelle premesse, la presente indagine ci si proponeva di arricchire il dibattito e continuare a presidiare il tema del lavoro nel settore turistico che, come si è visto, nella provincia di Verona rappresenta certamente una risorsa indispensabile su cui tutto il territorio conta, ma che deve – ora più che mai – attrezzarsi per fronteggiare una carenza di personale che rischia di diventare penalizzante. L’obiettivo era, quindi, quello di fornire degli spunti di riflessione riguardo alle caratteristiche, alle dinamiche, alle criticità e ai punti di forza del settore turistico e – soprattutto – delle implicazioni che essi hanno dal punto di vista delle risorse umane, nei diversi territori che compongono la provincia di Verona, così come sono stati individuati all’interno della DVG Foundation. Le evidenze emerse, per quanto – è utile ribadirlo nuovamente – parziali e non completamente rappresentative di tutte le situazioni e le realtà presenti, ha permesso di evidenziare comunque delle specificità che caratterizzano i micro-contesti oggetto della ricerca, ma anche degli elementi comuni che potrebbero fungere da leve su cui puntare per il futuro. Specificità ed elementi comuni che, si è visto, dipendono da un mix di elementi:

- la geografia dei luoghi;
- il ruolo che il settore turistico ha per il territorio e il tessuto produttivo locale (*core business* o *side business*);
- la configurazione del modello di turismo che caratterizza i diversi luoghi;
- la dimensione e la cultura d’impresa.

Il quadro emerso appare piuttosto variegato: ogni territorio “ha il suo passo”, dato da una tradizione turistica più o meno recente (o addirittura del tutto nuova), dal tipo di turismo che lo interessa (di massa, più slow, straniero o locale, improntato su un tematismo), dalla composizione e conformazione del tessuto produttivo, ecc. e ciò si traduce inevitabilmente in una diversificazione di fabbisogni e di esigenze.

Ogni contesto indagato costituisce un piccolo ecosistema, con le sue specificità e i suoi equilibri da valorizzare e preservare, pur nella necessità di apertura e aggregazione con gli altri ecosistemi territoriali. Se uno degli obiettivi della DVG Foundation è proprio quello di connettere le diverse realtà della provincia di Verona e progettare e gestire in modo unitario l’implementazione delle politiche in ambito turistico al fine di rendere il territorio nel suo complesso una meta turistica sempre più attrattiva, nel farlo si ravvisa la necessità di tutelare delle specificità che costituiscono il vero punto di forza del sistema territoriale veronese. Da quello che si evince dalle testimonianze raccolte e dall’immagine che si delinea delle due destinazioni e dei quattro marchi d’area, è chiaro che nel veronese non c’è un’unica declinazione di turismo, così come non sarebbe neppure corretto aspirare ad un unico modello di sviluppo.

Una governance maggiormente integrata del sistema turistico veronese che sappia valorizzare le diversità territoriali, poi, può favorire degli spillover positivi sotto vari aspetti e “in tutte le direzioni”. Dal punto di vista dei numeri, i luoghi dove il turismo non è ancora nel pieno delle sue potenzialità o è ancora un po’ “di nicchia”, sicuramente potranno beneficiare maggiormente dei flussi provenienti dai due poli attrattivi maggiori. Viceversa, anche destinazioni come il lago e il capoluogo, con dei sistemi turistici strutturati, potranno “apprendere” qualcosa dagli altri territori, soprattutto dal punto di vista della sostenibilità. Lavorare in rete con realtà dove il settore funziona con logiche diverse, più slow, anche dal punto di vista della gestione delle risorse umane, potrebbe risultare strategico.

Nonostante la diversificazione di fabbisogni ed esigenze espressi da ogni territorio renda difficile generalizzare la riflessione, ciò che ha rappresentato il *fil rouge* in tutte le testimonianze raccolte è stata proprio la necessità di ragionare e agire in termini di attrattività del settore turistico e di migliorare i meccanismi di *matching* tra domanda e offerta. Questo sia per far fronte al problema (contingente ed

imminente) della carenza di lavoratori, sia per far fronte (strategicamente) ad un fabbisogno destinato a crescere ancora e ancora nel tempo, in termini numerici ma anche qualitativi.

La formazione è sicuramente un elemento strategico su cui puntare per incrementare l'offerta sia di professionalità per far fronte alle scoperture della domanda, sia di lavoratori sempre più aggiornati e preparati ad affrontare le mutate esigenze del settore. È necessario, però, che queste risorse prima di tutto *scelgano* il settore turistico per costruire il loro percorso lavorativo.

Se da un lato si è visto, già dalla precedente indagine, che il turismo è un comparto che, per sua conformazione strutturale, risulta poco attrattivo sia per il suo carattere *labour-intensive* e che richiede dei sacrifici, sia – soprattutto per i giovani - per la discontinuità delle carriere professionali (collegata anche ai ritmi stagionali), che genera situazioni di incertezza e instabilità, incidendo negativamente sulle possibilità di crescita e valorizzazione delle risorse umane; dall'altro, andando ad indagare con “una lente di ingrandimento” i vari contesti territoriali ci accorgiamo che queste considerazioni sembrano rispecchiare solo una parte (seppur consistente) di realtà. Dalle esperienze raccolte, infatti, emergono delle opportunità di valorizzazione, connesse con la presenza sul territorio sia di realtà imprenditoriali che – anche a motivo di un cambio generazionale – fanno delle risorse umane un asset strategico per il proprio sviluppo, sia di tessuti produttivi che hanno arricchito il loro business tradizionale con le attività di accoglienza, che ricercano figure “ibride” su cui investire in termini di formazione e specializzazione e alle quali sarebbe garantita una continuità nel tempo.

Ciò su cui si potrebbe puntare se si vuole incentivare un investimento in carriere professionali nel turismo, soprattutto da parte dei giovani, è quindi una più efficace comunicazione delle reali opportunità che questo comparto può offrire a livello territoriale. Una maggiore conoscenza delle caratteristiche del mercato del lavoro locale, delle realtà aziendali presenti, dei canali di reclutamento, dei possibili sbocchi professionali oltre a quelli più “classici” a cui si è portati ad associare il lavoro nel turismo, ecc. potrebbero guidare i lavoratori, in particolare i più giovani, verso scelte più informate e consapevoli per farsi strada in un settore e, più in generale, in un mondo del lavoro “che non è tutto uguale”. Investire, quindi, nella formazione di competenze e nella trasmissione di strumenti utili non soltanto al lavoro, ma anche al sapersi muovere in modo consapevole in un mondo del lavoro ricco di sfaccettature, non sempre immediate da cogliere.

Questo potrebbe essere strategico anche per attrarre lavoratori con specializzazioni in altri comparti o giovani con background formativi diversi da quello turistico, dal momento che – si è visto – ci sono delle realtà che ricercano e sono pronte a valorizzare professionalità “trasversali” tra diversi settori.

Anche sul lato aziende si possono rintracciare degli spunti di riflessione rispetto al tema del miglioramento delle chance attrattive del settore. Considerando che il territorio è prevalentemente composto da imprese di piccole dimensioni, spesso a conduzione familiare, ciò che risulta prioritario è innovare. Trovare delle soluzioni di network con altre realtà imprenditoriali simili, “per fare massa critica”, o complementari, per progettare un'offerta di servizi (turistici e non) sempre più completa e variegata; cercare delle strategie di internazionalizzazione per potersi “posizionare” su mercati con stagionalità complementari; imparare o consolidare un metodo di lavoro cooperativo e più sistematico e strutturato nella gestione e pianificazione aziendale, con una chiara definizione di obiettivi, attività e mansioni, misurazione delle performance, ecc.; incorporare nella propria mission anche degli elementi di sostenibilità ed eticità sociale e ambientale, per favorire il *commitment* dei lavoratori. Per intraprendere questa strada sicuramente si ravvisa la necessità di un supporto da parte di quei soggetti (associazioni, consorzi, corpi intermedi, magari la stessa DVG Foundation) che sul territorio già fungono da aggregatori di una pluralità di attori con i medesimi interessi, per facilitare la conoscenza reciproca delle varie realtà territoriali e favorire processi di innovazione.

Infine, l'attrattività del territorio in quanto “sistema” non gioca un ruolo chiave soltanto nell'attrazione dei flussi turistici, ma rappresenta anche una potenziale occasione per attrarre persone nel mercato del lavoro locale, una strategia su cui già qualche area sta puntando, ma che potrebbe essere ulteriormente sfruttata e comunicata. Non solo la presenza di opportunità lavorative, ma anche l'offerta di servizi sul territorio, la proposta culturale, la disponibilità e il costo degli immobili (sia per l'affitto che per

l'acquisto), il senso di comunità e di appartenenza, la sicurezza, ecc. sono tutti elementi che sempre più guidano le scelte personali e professionali delle persone. E sicuramente il territorio veronese sotto questo aspetto ha molto da offrire.



## ALLEGATI

### Griglia delle domande utilizzata per le interviste

*Il contesto territoriale di riferimento* - Caratteristiche del territorio e del suo sistema produttivo e del mercato del lavoro locale.

- Quali sono le caratteristiche principali del contesto territoriale di riferimento, dal punto di vista geografico ma anche del sistema produttivo locale specifico di quest'area? Quali punti di forza e quali eventuali punti di debolezza?
- In questo territorio il settore turistico è il core business, o la sua principale vocazione è un'altra? In quest'ultimo caso, come le attività connesse al turismo si innestano/agganciano al sistema produttivo più "tradizionale"? Viceversa, quali attività produttive si sono sviluppate/stanno sviluppano grazie ai benefici derivati dal turismo? Quali sono le ragioni di questa scelta?
- Dal punto di vista del mercato del lavoro locale, ci sono delle particolari dinamiche che si possono evidenziare nella zona considerata? È cambiato qualcosa tra il pre e post-pandemia? La spinta verso una maggiore vocazione turistica ha avuto un impatto dal punto di vista occupazionale? Ci sono maggiori opportunità occupazionali ora rispetto al passato? In che termini?
- Il territorio è interessato dalla stagionalità lavorativa? Che caratteristiche ha la stagionalità in questa zona (lunga, corta, legata ad eventi specifici, ecc.)? Che tipologie di lavoratori vengono impiegate e in che settori?

*Attrattività* - Capacità del mercato del lavoro locale e, più in generale del sistema territorio di attrarre e trattenere i lavoratori.

Passato & presente	Futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Che cosa rende attrattivo questo specifico territorio per i flussi turistici? C'è qualcosa che un turista trova qui che in altre zone non trova?</li> <li>- Che tipo di turista viene qui? È lo stesso tipo di turista che veniva prima della pandemia o adesso è cambiato qualcosa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il target di turismo a cui si intende puntare d'ora in avanti sarà sempre lo stesso o la pandemia ha messo in discussione anche la tipologia di flussi che si vuole intercettare?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il territorio riesce ad intercettare i grandi flussi turistici generati dai due grandi poli attrattivi della provincia? Se sì, in che modo? Se no, perché?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il cambio di passo nella gestione della governance del sistema turistico avrà secondo voi delle ricadute positive in questo frangente (intercettare i flussi di lago e città, oppure tra diverse cittadine del lago) in questo specifico contesto territoriale? Se sì, in che termini?</li> <li>- Quali fattori potrebbero ostacolare questo processo? Ci sono dei limiti che potrebbero frenare l'effetto spillover (es. campanilismo tra città, mancanza di collegamenti/ infrastrutture di trasporto, ecc)? Come eventualmente affrontarli?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si è sentito molto parlare di labour shortage nel settore turistico quest'anno: è un fenomeno che si è verificato anche qui? Quali sono le motivazioni connesse a questo fenomeno, nella vostra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su quali figure professionali potrebbe essere strategico puntare, per supportare questo processo di transizione verso un modello di turismo nuovo e per innalzare la qualità dei servizi turistici? Quali</li> </ul>

<p>percezione?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quali sono le figure professionali più richieste e quelle più difficili da reperire? In quali comparti? Per quali mansioni? (Alte e basse professionalità)</li> <li>- E dal punto di vista dei lavoratori, cosa rende attrattivo il territorio/cosa non lo rende attrattivo?</li> <li>- Se fossi un giovane che sta cercando di costruirsi un percorso professionale nell'ambito del settore turistico, cosa potrebbe allettarmi delle realtà produttive del territorio? E in generale del sistema territoriale (es. offerta culturale, buona qualità della vita, prezzi degli affitti, collegamenti, ecc.)?</li> <li>- E se fossi invece un imprenditore, cosa potrebbe spingermi a investire e costruire una azienda proprio qui (sempre in ambito turistico, inteso in senso ampio)?</li> </ul>	<p>competenze saranno necessarie per lavoratori e operatori del settore turistico?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su cosa si potrebbe lavorare/puntare per rendere attrattivo il lavoro nel settore turistico?</li> <li>- Quale ruolo hanno le istituzioni nel favorire questo upgrade?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ci sono delle esperienze/realtà territoriali virtuose che vale la pena evidenziare? Delle realtà "trainanti" che hanno rappresentato/rappresentano un modello da seguire e hanno generato un impatto positivo sul territorio, soprattutto in termini di occupazione?</li> </ul>	

*Formazione* - La formazione rappresenta una delle risorse strategiche per la valorizzazione delle risorse umane, accrescere e preservare le professionalità e, di conseguenza, innalzare il livello qualitativo del settore.

Passato & presente	Futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- In base alla vostra percezione, la formazione iniziale e la formazione continua che oggi offre il territorio è adeguata a sostenere il fabbisogno di competenze del sistema turistico di X e della provincia in generale? Cosa si può valorizzare maggiormente e cosa invece si dovrebbe cambiare?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su cosa si dovrebbe puntare in termini di formazione dei lavoratori e che, ad oggi, ancora manca? Es. digitalizzazione, competenze trasversali, ecc.</li> <li>- Dalla precedente indagine emergevano dei chiari limiti che fungono da deterrente per i lavoratori (e datori di lavoro) circa la formazione: l'eterogeneità degli occupati (diverse esigenze), le carriere instabili e discontinue (no motivazione ad investire in professionalizzazione), l'elevata presenza di lavoratori stranieri e forme di pendolarismo coi paesi d'origine, la difficoltà a conciliare la formazione con i carichi di lavoro, ecc. Per il futuro cosa si potrebbe fare per trasformare questi limiti in opportunità? Si sta già ragionando in questi termini a livello istituzionale?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La spinta alla digitalizzazione e all'informatizzazione dei servizi che in molti ambiti è emersa in modo dirompente con l'emergenza covid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ci sono delle esperienze/progetti/iniziative che sono state attivati o che sono in programma nel territorio X che vanno in questa direzione?</li> </ul>

è stata sentita anche nel territorio X?	
	<p>- Ci sono delle esperienze/progetti/iniziative che sono state attivati o che sono in programma nel territorio X che puntano invece alla “qualificazione” e all’aggiornamento delle competenze imprenditoriali, quindi rivolte agli imprenditori/datori di lavoro?</p>

### *Responsabilità e governance*

- Abbiamo visto che da sempre si parla di “fare sistema”, “fare rete” tra le varie realtà turistiche, di “sviluppo integrato”, ecc., ma che per molto tempo questi principi sono rimasti solo dei desiderata. Ora cosa è cambiato nel concreto? Perché adesso si può parlare di una strategia di sviluppo davvero integrata e coordinata?
- Per il territorio, questo modo di lavorare e di concepirsi come parte di un sistema collaborativo è una novità rispetto al passato o c’era già una mentalità di questo tipo? Ci sono delle resistenze da parte degli attori territoriali, connesse ad esempio alle tendenze campanilistiche e localistiche di alcune zone? Se sì, come verranno affrontate?
- Quali sono le responsabilità fondamentali che gli attori istituzionali/gli attori strategici del territorio si sono assunti e dovranno assumere per favorire il cambiamento sistemico auspicato? Quali responsabilità hanno soprattutto nei confronti della tutela e valorizzazione del capitale umano del settore turistico?