



**nccr →
on the move**

Polo di ricerca nazionale –
Tra migrazione e mobilità
nccr-onthemove.ch

**Eva Mey, Livia Tomás, Olga Ganjour,
Stefanie Kurt, Eric Crettaz,
Maja Łysienia, Francesco Maiani**

**La precarietà nel settore alberghiero
e della ristorazione:
Strategie di adattamento delle
lavoratrici e dei lavoratori migranti e
necessità di misure politiche**

In breve #28, febbraio 2026



**Swiss National
Science Foundation**

The National Centres of Competence in Research (NCCRs)
are a funding scheme of the Swiss National Science Foundation

Messaggi alla classe politica

Le lavoratrici e i lavoratori migranti mostrano grande adattabilità e flessibilità di fronte alle condizioni precarie del settore alberghiero e della ristorazione, ma queste strategie si scontrano con barriere strutturali.

Le limitate prospettive di lasciare il settore dei bassi salari, unite alla mancanza di alloggi a prezzi accessibili, costituiscono ostacoli strutturali che la maggior parte delle lavoratrici e dei lavoratori migranti fatica a superare.

Misure per rimuovere queste barriere sono urgenti, sia per le persone migranti che per il futuro del settore dell'ospitalità. Esse dovrebbero mirare in particolare alla regolamentazione del salario minimo, alla promozione della formazione professionale continua e alle politiche abitative.

Cosa intendiamo per...

... Migrazione lavorativa

Impiego di persone che non sono cittadini/e del paese in cui viene svolto il lavoro, nel contesto di una migrazione di breve o lunga durata, incluso il lavoro stagionale.

... Precarietà

Combinazione di condizioni di lavoro e di vita caratterizzata da insicurezza, bassi salari, ridotta protezione giuridica e opportunità limitate di partecipazione e sviluppo.

... Permesso di soggiorno di breve durata (L)

Titolo di soggiorno per un impiego di breve durata; per i/le cittadini/e UE/AELS che beneficiano di un diritto legale al ricongiungimento familiare e al cambio di datore di lavoro; per i/le cittadini/e di paesi terzi senza questi diritti.

¹ La nostra comprensione della precarietà include caratteristiche strutturali del mercato del lavoro, quali il tipo di contratto (a tempo determinato o indeterminato), il tasso di occupazione (a tempo parziale o a tempo pieno), il reddito individuale e la durata del contratto, nonché un indicatore del carattere (in)volontario di queste situazioni occupazionali, che riflette il fatto che esse non sono il risultato di una scelta libera.

Figura 1. Livelli di precarietà nelle principali professioni dei settori economici centrali della Svizzera, 2009-2023 (Indagine sulle forze di lavoro dell'UE). **Nota:** La «precarietà bassa» include condizioni strutturali di impiego come i contratti a tempo determinato o a tempo parziale, e redditi inferiori alla mediana. I livelli di precarietà «medio» e «medio-alto» tengono conto anche del carattere involontario della situazione occupazionale, riflettendo le difficoltà nel trovare un impiego permanente o a tempo pieno. Infine, la «precarietà elevata» include una dimensione aggiuntiva di instabilità, con contratti di durata inferiore a tre mesi.

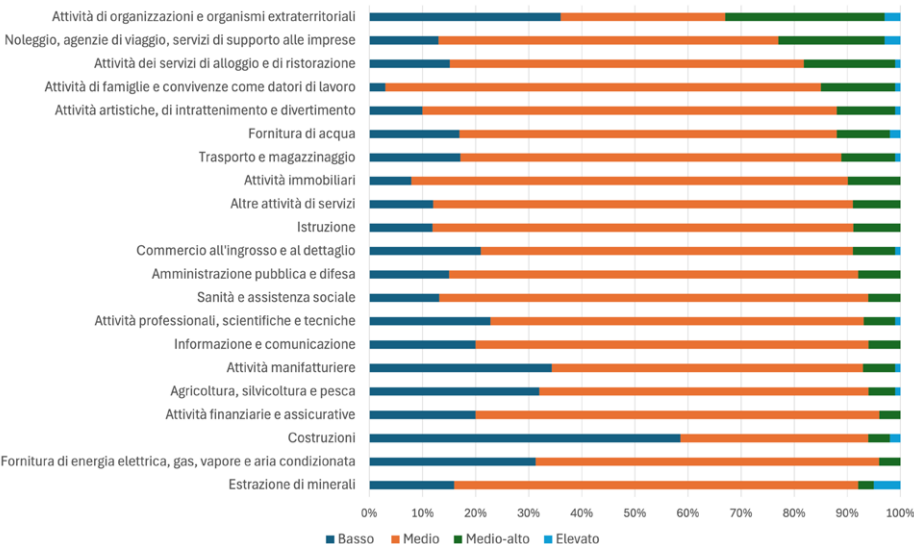
Le lavoratrici e i lavoratori migranti sostengono settori essenziali dell'economia svizzera, occupando posizioni spesso disdegnate dalla manodopera locale. Il settore alberghiero e della ristorazione, dipendente da questa manodopera, è oggi indebolito dalle carenze di personale. Nonostante la loro adattabilità a condizioni precarie, queste lavoratrici e questi lavoratori si scontrano con ostacoli strutturali: difficoltà di avanzamento professionale e accesso limitato ad alloggi a prezzi accessibili. È necessaria un'azione politica urgente, in particolare per rafforzare la regolamentazione dei salari minimi, sviluppare la formazione continua e migliorare le politiche abitative.

I datori e le datrici di lavoro lanciano l'allarme, e le statistiche parlano chiaro: rispetto ad altri settori in Svizzera, quello alberghiero e della ristorazione è particolarmente colpito dalla carenza di personale, sia qualificato che non qualificato. Secondo le statistiche del lavoro dell'Ufficio federale di statistica (UST) pubblicate a metà 2025, il 15,6% delle imprese del settore dichiara di avere difficoltà a reclutare personale qualificato, ovvero più del doppio della media di tutti i settori. Per il personale non qualificato, il 6,8% delle imprese del settore segnala problemi di reclutamento, contro una media del 2,2% negli altri comparti. La pandemia di COVID-19 ha aggravato questa situazione, che era però già tesa in precedenza. In risposta, il settore mette in atto diverse strategie: campagne promozionali per attrarre nuove apprendiste e nuovi apprendisti (come la campagna avanti.swiss), corsi di settore accessibili per attrarre nuovi pubblici, incluse le persone rifugiate, nonché sforzi per fidelizzare il personale esistente, ad esempio offrendo contratti annuali alle lavoratrici e ai lavoratori stagionali, con un tasso di occupazione dell'80% distribuito su 12 mesi (Voll et al., 2023).

Il settore alberghiero e della ristorazione: un esempio emblematico di precarietà e bassi salari

Il settore alberghiero e della ristorazione rappresenta un esempio tipico di settore a bassi salari: è caratterizzato da contratti stagionali o temporanei, un'alta proporzione di lavoro a tempo parziale, diritti sociali limitati e scarsa protezione delle lavoratrici e dei lavoratori. In altre parole, le condizioni di impiego vi sono particolarmente precarie. Ciò emerge chiaramente dalle nostre analisi quantitative basate sui dati trasversali dell'Indagine sulle forze di lavoro (LFS) dell'UE per la Svizzera, coprendo il periodo 2009-2023. Definiamo la precarietà in base a caratteristiche strutturali del mercato del lavoro, nonché a un indicatore che riflette il carattere (in)volontario della situazione occupazionale.¹ I risultati, illustrati nella Figura 1, mostrano che la proporzione di persone che affrontano un livello di precarietà medio (66%) e, soprattutto, medio-alto (17%) è significativamente più elevata nell'ospitalità rispetto alla maggior parte degli altri settori.

Allo stesso tempo, e in stretta correlazione, il settore non potrebbe quasi esistere senza la migrazione lavorativa. Nel 2024, quasi la metà (49%) delle lavoratrici e dei lavoratori del settore alberghiero e della ristorazione in Svizzera era in possesso



di un passaporto straniero, ovvero la proporzione più elevata di tutti i settori. La maggioranza di questa manodopera proviene dall'UE/AELS, rappresentando il 31% dell'organico totale del settore (**Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera, UST**). I permessi di breve durata (L), adattati alla struttura stagionale del turismo, sono particolarmente diffusi.

La nostra ricerca, incentrata sul settore alberghiero e della ristorazione, offre una prospettiva sulle percezioni e strategie tipiche di un settore a bassi salari dominato da personale migrante. Al cuore dello studio vi sono 29 interviste approfondite con persone migranti impiegate nella gastronomia o nel settore alberghiero nei cantoni dei Grigioni e del Vallese. Ad eccezione di tre persone, tutte le persone intervistate erano titolari di un passaporto UE/AELS.

Precarietà e adattabilità: il punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori migranti

La precarietà evidente del settore dell'ospitalità, confermata dai dati statistici, si riflette nei racconti delle lavoratrici e dei lavoratori migranti. Questi e queste descrivono un lavoro fisicamente estenuante, nocivo alla salute; orari che non lasciano «nessuna vita» al di fuori del lavoro; un'atmosfera tossica all'interno dei team; e salari che sono diminuiti nel tempo e che diventano sempre più insufficienti per vivere dignitosamente, anche dopo anni di esperienza.

—
«Penso che se vivessi in Svizzera tutto l'anno e dovessi finanziare la mia vita al 100% qui, sarebbe difficile. Credo che sia così per molti miei colleghi. Ecco perché resto nel modello attuale e mi finanzia il permesso ogni stagione.»

Uomo di 48 anni, formato come cuoco e mastro cuoco in Germania, chef in un ristorante.

Nonostante questa precarietà evidente, molte delle persone intervistate esprimono una visione complessivamente positiva della loro vita in Svizzera. Questo atteggiamento sembra derivare dalla loro straordinaria capacità di adattamento a condizioni di lavoro e di vita difficili. Le incertezze legali legate ai permessi di breve durata, spesso messe in risalto nei dibattiti critici sulla manodopera migrante, sono raramente menzionate nei loro racconti. Queste persone hanno sviluppato strategie personali e familiari per navigare i cicli annuali di lavoro, permessi e contratti. Alcune utilizzano persino i periodi di bassa stagione per iscriversi agli uffici regionali di collocamento (URC).

Il ruolo del confronto transnazionale

Questa adattabilità si estende anche alla questione dei bassi salari. «È sufficiente», «Non ho bisogno di molto» o «Per il momento mi va bene» sono risposte tipiche, anche quando le persone intervistate ammettono di non riuscire a pagare una fattura imprevista di 1 000 CHF. Altre sottolineano che riescono a sbarcare il lunario, ma non riuscirebbero a immaginare come fare con dei figli.

—
«Si può vivere qui e cavarsela. Ma non è possibile in Portogallo. Ecco perché sono qui.»

Donna di 25 anni, 9 anni di scolarità in Portogallo, vari impieghi nel servizio ai tavoli e nelle pulizie.

Un fattore chiave nell'accettazione di queste condizioni precarie è la prospettiva transnazionale delle persone migranti, plasmata dalle loro esperienze nei paesi d'origine e in altri luoghi di lavoro all'estero. Ciò permette loro di valorizzare gli aspetti positivi, come le infrastrutture spesso apprezzate sui luoghi di lavoro, minimizzando parzialmente gli aspetti negativi, come i bassi salari: «In Portogallo è peggio», ad esempio. La possibilità di tornare nel loro paese d'origine offre anche un sollievo emotivo in caso di peggioramento delle condizioni; alcune persone lo hanno già fatto temporaneamente, mentre altre lo stanno pianificando.

Cambiare lavoro: una strategia diffusa in caso di difficoltà

Ancor più della mobilità transnazionale, il cambiamento di lavoro emerge come una strategia chiave e ampiamente utilizzata per affrontare le difficoltà o l'insoddisfazione lavorativa. La carenza di personale qualificato e non qualificato nel settore, combinata con l'assenza di restrizioni sui permessi per le cittadine e i cittadini UE/AELS che desiderano cambiare datore di lavoro con un permesso L, riduce la dipendenza delle persone migranti da un'unica datrice o unico datore di lavoro, modificando così l'equilibrio di potere.

—
«Non importa se sei qui da 20 anni o 23, prendi il minimo. Non è neanche motivante. Ecco perché cambiamo lavoro più spesso adesso.»

Donna di 49 anni, 5 anni di scolarità in Portogallo, vari impieghi nelle pulizie.

Sebbene efficace a breve termine, questa strategia comporta rischi a lungo termine. Le lavoratrici e i lavoratori privi di formazione professionale riconosciuta o senza possibilità di perfezionarsi rimangono bloccati/e a livelli di salario minimo, anche dopo anni di esperienza. Nel frattempo, i datori e le datrici di lavoro sembrano incapaci o poco inclini a offrire prospettive migliori attraverso programmi di formazione adeguati, e ciò nonostante eccellenti modelli di finanziamento — sostenuti dallo Stato e dai contratti collettivi — che coprirebbero non solo i costi della formazione, ma anche l'intero mancato guadagno.

Dove ogni strategia raggiunge i suoi limiti: la mancanza di alloggi a prezzi accessibili

L'unico problema menzionato in quasi tutte le interviste, e che preoccupa persino le lavoratrici e i lavoratori relativamente più benestanti, è il mercato degli alloggi sopravvalutato ed estremamente rigido nelle regioni turistiche di montagna. Unito ai bassi salari, questo accentua la dipendenza da alloggi a prezzi accessibili. Molti e molte insistono sul fatto che avrebbero scarse possibilità di trovare (e ancor meno di permettersi) un nuovo alloggio se perdessero quello attuale: «Prima avevamo alloggi ma non lavoro. Adesso c'è lavoro, ma non ci sono più alloggi.»

—
«Molta gente compra case, il che rende impossibile vivere qui. E penso che abbiano dimenticato le persone che vivevano qui prima.»

Uomo di 36 anni, 9 anni di scolarità in Portogallo, sous chef in un hotel.

Anche i progressi giuridici legati ai permessi di breve durata per i/le cittadini/e UE/AELS, che consentono loro di portare i figli in Svizzera, restano vani senza la disponibilità di alloggi adatti alle famiglie — condizione preliminare per il ricongiungimento familiare. Diverse iniziative sono state avviate a livello comunale e cantonale per contrastare la carenza di alloggi nelle regioni turistiche, tra cui adeguamenti delle zone edificabili, partenariati tra le autorità locali e le imprese, il sostegno all'edilizia senza scopo di lucro e la regolamentazione degli affitti privati. Alla luce delle testimonianze, ci si augura che questi sforzi portino presto i loro frutti e incoraggino ulteriori azioni.

Implicazioni per le politiche pubbliche

I nostri risultati mostrano chiaramente che le strategie di adattamento individuali delle lavoratrici e dei lavoratori migranti non bastano a superare le principali barriere strutturali. Ciò vale sia per i fattori interni al mercato del lavoro del settore dell'ospitalità sia per le condizioni esterne, come la mancanza di alloggi a prezzi accessibili nelle regioni turistiche.

Nonostante gli sforzi del settore per rimediare alla carenza di personale, le nostre conclusioni sottolineano la necessità di misure politiche complementari. Un'azione è particolarmente urgente là dove i vincoli strutturali limitano le strategie

personalì — in particolare in materia di fissazione del salario minimo, accesso alla formazione professionale e politiche abitative.

Lo studio rivela anche che una prospettiva comparativa transnazionale — che confronta le condizioni di vita e di lavoro tra diversi paesi — permette spesso alle persone migranti di ridimensionare soggettivamente le condizioni precarie e di percepire la propria situazione in modo più positivo. Questa stessa adattabilità sottolinea il fatto che le strategie individuali non possono risolvere i problemi strutturali, rendendo l'intervento politico indispensabile.

Lecture di approfondimento

Ecoplan (2023). *Analyse der Arbeitsmarktfllüsse in die und aus der Gastronomie und Beherbergung Entwicklungen von 2016 bis 2022. Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft.*

Voll, F., Pescia, L., Schenk, B. & Tamborini, M. (2023). *Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden der touristischen Leitbranchen in Graubünden.* Chur: Fachhochschule Graubünden.

Tomás, L., Ludwig-Dehm, S. (2024). *Precarious Work in Switzerland: Experiences of Crises of a Hospitality Worker.* Blog, NCCR On the Move

Yalcin, S., Hubenthal, N., Dietrich, J. (2024). *Arbeitsfelder der Ankunft. Migrantische Perspektiven auf Arbeit in der Gastronomie.* Hans Böckler Stiftung, Study 487.



Regimi di (im)mobilità in cambiamento:

diritti delle lavoratrici e dei lavoratori migranti e precarizzazione in tempi di crisi

Eric Crettaz, Stefanie Kurt, Francesco Maiani, Eva Mey

Un progetto «nccr – on the move»

Questo progetto analizza come le crisi e le relative evoluzioni giuridiche alimentino la precarizzazione delle lavoratrici e dei lavoratori migranti. Si basa su una concezione a più livelli articolata in due sottoprogetti: il primo esamina i fattori giuridici, economici e demografici a livello macro attraverso studi di caso in tre paesi europei e dati sul mercato del lavoro UE/AELS; il secondo studia gli effetti delle misure di crisi durante e dopo il Covid-19, integrando le esperienze delle persone migranti ai livelli meso e micro. I risultati permetteranno di comprendere meglio le dinamiche di precarizzazione attraverso i regimi normativi, le organizzazioni e le strategie delle lavoratrici e dei lavoratori.

Contatto per in breve #28: Eva Mey, Professoressa e responsabile di progetto nccr – on the move, ZHAW Soziale Arbeit, eva.mey@zhaw.ch

Immagine di copertina di questo Policy Brief di **Pedro Rodrigues**

Il «nccr – on the move» è il Polo nazionale di ricerca (PNR) dedicato agli studi sulla migrazione e la mobilità. Il polo ha l'obiettivo di migliorare la comprensione dei fenomeni contemporanei legati alla migrazione e alla mobilità in Svizzera e altrove. Collegando varie discipline, il PRN riunisce ricerche provenienti dalle scienze sociali, dall'economia e dal diritto. Gestito dall'Università di Neuchâtel, nccr – on the move è attualmente nella sua terza fase (2022-2026), finanziata dal FNS con 10,8 milioni di franchi svizzeri, e comprende undici progetti di ricerca in otto università svizzere: le Università di Basilea, Ginevra, Losanna e Neuchâtel, il Politecnico di Zurigo, il Graduate Institute di Ginevra, la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Occidentale e la Scuola Universitaria Professionale di Zurigo.

«In breve» fornisce risposte a domande attuali nel campo delle migrazioni e della mobilità – sulla base dei risultati della ricerca elaborati nell'ambito del «nccr – on the move». Le autrici e gli autori assumono la responsabilità delle loro analisi e argomentazioni.

Contatto per la serie: Julia Litzkow, responsabile del trasferimento delle conoscenze, julia.litzkow@unine.ch