



**LA SFIDA DELLA
RIQUALIFICAZIONE
PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI DEL SETTORE
TURISTICO/RICETTIVO
NELL'EPOCA DEL 4.0**

L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs - UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro.

L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti.

EBNT intende investire molto sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.



EBNT - Via Lucullo, 3
00187 Roma
Tel. +39 06 42012372
Fax +39 06 42012404
info@ebnt.it
www.ebnt.it

A cura di:



Soci EBNT:





**LA SFIDA DELLA
RIQUALIFICAZIONE PROFESSIONALE DEI LAVORATORI
DEL SETTORE TURISTICO/RICETTIVO
NELL'EPOCA DEL 4.0**



Tutti i BAMBINI DEL MONDO
HANNO DIRITTO DI CRESCERE LIBERI

LA PEDOFILIA È UN REATO ANCHE IN VACANZA

IMPRESA E SINDACATO CONTRO IL TURISMO SESSUALE CON I MINORI

INDICE

Introduzione	pag.	5
1. Livello di istruzione e formazione degli occupati nel settore turistico: una panoramica in Italia e in Europa »		9
1.1. Incidenza dell'istruzione e formazione nell'occupazione turistica »		11
1.2. Livelli di istruzione nel settore turistico »		14
1.3. Le professionalità richieste dal mercato del lavoro del Turismo »		21
2. Le competenze chiave per l'apprendimento permanente »		29
2.1. La strategia europea per l'apprendimento permanente »		32
2.2. I principali fabbisogni di competenze e le nuove figure professionali emergenti »		35
3. La Skills Agenda 2020 »		39
3.1. Le competenze al centro dell'azione europea »		41
3.2. La crisi pandemica e l'aggiornamento dell'Agenda »		44
4. Lo sviluppo del turismo in Italia: il ruolo delle parti sociali nella formazione »		47
4.1. Contesto generale »		49
4.2. La formazione nella contrattazione collettiva nazionale »		50
4.3. L'apprendistato come strumento di formazione continua »		54
4.4. Il Fondo Nuove Competenze: una prima introduzione »		58
4.5. La contrattazione integrativa: alcune esperienze »		59
5. Covid-19 e futuro del turismo »		63
5.1. Il contesto economico del turismo »		65
5.2. L'arrivo della pandemia e gli impatti sul turismo »		67
5.3. L'occupazione e il mercato del lavoro nel turismo »		69
5.4. Le criticità da affrontare nel settore turistico »		71
5.5. Le prospettive del settore: la leva del PNRR »		74



6. Come si possono soddisfare le esigenze di competenze nel turismo?	pag.	77
6.1. La formazione continua in Italia, la diffusione tra le imprese	»	79
6.2. Il ruolo della formazione: un'analisi qualitativa a partire dalle modalità formative e dalle caratteristiche delle aziende	»	82
6.3. La formazione continua in azienda attraverso i Fondi interprofessionali	»	84
6.4. Il caso del Fondo For.Te	»	85
6.5. Il Fondo Nuove Competenze: un canale di rilancio della formazione	»	89
6.6. Le prospettive di GOL per l'upskilling e il reskilling dei lavoratori	»	94
6.7. Gli istituti Tecnologici Superiori, un'importante leva formativa	»	101
6.8. Il ruolo dell'apprendistato	»	105
6.9. Conclusioni generali e orizzonti di risposta	»	107
Conclusioni	»	111
Fonti	»	117

Introduzione

La presente ricerca intende offrire un'analisi dedicata al ruolo della riqualificazione professionale nel settore del turismo, inteso nella sua accezione più ampia cui afferiscono principalmente i comparti dei servizi ricettivi, dei pubblici esercizi e dell'intermediazione, alla luce delle sfide poste dalla globalizzazione e dalle grandi trasformazioni del nostro tempo relative ai fattori demografici, alle evoluzioni tecnologico-digitali e a quelle ambientali. È degno di nota il fatto che questi *driver*, invero già da tempo operativi, hanno visto una forte accelerazione a seguito dell'episodio pandemico i cui drammatici effetti si sono riversati in modo particolare sul settore turistico determinando la brusca interruzione di molte delle attività, si pensi nel comparto alberghiero, e una radicale riorganizzazione di altre, come ad esempio il *delivery* nella ristorazione. Viene da sé che la portata di questi cambiamenti ha generato degli effetti importanti sulla struttura e sull'organizzazione del mercato del lavoro, nonché l'impellente esigenza per molte aziende ed esercizi operanti nel settore turistico di avviare i propri lavoratori a percorsi di riqualificazione per l'adeguamento del proprio bagaglio di competenze ai nuovi scenari demografici, digitali ed ambientali.

Nel complesso, il settore del turismo possiede alcune particolarità di cui è bene tenere da conto nell'approfondimento del tema dell'aggiornamento e della riqualificazione delle competenze. A questo proposito, è notoriamente determinato da un basso livello di qualificazioni possedute dalla propria forza lavoro e da una scarsa propensione delle imprese che compongono il comparto ad offrire attività formative ai propri collaboratori. Inoltre, dal punto di vista organizzativo, il sistema vede un'elevata quota di forza lavoro ingaggiata stagionalmente, nonché la presenza di modalità lavorative che spesso portano il settore a godere di una bassa reputazione: turni serali, lavoro nei week-end, alta ricorrenza al lavoro nero, bassi salari.

Dal punto di vista metodologico, al fine di inquadrare il tema della riqualificazione delle competenze nel turismo, il lavoro è stato svolto attraverso una ricerca *desk* con la quale è stato possibile inquadrare la letteratura e la reportistica di riferimento in merito ai temi del mercato del lavoro e della formazione continua e professionale ad esso legata. Di particolare utilità è stata anche la consultazione dei documenti istituzionali e della normativa, nazionale ed europea, per poter inquadrare a livello di *policy* lo stato dell'arte sui temi dello sviluppo delle competenze e sulle evoluzioni dei fabbisogni del mercato del lavoro. Da ultimo, le analisi contrattuali e dei documenti direttamente afferenti alle parti sociali hanno permesso di rilevare le modalità con cui queste operano nell'ambito della formazione continua per l'aggiornamento delle competenze e nella riqualificazione dei lavoratori, cercando altresì di comprendere quali possano essere ulteriori margini di azione.

In questa cornice, il primo capitolo offre una panoramica riguardante le caratteristiche principali della forza lavoro in termini di livello di istruzione e di fabbisogno da parte delle imprese operanti nel settore del turismo. L'obiettivo è quello di delineare un perimetro delle principali peculiarità così da individuare le strategie e gli strumenti per favorire i processi di riqualificazione e di rilancio del settore.

Su questa linea, nel secondo capitolo viene offerta una disamina riguardo l'importanza delle strategie per l'apprendimento permanente e sull'emergere di nuove figure professionali anche a seguito dell'evolvere di alcuni *driver* come il digitale. Viene quindi indagato come, a fronte di una sempre più rapida trasformazione ed emersione di nuovi fabbisogni, la prospettiva del *lifelong learning* rappresenti un elemento cruciale per garantire l'occupabilità delle persone anche nel settore turistico.

A partire da questo aspetto, il terzo capitolo propone un'analisi della strategia europea per le competenze (*Skills Agenda 2020*), indicate come vera leva di sviluppo nel mercato del lavoro.

Il ruolo che possono ricoprire le parti sociali nella formazione e nello sviluppo del turismo in Italia è invece indagato nel quarto capitolo che analizza come i contratti collettivi nazionali affrontano il tema della formazione, ad esempio, attraverso lo strumento dell'apprendistato professionalizzante per la formazione continua dei lavoratori e la contrattazione integrativa di secondo livello.

L'obiettivo è infatti quello di fotografare le modalità con le quali le parti sociali si avvalgono degli spazi offerti dalla contrattazione collettiva anche sui temi della formazione dei lavoratori.

Il quinto capitolo è invece dedicato agli effetti della pandemia sul settore turistico e come questa ne abbia segnato radicalmente il mercato del lavoro. A questo proposito, oltre alle evidenti criticità dovute alle restrizioni imposte dal Covid-19 vengono proposte anche alcune prospettive per il settore che richiederanno un efficace aggiornamento e riqualificazione delle competenze dei lavoratori per poter adoperare al meglio le potenzialità del digitale e per rispondere ad una crescente personalizzazione della domanda dell'utenza. Da ultimo, nel sesto capitolo viene ribadita la centralità della formazione continua dei lavoratori e della progettazione dei piani formativi con il coinvolgimento delle parti sociali di settore, al fine di garantire una risposta il quanto più mirata alle esigenze effettive delle aziende, del settore e dei territori. In tal senso, vengono offerti alcuni spunti operativi inerenti all'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante, del Fondo Nuove Competenze, dei Fondi interprofessionali, dei percorsi ITS e IFTS e del Piano GOL. Anche in questo caso, lo scopo vuole essere quello di rendere chiare le ragioni e l'importanza del coinvolgimento effettivo delle parti sociali nella progettazione dell'utilizzo di questi strumenti per rispondere al bisogno di occupabilità dei lavoratori e di competenze da parte delle imprese.



1 | Livello di istruzione e formazione degli occupati nel settore turistico: una panoramica in Italia e in Europa



ELEVA: La qualità professionale - ATTIVA: Interventi di sostegno al reddito

FAVORISCE: L'incontro tra domanda e offerta - ANALIZZA: Il mondo del turismo e formula proposte



ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

Soci EBNT:

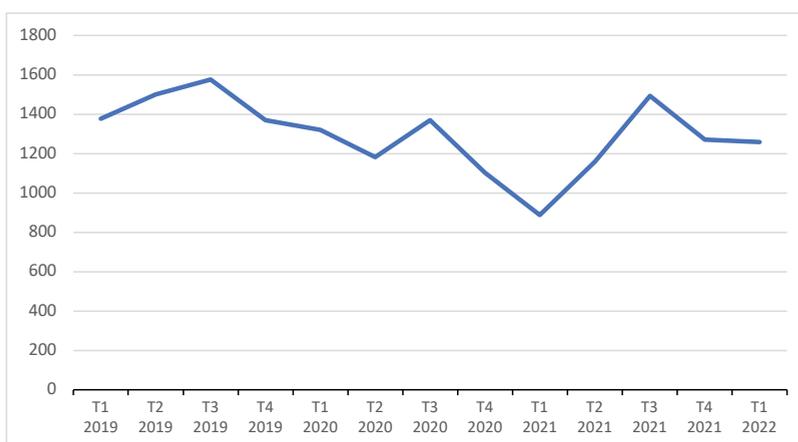


1.1. Incidenza dell'istruzione e formazione nell'occupazione turistica

Il settore del turismo coinvolge un ampio spettro di lavoratori che presentano livelli di formazione, competenze ed esperienze eterogenee e diverse. Per comprendere quali siano i principali riscontri dal punto di vista formativo della forza lavoro del settore, è necessaria un'analisi incrociata tra andamenti occupazionali nel mercato del lavoro e fabbisogni di manodopera indicati dalle imprese. Riguardo al primo punto, l'occupazione nel settore turistico ha fortemente risentito delle conseguenze legate alla pandemia da Covid-19.

In riferimento ai servizi di alloggio e ristorazione, in base alle rilevazioni ISTAT si assiste ad un importante declino dell'occupazione a partire dalla metà del 2020, che prosegue fino a toccare il livello più basso del periodo preso in considerazione, con soli 888mila occupati, a inizio 2021 (rispetto al dato relativo al quarto trimestre del 2019 con un milione e 369mila occupati). Con l'allentamento delle restrizioni pandemiche, e la conseguente ripresa del settore, il numero di occupati torna a salire fino al milione e 492mila del terzo trimestre 2021, per poi stabilizzarsi alla cifra di un milione e 259mila a inizio 2022.

Grafico 1 - Totale occupati nei servizi di alloggio e ristorazione tra il 2019 e il 2022.



Fonte: ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro, Occupati (migliaia): Ateco 2007 (dettaglio) - posizione professionale <http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=29247>

La forza-lavoro del settore turistico riscontra generalmente bassi livelli di istruzione e formazione. In riferimento al contesto italiano, la fotografia della situazione è riscontrabile nella tabella 1 costruita sui dati forniti dal sistema Excelsior di Unioncamere relativa all'anno 2021⁽¹⁾. Come detto in precedenza, l'anno 2021 si caratterizza per una decisa ripresa dei livelli occupazionali nel settore turistico: si tratta dunque di un periodo particolarmente indicativo per monitorare fabbisogni e caratteristiche dell'offerta di lavoro, e individuare i principali *focus* che accompagnano la ripresa dell'intero settore.

Tra gli assunti nel 2021 per quanto riguarda l'ipersettore "Turismo" il maggior numero di assunzioni si rileva per la categoria di coloro che non possiedono nessun titolo di studio, seguiti dai soggetti con qualifica o diploma professionale. Se il numero di diplomati, seppur nettamente inferiore, si mantiene nell'ordine delle centinaia di migliaia (poco meno di 200mila assunti), a livello di istruzione terziaria si assiste ad un vero e proprio crollo, con soli 14.040 assunti in possesso di un titolo di Diploma ITS o di livello universitario.

1. UNIONCAMERE – ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR, anno 2021 <https://excelsior.unioncamere.net/>

Tabella 1 - Assunti settore Turismo (Ipersettore) 2021

	Assunti a tempo determinato	Assunti a tempo indeterminato	Assunti Apprendisti	Assunti a chiamata	Assunti per sostituzione	Totale assunti
Nessun titolo di studio	244.610	13.500	10.760	43.890	85.270	312.750
Qualifica di formazione o diploma professionale	235.180	26.930	15.820	31.720	94.370	309.650
Livello secondario	143.750	22.570	9.670	23.380	64.100	199.380
Istruzione Tecnica Superiore	4.110	580	150	10	1.230	4.850
Livello Universitario	7.480	1.420	200	90	3.310	9.190
TOTALE	635.120	65.000	36.610	99.090	248.280	835.820

La somma delle singole voci differisce dal totale in quanto un lavoratore può essere stato soggetto a più modalità di assunzione.

Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2021

Per quanto riguarda le tipologie di assunzioni, la maggior parte risulta essere a tempo determinato, in linea con la stagionalità del fabbisogno lavorativo che caratterizza il settore del turismo. Sebbene la quota di contratti a tempo indeterminato, in valore assoluto, sia nettamente inferiore rispetto a contratti temporalmente limitati, è possibile notare come la percentuale di contratti a tempo indeterminato aumenta tra coloro in possesso di titoli di studio più alti. Per i lavoratori in possesso di un titolo di livello secondario, si attesta al 11,3%; per i diplomati ITS al 12%; per i laureati arriva al 15,4%. Di contro, tra chi è in possesso di un titolo leFP la percentuale di contratti a tempo indeterminato è dell'8,7% e addirittura si dimezza al 4,3% per coloro che sono privi di titoli o qualifiche.

In definitiva, i lavoratori maggiormente qualificati tendono ad ottenere contratti di lavoro più duraturi e stabili, rispetto ai lavoratori meno qualificati che subiscono maggiormente l'elemento di stagionalità di

alcune tipologie di lavoro del settore. È altresì evidente, come detto in precedenza, che nel settore turistico il fabbisogno di lavoratori altamente qualificati (cioè con titolo di studio terziario) sia evidentemente residuale, mentre è alta la richiesta per posizioni lavorative scarsamente o per nulla qualificate e che dunque non richiedono particolari titoli o competenze di alto livello. Infine, risulta notevole il numero di lavoratori immigrati assunti (109.050) nei settori servizi turistici, alloggio, ristorazione sul totale degli assunti per l'anno 2021 (835.820)⁽²⁾.

1.2. Livelli di istruzione nel settore turistico

Ma quali sono i fabbisogni specifici delle imprese? A quali elementi della forza lavoro si rivolgono quest'ultime? È possibile rispondere a queste domande utilizzando i dati forniti dal sistema Excelsior Infocamere, che descrivono le aspettative in entrata nel mercato del turismo, i titoli di studio/professionali e le competenze richieste dalle imprese. Al mese di luglio 2022 è stato stimato un fabbisogno di 120.710 lavoratori da inserire nelle imprese turistiche, che è aumentato fino a 249.180 unità se si considera il trimestre luglio – settembre dello stesso anno. I dati che seguono fanno riferimento al suddetto periodo trimestrale. Nella tabella 2 sono elencati i principali titoli di studio ricercati dalle imprese del settore, e i relativi indirizzi.

2. UNIONCAMERE – ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR, anno 2021.

Tabella 2 - Indirizzi di studio più richiesti nel 2022.

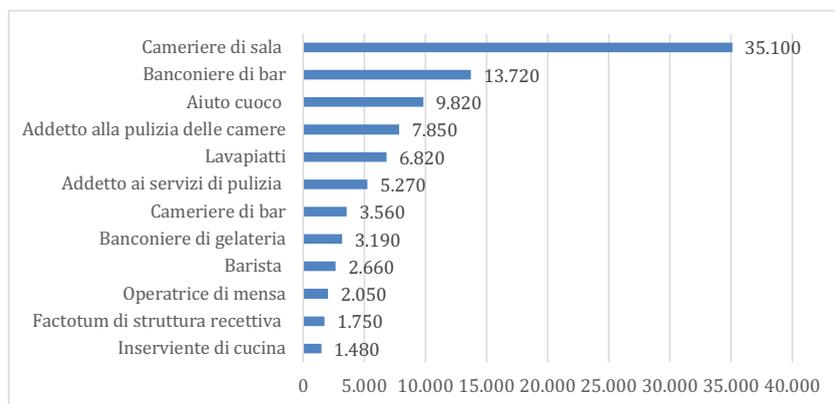
	Indirizzi di studio più richiesti nel 2021	
Livello universitario	Indirizzo economico	2.390
	Indirizzo politico-sociale	300
	Indirizzo scienze motorie	100
	Indirizzo umanistico, filosofico, storico e artistico	100
Istruzione tecnica superiore	Nuove tecnologie per il made in Italy – marketing e sostenibilità	470
	Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali	360
Livello secondario	Indirizzo turismo, enogastronomia e ospitalità	54.780
	Indirizzo amministrazione, finanza e marketing	6.680
	Indirizzo agrario, agroalimentare e agroindustria	2.650
	Indirizzo trasporti e logistica	1.930
Qualifica di formazione o diploma professionale	Indirizzo ristorazione	53.310
	Indirizzo trasformazione agroalimentare	11.330
	Indirizzo servizi di promozione e accoglienza	5.340
	Indirizzo servizi di vendita	690
Nessun titolo di studio		106.220

Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2022

In base alle richieste delle imprese, per la quota maggiore di assunzioni nel 2022 non è richiesto il possesso di un titolo di studio specifico (106.220).

Tale domanda di personale è finalizzata a ricoprire le seguenti figure professionali, indicate nel grafico 2:

Grafico 2 - Fabbisogni professionali delle imprese del turismo per indirizzo di studio – nessun titolo di studio – anno 2022



Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2022

Sebbene per queste figure professionali non sia richiesto uno specifico titolo di studio, nel 44,2% dei casi è indicata come necessaria, ai fini dell'assunzione, un'esperienza pregressa nel settore; per il 23,3% dei casi è sufficiente una generica esperienza lavorativa, mentre il 26,4% non richiede nessuna esperienza lavorativa, neanche in altri settori, dunque si rivolge potenzialmente a chi è in cerca di una prima occupazione. I casi in cui viene richiesta esperienza specifica per la mansione di riferimento sono appena il 6,1%. Il fattore esperienziale si concilia, a livello statistico, con quello anagrafico: per il 16,8% delle posizioni è richiesta un'età fino ai 24 anni, nel 20,7% l'età richiesta sale a 25-29 anni, nel 25,2% a 30-44 anni, nel 4,7% alla fascia 45-54 anni, e oltre i 54 anni si riduce solo allo 0,6%, mentre l'età non risulta un fattore rilevante nel 32% dei casi. A livello di genere, nel 33,6% dei casi è richiesta specificatamente una figura femminile, e solo nel 13,7% una maschile, mentre nel 52,7% dei casi risulta indifferente.

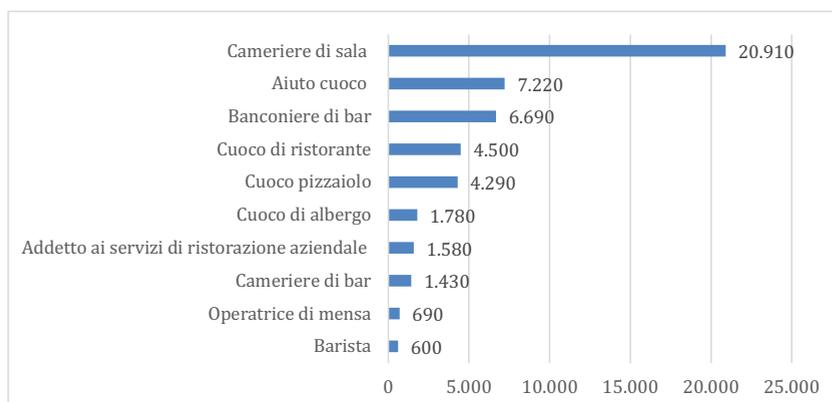
Il basso livello di competenze richiesto per lo svolgimento di queste mansioni è misurabile anche attraverso alcune caratteristiche dell'impiego: in base alle specifiche richieste dalle imprese per le

posizioni in oggetto, solo il 7,3% dovrà applicare soluzioni innovative o creative durante la propria attività, l'11,1% dovrà coordinare altre persone e il 15,3% sarà coordinato da un responsabile.

Circa un quarto della richiesta di forza lavoro è indirizzato a soggetti in possesso di qualifiche o diplomi professionali: tra questi, la quasi totalità dell'offerta è rivolta a coloro provenienti da percorsi riguardanti l'indirizzo ristorazione, seguiti dall'indirizzo trasformazione agroalimentare e servizi di promozione e accoglienza (tabella 2).

In riferimento a coloro che provengono da percorsi con indirizzo ristorazione, è possibile notare come, ad un riconosciuto livello di formazione, corrisponde una richiesta più alta, in percentuale, di esperienza nel settore (59,3%) e di esperienza specifica nella professione (20,1%) rispetto a coloro con nessun titolo di studio; nel 16,3% dei casi è sufficiente un'esperienza generica mentre solamente nel 4,3% dei casi non è richiesta nessuna esperienza. Nel grafico 3 le figure professionali più richieste per questo livello di istruzione e indirizzo.

Grafico 3 - Fabbisogni professionali delle imprese del turismo per indirizzo di studio – qualifica di formazione o diploma professionale – indirizzo ristorazione – anno 2022



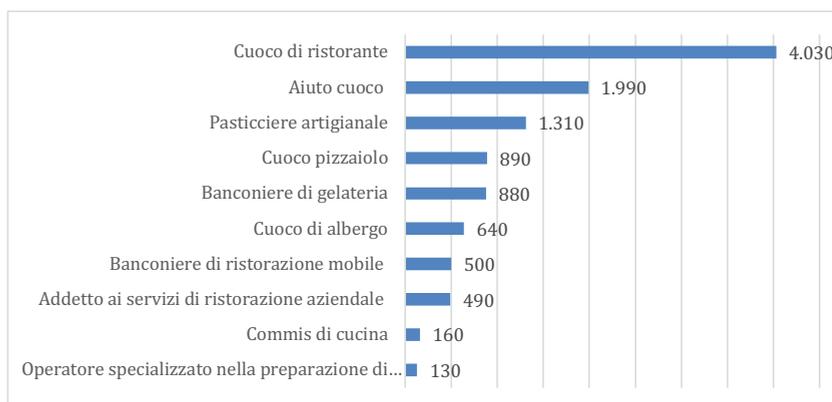
Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2022

L'età degli assunti varia in base al livello di professionalità richiesto, e vede per il 34,1% dei casi soggetti nella fascia 30-44 anni (tendenzialmente con una professionalità strutturata e maggior esperienza), nel 26% nella fascia 25-29 anni, e nel 13% inferiore ai 24 anni. La percentuale di over 45 è residuale (2,4%) mentre nel 24,6% dei casi il fattore anagrafico non rappresenta una variabile decisiva. La richiesta di figure maschili o femminili si equivale (20,3% contro 19,5%) mentre l'aumento della professionalizzazione si evince anche dalla richiesta di applicazione, da parte della figura professionale in questione, di soluzioni creative o innovative nel 22% delle richieste, dal coordinamento di altre persone nel 17,4% dei casi e nella presenza di un responsabile superiore nel 16,6%.

Da segnalare come nel 29,6% dei casi subentrino difficoltà di reperimento a causa dello scarso numero di candidati disponibili a ricoprire la posizione, mentre nell'11,1% dei casi si assiste a soggetti non adeguati a ricoprire tale posizione.

Coloro che provengono dall'indirizzo trasformazione agroalimentare relativo al livello di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) sono principalmente richiesti per le figure professionali presenti nel grafico 4:

Grafico 4 - Fabbisogni professionali delle imprese del turismo per indirizzo di studio – qualifica di formazione o diploma professionale – indirizzo trasformazione agroalimentare – anno 2022.



Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2022

Si tratta di figure professionali che, nel 18,6% dei casi, sono chiamate ad applicare soluzioni innovative e creative e che nel 34,9% dovranno coordinare altre persone, mentre solo nel 6,5% saranno guidate da un responsabile, evidenziando come sia la stessa figura professionale ad essere adibita, in molti casi, a ricoprire ruoli di responsabilità e di coordinamento di un gruppo di lavoro. Tale caratteristica spiega anche la richiesta, nel 44,9% dei casi, di soggetti tra i 30 e i 44 anni di età, una percentuale molto più alta rispetto agli under 24 (13,8%), ai 25-29 anni (13,2%), alla fascia 45-54 anni (8%) mentre nel 20,1% dei casi il dato anagrafico non è rilevante. Anche in questo caso è prevista un'esperienza specifica nel settore nel 49,2% dei casi o un'esperienza generica pregressa nel settore nel 32%. Le difficoltà di reperimento sono dettate per il 24% dal ridotto numero di candidati e per il 32,4% dalla loro inadeguatezza a ricoprire una determinata professione.

Le richieste di figure in possesso di un livello di istruzione secondario si concentrano soprattutto verso l'indirizzo turismo, enogastronomia e ospitalità (54.780) seguite con netto distacco dalle figure di indirizzo amministrazione, finanza e marketing (6.680) e agrario, agroalimentare e agroindustria (2.650).

Grafico 5 - Fabbisogni professionali delle imprese del turismo per indirizzo di studio – livello secondario – indirizzo turismo, enogastronomia e ospitalità – anno 2022.



Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2022

Per le figure richieste nell'indirizzo turismo, enogastronomia e ospitalità aumenta l'esperienza richiesta nel settore (62%), quella specifica nella professione (17,2%) e generica (14,1%), mentre si attenua il fattore di genere ("solo" il 18,4% di richieste per figure maschili e il 21% per figure femminili). Tali figure professionali sono chiamate, nel 21,4% dei casi, ad applicare soluzioni innovative e creative, nel 25,7% dei casi a coordinare altre persone e solo nell'8,3% dei casi verranno coordinati da un responsabile.

Nel 35,2% dei casi l'offerta di lavoro rivolge a soggetti tra i 25 e i 29 anni, mentre nel 26,1% a coloro tra i 30 e i 44 anni. La richiesta di under 24 è del 16,1% mentre risulta quasi completamente assente per gli over 45. Anche in questo caso, il ridotto numero di candidati incide per il 35,5% nelle difficoltà di reperimento, seguito dal fattore di inadeguatezza dei candidati al 13%.

Grafico 6 - Fabbisogni professionali delle imprese del turismo per indirizzo di studio – amministrazione finanza e marketing – anno 2022



Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard), anno 2022

Le richieste per l'indirizzo amministrazione, finanza e marketing sono finalizzate a coprire posizioni professionali diverse dalle precedenti, di tipo gestionale e amministrativo.

La richiesta è più alta nella fascia d'età 25-29 anni (32,5%) e 30-44 anni (33,1%) e si abbassa notevolmente per gli under 24 (4,7%) e gli over 45-54 anni (6,1%). Particolare risulta essere la distribuzione di genere: la richiesta di figure prettamente femminili è del 34,1%, quasi il doppio rispetto alle figure maschili 18,9%. Per tali professioni, nel 29,3% dei casi non è richiesta nessuna esperienza, e nel 18,3% è sufficiente un'esperienza generica; al 40% è richiesta un'esperienza nel settore, mentre per il 12,5% delle richieste diventa necessariamente specifica in relazione alla professione. Le difficoltà di reperimento dipendono principalmente dal ridotto numero di candidati (28% dei casi) e in misura nettamente minore dalla loro inadeguatezza (6,6%).

La richiesta per figure in possesso di un titolo di istruzione terziaria universitaria è decisamente minoritaria rispetto a quelle analizzate. Il principale indirizzo di studio preso in considerazione è quello economico, a livello universitario. La previsione in ingresso è di 2.390 figure professionali, caratterizzate nel 51,8% da esperienza pregressa nel settore e nel 41,6% da un'esperienza specifica per la professione che andranno a ricoprire. Si tratta di figure specializzate che andranno ad assumere ruoli manageriali e/o di responsabilità: nel 37,8% saranno chiamati ad applicare soluzioni innovative e/o creative, e nel 38% dovranno coordinare altre persone (mentre solo nel 2,5% dei casi verranno supervisionati da un responsabile). L'alta specializzazione professionale incide anche sull'equilibrio di genere, che risulta bilanciato (25,2% richiesta maschile e 26,3% richiesta femminile) per ricoprire le seguenti figure professionali: addetto alla reception di alberghi (910), addetto all'amministrazione (140), direttore d'albergo (130), addetto marketing (120), responsabile di ristorante (100), addetto alla contabilità (100), addetto controllo di gestione (70), social media manager (60). Residuale, infine, la domanda di diplomati ITS.

1.3. Le professionalità richieste dal mercato del lavoro del Turismo

L'analisi della domanda di lavoro in ingresso da parte delle imprese, analizzata del paragrafo precedente, offre una panoramica parziale sui fabbisogni di competenze richieste dalle imprese. Queste infatti necessitano, oltre che di lavoratori in uscita da percorsi di istruzione

e formazione, anche di professionalità più strutturate e con esperienza.

È possibile analizzare i fabbisogni del settore turistico anche dal punto di vista delle professioni richieste dal mercato di riferimento, riscontrando come, anche in questo caso, le professioni più richieste attengano a quelle di “Cuochi, camerieri e altre professioni dei servizi turistici” (191.490) e “Personale non qualificato nei servizi di pulizia e in altri servizi alle persone” (24.070).

Tabella 3 - Fabbisogni professionali delle imprese del turismo per professione, anno 2022

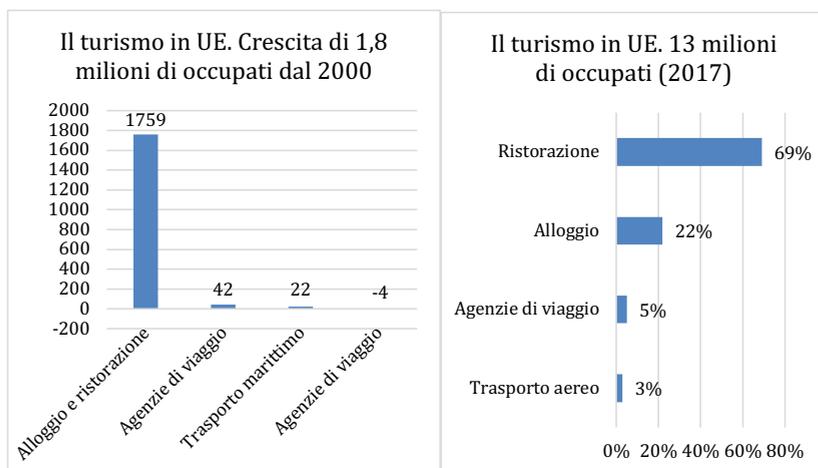
	Professioni più richieste	
Dirigenti, professioni con elevata specializzazione e tecnici	Tecnici in campo informatico, ingegneristico e della produzione	2.430
	Tecnici delle vendite, del marketing e della distribuzione commerciale	1.410
	Tecnici amministrativi, finanziari e della gestione della produzione	600
	Tecnici dei servizi alle persone	550
Impiegati, professioni commerciali e servizi	Cuochi, camerieri e altre professioni nei servizi turistici	191.490
	Addetti accoglienza, informazione e assistenza della clientela	9.640
	Commessi e altro personale qualificato in negozi ed esercizi all'ingrosso	5.140
	Personale di amministrazione, di segreteria e dei servizi generali	1.810
Operai specializzati e conduttori di impianti di macchine	Operai specializzati e conduttori di impianti nell'industria alimentare	3.280
	Conduttori mezzi di trasporto	780
	Operai specializzati in altre attività industriali	110
Professioni qualificate non	Personale non qualificato nei servizi di pulizia e in altri servizi alle persone	24.070
	Personale non qualificato nella logistica, facchini e corrieri	3.530
	Personale non qualificato nelle attività commerciali e nei servizi	2.220
	Personale non qualificato nelle attività industriali e assimilati	720

Fonte: UNIOCAMERE-ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard) anno 2021

La voce “Impiegati, professioni commerciali e servizi” compone la stragrande maggioranza della richiesta professionale del settore, con evidente preminenza dei mestieri legati alla ristorazione. Subito dopo, la principale domanda di manodopera è indirizzata verso “Personale non qualificato nei servizi di pulizia e in altri servizi alle persone”: per queste professioni non è chiaramente definito né un bagaglio di competenze, né percorsi di formazione capaci di costruire le stesse. La presenza di una forza lavoro scarsamente qualificata rappresenta una caratteristica dell’occupazione turistica, presente sia nel mercato italiano come in quello europeo.

Anche all’interno dell’Unione Europea il turismo rappresenta un settore strategico in termini occupazionali. Dall’anno 2000 gli occupati nel settore turistico sono aumentati del 16% (percentualmente, il triplo rispetto alla crescita del livello occupazionale medio dell’UE) generando 1,8 milioni di posti di lavoro e arrivando ad un totale di circa 13 milioni di occupati nel 2017.

Grafico 7 - Struttura dell’occupazione turistica in Europa e principali evoluzioni, dal 2000 al 2017



Fonte: CEDEFOP, Skills developments and trends in the tourism sector https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-developments-and-trends-tourism-sector#_employment_in_tourism

Attraverso i dati Eurostat, è possibile analizzare l'occupazione nel settore turistico a livello europeo, distinguendo gli occupati in base al titolo di studio in loro possesso, seguendo l'indice ISCED 2011⁽³⁾ (tabella 4). Il numero di lavoratori ricompresi nell'area del turismo è dato dalla classificazione statistica delle attività economiche nella comunità europea (NACE Rev. 2)⁽⁴⁾ che riunisce, nell'ambito del turismo, lavoratori del trasporto aereo, servizi di alloggio e ristorazione, servizi di solo alloggio, tour operator, servizi di prenotazione e altre attività correlate.

Tabella 4 - Lavoratori occupati nel turismo in base al livello di istruzione - classificazione ISCED - 2017 – 2021

Livelli di istruzione	ISCED 2011	2017	2018	2019	2020	2021
Istruzione pre-primaria, primaria e secondaria inferiore	0 - 2	3.609	3.598,7	3.581,7	2.946,2	2.822,1
Istruzione secondaria superiore e post-secondaria non terziaria	3 - 4	6.501,7	6.676,2	6.747,3	5.891,5	5.562,1
Istruzione terziaria	5 - 8	1.525,6	1.620,3	2.534,9	2.255,7	2.157,3
TOTALE		12.467,2	12.744	12.908,4	11.146,6	10.564,1

Fonte: EUROSTAT, *Employed persons by educational attainment level and Nace Rev. 2 activity*

3. L'International Standard Classification of Education (ISCED) è il sistema standard internazionale elaborato dall'[UNESCO](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf) per la classificazione dei corsi di studio e dei relativi titoli: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-isced-2011-en.pdf>.
4. L'acronimo NACE sta per "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes" si tratta di un indice utilizzato dal 1970 per definire diverse classificazioni statistiche delle attività commerciali dell'UE <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF>.

Negli ultimi anni il mercato del turismo, come molti altri settori, è stato soggetto ad un cambiamento dettato principalmente dalle innovazioni tecnologiche, ad esempio con lo sviluppo delle economie di piattaforma per la prenotazione di viaggi e strutture, o con elementi di *self-service* negli hotel.

Tuttavia, il turismo resta un settore ad alta intensità di manodopera che difficilmente può essere automatizzata: come si può notare dal grafico 8 gli addetti di servizio rappresentano più della metà degli occupati nel settore, e ricomprendono camerieri, cuochi, barmen, assistenti di volo e guide turistiche.

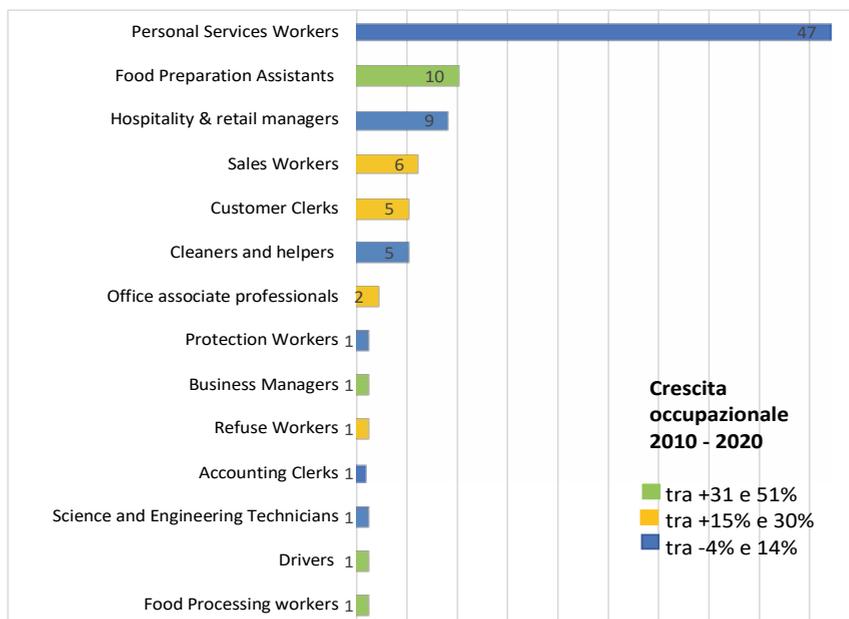
Circa un terzo degli occupati riveste ruoli di assistenti di cucina, addetti all'ospitalità e alla vendita, addetti alle pulizie e all'assistenza clienti. Si tratta di mansioni a basso tasso di innovazione, e dove le capacità e le competenze professionali restano fondamentali per la produttività dell'impresa.

Sempre dal grafico 8 si può notare come gli addetti alla trasformazione degli alimenti, i *business managers*, gli autisti e gli assistenti di cucina siano le figure professionali con la crescita più rapida nell'ultimo decennio. Anche a livello europeo, è possibile constatare come il settore turistico si basi su una forza lavoro caratterizzata da bassi livelli di istruzione: nel settore accoglienza e ristorazione, che rappresenta il 90% dell'occupazione, solo un lavoratore su sette possiede un titolo di studio terziario.

Nella lettura delle analisi effettuate è necessario tener conto di un fattore che caratterizza il mercato del lavoro del turismo, ossia quello della stagionalità: in media, un quarto dei lavoratori è occupato temporaneamente, con il dato che raggiunge vette del 45% in Grecia.

A livello di componente anagrafica, il 37% dei lavoratori del settore ha meno di 35 anni e il 13% meno di 25; in molti casi si tratta di un settore di primo ingresso nel mercato del lavoro, caratterizzato da un alto ricambio e da bassi livelli di permanenza, nel quale si riversa una grossa fetta di soggetti in condizioni di debolezza economica e sociale, come gli immigrati o le donne, che rappresentano circa i due terzi degli occupati nel settore.

Grafico 8 - Quota di occupati per professione nel settore turistico (anno 2020) e percentuali di crescita dal 2010



Fonte: CEDEFOP, *Skills developments and trends in the tourism sector* https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-developments-and-trends-tourism-sector#_job_and_skills_demand_in_tourism

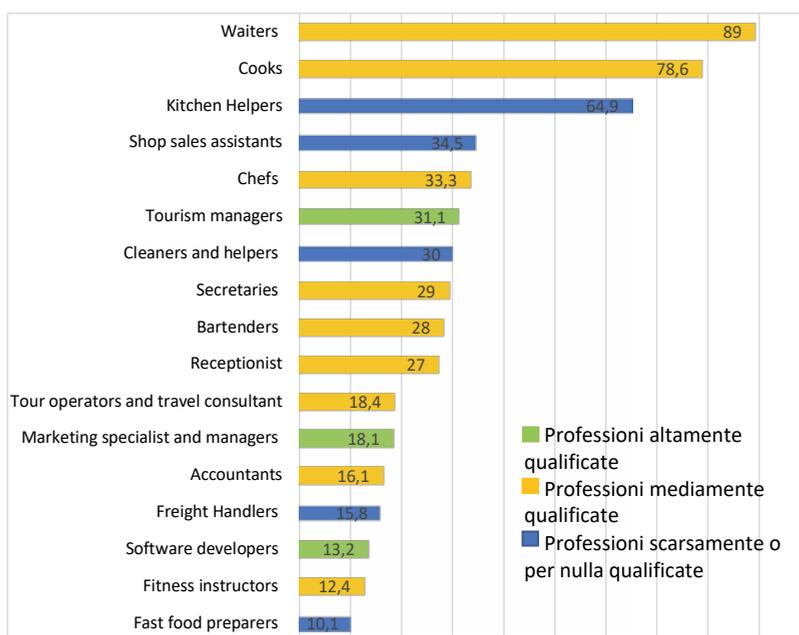
Uno strumento utile per monitorare la domanda di figure professionali e di competenze all'interno del mercato europeo è rappresentato dal sistema Skill-OVATE (Skills Online Vacancy Analysis Tool for Europe) elaborato dal CEDEFOP, il quale raccoglie e analizza più di 100 milioni di annunci di lavoro presenti *online* nei 27 paesi UE.

Attraverso l'analisi dei *big data* raccolti e incrociando quest'ultimi con lo strumento di classificazione delle abilità, competenze, qualifiche e occupazioni europee (ESCO)⁵ vengono estratte informazioni sulle principali competenze richieste negli annunci di lavoro per ogni settore.

5. ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) è un progetto della Commissione europea per il monitoraggio e la classificazione delle abilità, competenze e occupazione, lanciato a luglio 2017.

Grazie al sistema Skill-OVATE sono state individuate, tra il 2018 e il 2019, 17 professioni con più di 10mila annunci di lavoro all'interno del settore turismo, suddivise a loro volta, in base alle richieste specifiche, in *high-skilled jobs*, *medium-skilled jobs* e *elementary-skilled jobs* (grafico 9):

Grafico 9 - Domanda di lavoro qualificato nel settore turistico per professione 2018-2019 (migliaia)



Fonte: CEDEFOP, *Skills developments and trends in the tourism sector* https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-developments-and-trends-tourism-sector#_job_and_skills_demand_in_tourism

Grazie al sistema Skills-OVATE è possibile individuare le principali competenze richieste in base al settore occupazionale di interesse. In riferimento al settore “alloggio e ristorazione” le competenze richieste vengono distinte in base alla specificità della posizione lavorativa, distinguendo tra posizioni classificate come Livello ESCO 1, dunque meno specializzate, e posizioni classificate come Livello

ESCO 3. Se nel primo caso le competenze più richieste sono di tipo tecnico-specifico, per il secondo livello di classificazione prevalgono competenze relazionali-attitudinali: adattabilità al cambiamento, *team working*, capacità di lavorare in autonomia, responsabilità.



2

Le competenze chiave
per l'apprendimento
permanente



jobmatch

EBNT ISTITUISCE IL PORTALE PER
L'INCONTRO **DOMANDA OFFERTA** DI LAVORO NEL TURISMO

JOBMATCH AIUTA I CANDIDATI A CERCARE LAVORO,
UNA NUOVA OCCASIONE PROFESSIONALE O
A REALIZZARE AL MEGLIO LE PROPRIE ASPIRAZIONI;
CONTEMPORANEAMENTE SUPPORTA LE AZIENDE
A TROVARE IN MODO RAPIDO ED EFFICIENTE
I MIGLIORI TALENTI DISPONIBILI,
GRAZIE A UNA VASTA BANCA DATI
CAPACE DI SOSTENERE L'INTERO PROCESSO DI SELEZIONE
E DI VALUTARE IL COLLOCAMENTO GEOGRAFICO.



ebnt.it



ebntjobmatch.it

Nell'attuale contesto socio-economico caratterizzato da profonde trasformazioni che impattano, direttamente e indirettamente, sul mercato del lavoro i temi della formazione e dell'apprendimento permanente si pongono come centrali nel processo di allineamento delle competenze dei lavoratori ai fabbisogni delle imprese. In generale, questi aspetti rappresentano una prospettiva di sviluppo della posizione delle persone nel mercato del lavoro volti a tutelarle dalla disoccupazione attraverso l'investimento nella loro occupabilità⁽⁶⁾. Gli ultimi anni, in particolare quelli segnati dalla pandemia, hanno permesso che la formazione continua, anche nel settore turistico, rappresentasse in misura sempre maggiore una leva di garanzia dell'occupabilità dei lavoratori in un momento di forte cambiamento sia nelle modalità di offerta del servizio sia nelle modalità di interazione con l'utenza di riferimento⁽⁷⁾.

Nello specifico, sono emersi radicali cambiamenti e profonde criticità legate soprattutto all'impossibilità di svolgere a pieno regime le attività ordinarie per via delle restrizioni sanitarie imposte dal Covid-19. Inoltre, lo sviluppo tecnologico e i nuovi modelli organizzativi hanno richiesto un costante adattamento sul fronte delle competenze e delle qualificazioni professionali delle persone che operano nei diversi ambiti del settore⁽⁸⁾.

Come messo in evidenza dalla XIII indagine di Federalberghi, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo*⁽⁹⁾, per gli effetti delle misure sanitarie vi sono state perdite non soltanto sul fronte economico ma anche sul fronte della forza lavoro che in molti casi è defluita dal settore acuendo ancora di più il divario di competenze⁽¹⁰⁾.

-
6. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, pp. 67.
 7. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, p. 67.
 8. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, p. 68.
 9. FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII*, 2021.
 10. FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII*, 2021, p. 31.

In tal senso, l'impossibilità di portare avanti le ordinarie attività lavorative ha reso necessario per molti lavoratori ricercare un'occupazione in altri settori, lasciando di conseguenza impreparato il settore turistico una volta ripresa la propria operatività.

In generale, forse più che in altri comparti dell'economia, il turismo è caratterizzato da grande versatilità e da continui cambiamenti sul lato della domanda da parte degli utenti. Aspetti che comportano la costante ridefinizione delle strutture organizzative dei soggetti che operano nel settore, dovendo rispondere alle rinnovate esigenze dei consumatori e dei propri *stakeholder*⁽¹¹⁾.

A questo proposito, occorre ricordare come il settore in quanto tale sia caratterizzato da confini molto labili per via della variegata offerta di comparti di cui si compone (trasporti, strutture ricettive, attività culturali, ecc.). In tal senso, considerata altresì l'estensione del settore, hanno, ed avranno sempre più in futuro, una forte influenza le nuove tendenze globali legate alla sostenibilità, alla valorizzazione e tutela delle realtà locali, nonché i *trend* di sviluppo tecnologico e organizzativo.

A maggior ragione la "questione competenze", in una prospettiva di *upskilling*, *reskilling* e di *lifelong learning*, risulta essere centrale.

2.1. La strategia europea per l'apprendimento permanente

Il tema dell'apprendimento permanente come leva per lo sviluppo del mercato del lavoro della società e dell'economia è anche al centro dell'agenda politica europea, come testimoniato dalla *Raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* del 2018⁽¹²⁾.

11. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, p. 68.

12. Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, (2018/C 189/01).

Nel 2006 il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione europea avevano già adottato una raccomandazione per l'individuazione delle competenze chiave per l'apprendimento permanente⁽¹³⁾ dove gli Stati membri erano stati invitati a sviluppare un'offerta di competenze inerenti specialmente all'alfabetizzazione universale delle persone, in particolare di quelle in uno stato di evidente vulnerabilità. La Raccomandazione del 2018 si è posta quindi come un nuovo punto di partenza, in cui viene affermato il principio secondo il quale ogni persona deve godere del diritto all'istruzione, alla formazione e ad un apprendimento permanente di qualità, concetto già ripreso nel primo pilastro dei diritti sociali europei dal titolo "*Istruzione, formazione e apprendimento permanente*".

A questo proposito, un forte investimento sulle competenze di base si pone come necessario per far sì che i lavoratori siano in grado di riadattarsi continuamente ai nuovi contesti e alle nuove modalità di lavoro. In tal senso, saranno sempre più capitali competenze legate alla capacità di risoluzione dei problemi, al pensiero critico, alla capacità di cooperare, alla creatività e all'utilizzo delle lingue. Inoltre, la *Raccomandazione* sottolinea l'importanza di favorire un processo di riconoscimento e di certificazione delle competenze anche attraverso i modelli esistenti per la convalida dell'apprendimento non formale e informale, come il quadro europeo delle qualifiche (EQF, *European Qualification Framework*), che rappresenta un riferimento comune per confrontare i livelli dei titoli con l'indicazione delle competenze richieste per conseguirli⁽¹⁴⁾.

Occorre poi notare come la promozione dell'apprendimento permanente si ponga in linea con gli indirizzi di sviluppo economico e sociale dell'Unione europea dove il capitale umano rappresenta una chiave di volta dell'intera strategia di sviluppo del continente.

13. Parlamento europeo e Consiglio europeo, Raccomandazione relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/ce).

14. Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, (2018/C 189/01), p. 2.

A questo proposito, come si legge dalla Raccomandazione, “*le competenze chiave, come definite nel presente quadro di riferimento, intendono porre le basi per creare società più uguali e più democratiche.*”

Soddisfano la necessità di una crescita inclusiva e sostenibile, di coesione sociale e di ulteriore sviluppo della cultura democratica”⁽¹⁵⁾.

Considerata la pervasività dei cambiamenti in atto, nonché la riduzione dei tempi di obsolescenza delle competenze, i processi di sviluppo e di apprendimento non possono rimanere perimetrati all’ambito scolastico o universitario, ma necessitano di essere implementati anche (e soprattutto) durante tutto l’arco della vita professionale e personale⁽¹⁶⁾. In tale contesto, i principali scopi alla base della definizione delle competenze fondamentali fanno riferimento al principio di occupabilità delle persone, alla possibilità di avere un ulteriore quadro di riferimento per indirizzare le attività formative, nonché promuovere una logica di apprendimento permanente in base alle esigenze del mercato.

Le competenze fondamentali individuate a livello europeo sono:

- competenze alfabetica funzionale;
- competenze multilinguistica;
- competenza matematica e competenza in scienze;
- tecnologie e ingegneria;
- competenza digitale;
- competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare;
- competenza in materia di cittadinanza;
- competenza imprenditoriale;
- competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

15. Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l’apprendimento permanente, (2018/C 189/01), p. 7.

16. Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l’apprendimento permanente, (2018/C 189/01), p. 12.

Ognuna delle aree di competenza presenti nel quadro assume un carattere pressoché trasversale nei tanti settori economici esistenti. Tuttavia, tra queste ve ne sono alcune che ricoprono evidentemente un ruolo di particolare centralità anche nel settore turistico come, ad esempio, la competenza alfabetica funzionale e le competenze personali e sociali legate alla capacità di saper instaurare un dialogo critico e costruttivo e di apprezzare le qualità estetiche e le espressioni di interesse⁽¹⁷⁾. Sempre nel turismo, non possono che trovare ampio spazio anche le competenze linguistiche, elemento fondamentale per l'interazione con turisti provenienti da diverse parti del mondo.

Non da ultimo, ricoprono un ruolo di primo piano anche le competenze digitali legate alla radicale trasformazione delle modalità di erogazione dei servizi come anche della diffusione degli strumenti tecnologico-digitali. In tal contesto, le istituzioni e le parti sociali debbono adottare misure capaci di rispondere in modo efficace ai cambiamenti in atto, supportando processi di *lifelong learning* della forza lavoro volti ad innalzarne il capitale umano, nonché il livello di occupabilità e lo sviluppo personale dei lavoratori.

2.2. I principali fabbisogni di competenze e le nuove figure professionali emergenti

Come emerge da un'analisi dell'OCSE⁽¹⁸⁾, i fabbisogni di competenze mutano sempre più rapidamente a causa del progresso tecnologico, della globalizzazione e dell'invecchiamento della popolazione, incidendo fortemente sulle dinamiche sociali e del lavoro in tutti i settori.

17. Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, (2018/C 189/01), p. 8.

18. OCSE, *Adult Learning in Italy: what role for Training Funds?*, Getting Skills Right, OECD Publishing, 2019.

Aspetti che mettono ulteriormente al centro la necessità di implementare azioni di formazione continua e permanente in modo tale da adattare le competenze della forza lavoro alle richieste e alle nuove configurazioni del mercato. Sempre secondo l'OCSE è di particolare urgenza intervenire sia in termini quantitativi di partecipazione dei lavoratori ai percorsi di formazione continua sia in termini di qualità degli interventi.

Un dato di rilievo è che il 38% degli occupati possiede scarsi livelli di competenza linguistica/numerica⁽¹⁹⁾. Legato a questo problema vi è inoltre il fatto che nel nostro Paese il *mismatch* di competenze raggiunge percentuali molto elevate che si sono acuite anche a seguito dell'episodio pandemico⁽²⁰⁾.

Su questa linea, anche l'OCSE⁽²¹⁾ individua alcune azioni tra loro complementari: copertura e inclusione di tutta la forza lavoro, allineamento tra le competenze richieste e quelle formate, misurazione e monitoraggio dell'impatto, supporto finanziario volto ad incentivare i datori di lavoro e gli individui a contribuire al finanziamento dell'apprendimento, governo e coordinamento delle diverse azioni formative⁽²²⁾.

In tal senso, tra le competenze su cui risulta necessario investire in modo permanente vi sono quelle digitali, ormai fondamentali nel far fronte alle trasformazioni in atto nel settore turistico che richiedono di sviluppare capacità relazionali volte a favorire un'interazione adeguata con l'utenza anche attraverso i canali di tipo digitale.

19. OCSE, *Adult Learning in Italy: what role for Training Funds?*, 2019, p. 26.

20. Secondo l'ultimo Bollettino Excelsior di UNIONCAMERE-ANPAL relativo al 2021, la difficoltà di reperimento dei lavoratori, sia per mancanza di candidati che per competenze inadeguate, da parte delle imprese era del 37%.

21. OCSE *Getting Skills Right: future-ready Adult learning System*, Getting Skills Right, OECD Publishing, 2019.

22. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, p. 58.

È poi da rilevare come gli sviluppi tecnologici e dell'informazione abbiano mutato le possibilità dell'individuo di usufruire dell'offerta turistica. Al pari del digitale, è quindi necessario fare dei passi avanti dal punto di vista delle competenze comunicative, relazionali e interpretative degli interessi e delle preferenze dell'utenza⁽²³⁾. In tal senso, le modificazioni prodotte nel turismo, sia per ciò che riguarda l'attività di progettazione da parte degli operatori sia per quanto concerne la fruizione da parte degli utenti, determinano la creazione di nuove esigenze commerciali e, conseguentemente, la definizione di nuove competenze professionali.

È in questo quadro che stanno emergendo alcune nuove professioni come il *community manager*, il *web content specialist*, il *web analyst*, il *digital strategic planner*, l'*e-reputation manager*, il *all-line advertiser* e l'*e-commerce specialist* ⁽²⁴⁾. Più in generale, la costruzione di un bagaglio di competenze basate sulla flessibilità e l'adattabilità del singolo individuo favoriscono un adattamento più efficace ai diversi contesti lavorativi. In questo contesto il soggetto dovrà quindi investire sulla propria capacità di imparare ad imparare durante tutto l'arco della vita, non soltanto per quanto concerne le capacità tecniche professionali individualizzate e circoscritte a un solo ambito lavorativo, quanto sul proprio bagaglio culturale e trasversale per realizzare le sue potenzialità.

In conclusione, in considerazione delle radicali trasformazioni in atto nell'economia e nel lavoro che riguardano anche il macro-settore del turismo, che fa della porosità dei suoi confini il proprio tratto caratteristico, la leva delle competenze rappresenta a pieno titolo un elemento di sviluppo economico del settore.

23. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, p. 76.

24. EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019, pp. 118-119.

In una prospettiva di *lifelong learning*, operazioni di aggiornamento delle competenze risultano essere fondamentali laddove occorre compiere un salto di qualità nell'offerta turistica che si mette sul mercato integrando le competenze mancanti o carenti dei lavoratori (si pensi soprattutto al digitale). Al tempo stesso, la riqualificazione della forza lavoro può essere una strada utile nel momento in cui, a fronte dell'impossibilità o della scelta di proseguire in un determinato settore economico, occorre formare i lavoratori per renderli occupabili in un comparto diverso da quello di appartenenza.



3

La Skills Agenda 2020

3.1. Le competenze al centro dell'azione europea

In seguito alla crisi finanziaria del 2008, le istituzioni europee hanno agito nella direzione di ridare una maggiore centralità al ruolo delle competenze all'interno del mercato del lavoro comunitario e dei singoli paesi membri. Tale volontà è riscontrabile in una serie di raccomandazioni, comunicazioni e pronunce non vincolanti⁽²⁵⁾ con cui l'UE è intervenuta in risposta ai cambiamenti che hanno attraversato il continente negli ultimi due decenni. Del 2016 è la Comunicazione della Commissione Europea riguardo "Una nuova Agenda per le competenze per l'Europa" che ha l'obiettivo dichiarato di promuovere "il capitale umano, l'occupabilità e la competitività" all'interno del mercato europeo. Il documento vuole evidenziare l'importanza delle competenze, quale elemento in grado di agevolare la crescita e la diffusione del benessere tra i cittadini europei, con un risvolto, oltre che dal punto di vista economico-produttivo, anche da quello politico, sociale e culturale.

Definita la priorità delle azioni dell'Agenda da parte della Commissione, vengono indicate le tre linee fondamentali su cui questa si muove:

1. Accrescere la qualità e la pertinenza della formazione delle competenze;
2. Rendere le competenze e le qualifiche più visibili e comparabili;
3. Migliorare l'analisi del fabbisogno di competenze e le informazioni correlate per migliorare le scelte professionali.

La carenza di competenze è individuata come una delle principali ragioni che espone gli individui a fenomeni di povertà, disoccupazione ed esclusione sociale, e impatta sia a livello del singolo individuo che sull'intera comunità di riferimento.

Si tratta di un fenomeno che può leggersi a diversi livelli di problematicità: da un lato, quello della mancanza di competenze di base, indispensabili non solo in ottica lavorativa ma anche in molti altri

25. L'Unione Europea ha agito sul tema anche attraverso il Metodo Aperto di Coordinamento (MOC), uno strumento giuridico non vincolante. Esso viene utilizzato in settori che rientrano nella sfera di competenza dei paesi dell'UE, quali l'occupazione, la protezione sociale, l'istruzione, la gioventù e la formazione professionale.

aspetti della vita quotidiana (basti pensare alle competenze digitali necessarie, ad esempio, per l'accesso alla pubblica amministrazione tramite SPID); dall'altra parte, pur in presenza di livelli di competenze più elevati, si riscontra il fenomeno dello *skills mismatch*, ossia di una mancata corrispondenza tra le competenze in possesso degli individui e quelle richieste dal mercato del lavoro.

Il problema della scarsa diffusione delle competenze di base⁽²⁶⁾ attiene, in misura differente, a tutti i paesi dell'Unione (la raccomandazione parla di circa un quarto della popolazione europea che presenta difficoltà di lettura e scrittura, scarse competenze matematiche e digitali, e di 65 milioni di adulti che non hanno conseguito una qualifica di istruzione superiore) e riguarda "un livello minimo di competenze di base, tra cui quelle matematiche, alfabetiche e digitali, che costituiscono anche gli elementi fondamentali per l'ulteriore apprendimento e la progressione di carriera"⁽²⁷⁾. Si tratta di una carenza che impatta in particolar modo, a livello anagrafico, sui lavoratori adulti scarsamente qualificati, i quali in conseguenza del loro livello formativo svolgono mansioni che non richiedono competenze elevate e dunque sono soggetti a maggiore aleatorietà del posto di lavoro; colpisce sottogruppi specifici di popolazione, come per esempio i cittadini di paesi terzi che risiedono nell'UE⁽²⁸⁾ che spesso sono privi anche di competenze di base come la conoscenza della lingua del paese in cui risiedono.

Per questa ragione, tali lavoratori sono particolarmente esposti al rischio di disoccupazione e scarsamente ricollocabili, due situazioni che spesso si combinano tra loro generando fenomeni di disoccupazione di lungo periodo.

L'Agenda sottolinea come esista un problema di disallineamento tra competenze specifiche richieste dal mercato e competenze fornite dai sistemi di istruzione e formazione, per cui "gli squilibri tra doman-

-
26. Per una distinzione tra competenze base e competenze chiave si veda M. PELLERÉY, *Competenze di base, competenze chiave e standard formativi* in Rassegna CNOS-FAP n. 2/2006.
27. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni – Una nuova Agenda per le competenze per l'Europa, COM(2016) 381 final, p. 5.
28. Circa il 44 % dei cittadini di paesi terzi che risiedono nell'UE non ha un titolo di istruzione secondaria superiore. Si veda: Proposta di Raccomandazione del Consiglio sull'istituzione di una garanzia per le competenze, COM(2016) 382 final, p. 2.

da e offerta di competenze ostacolano la produttività e la crescita, oltre a pregiudicare la resilienza degli Stati membri agli sconvolgimenti economici⁽²⁹⁾.

Accanto alle competenze di base, l'Agenda individua un'altra categoria di competenze chiave considerate propedeutiche all'acquisizione di competenze più elevate e complesse, che non sempre sono integrate nei sistemi tradizionali di istruzione e formazione: tra di esse "le competenze alfabetiche e matematiche, la scienza e le lingue straniere, oltre alle abilità trasversali e alle competenze chiave, quali le competenze digitali, l'imprenditorialità, il pensiero critico, la capacità di risolvere i problemi o di imparare ad apprendere e l'alfabetizzazione finanziaria"⁽³⁰⁾. Una delle azioni previste dall'Agenda riguarda l'aggiornamento del quadro di riferimento delle Competenze chiave per l'apprendimento permanente, contenuto nella Raccomandazione sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente del 2006⁽³¹⁾, che, come visto nel capitolo precedente, è stata poi aggiornata nel 2018 con l'obiettivo di dare nuova centralità al tema delle competenze.

Al fine di rimediare alla carenza di competenze di base da parte dei lavoratori adulti, la Commissione all'interno della *Skills Agenda* del 2016 propone l'adozione di uno strumento come la Garanzia per le competenze (*Skills Guarantee*)⁽³²⁾, a cui fa seguito la Proposta di Raccomandazione del Consiglio sul tema⁽³³⁾.

-
29. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni una nuova agenda per le competenze per l'Europa - Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività, COM(2016) 381 final, p. 2.
 30. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni una nuova agenda per le competenze per l'Europa, Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività, COM(2016) 381 final, p. 6.
 31. Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE).
 32. Proposta di Raccomandazione del Consiglio sull'istituzione di una garanzia per le competenze, COM(2016) 382 final.
 33. La "Proposta di Raccomandazione del Consiglio sull'istituzione di una garanzia per le competenze, COM(2016) 382 final" verrà successivamente adottata con diverse modifiche nella "Raccomandazione del Consiglio del 19 dicembre 2016 sui percorsi di miglioramento del livello delle competenze: nuove opportunità per gli adulti (2016/C 484/01)".

La Garanzia mira a promuovere percorsi di sviluppo per gli adulti, che non rientrano dunque tra le misure promosse a favore dei giovani, che abbiano l'obiettivo di: a) acquisire un livello minimo di competenze alfabetiche, matematiche e digitali e b) ottenere una qualifica di livello 4° EQF, considerata il requisito minimo indispensabile per l'accesso al mercato del lavoro.

Il Consiglio prevede di integrare la Garanzia all'interno delle politiche attive del lavoro degli Stati membri, attivando così meccanismi di coordinamento e coinvolgimento sia degli organismi pubblici competenti ma anche delle parti sociali, dei datori di lavoro, degli attori economici, sociali e culturali della società civile e attuando misure di sensibilizzazione, orientamento e sostegno a coloro che necessitano di intraprendere percorsi per lo sviluppo delle competenze. Come si legge all'interno della proposta del Consiglio, la Garanzia è stata elaborata tenendo conto delle istanze delle parti sociali:

“I sindacati considerano le competenze di base un diritto fondamentale e hanno sottolineato l'importanza di adeguati servizi di orientamento per tutti, nonché la necessità di tenere conto dell'apprendimento precedente di ogni individuo; essi hanno osservato che i lavoratori con un basso livello di competenze sono spesso dissuasi dal partecipare alla formazione di cui hanno bisogno da impegni di famiglia e di lavoro”³⁴.

3.2. La crisi pandemica e l'aggiornamento dell'Agenda

In seguito alla difficile situazione pandemica, nel 2020 gli organismi dell'UE hanno rilanciato i principi già delineati nel 2016 in una nuova Agenda per le Competenze per l'occupazione. L'obiettivo previsto è quello di rispondere alla crisi sanitaria, economica e dunque occupazionale cogliendo, allo stesso tempo, l'opportunità per dare una spinta decisiva a fenomeni evolutivi in corso quali la transizione verde e digitale. Il cambiamento prospettato dalla Commissione si muove lungo tre direzioni, in cui le competenze svolgono un ruolo fondamentale:

- rafforzare la competitività sostenibile, ossia costruire spazi di mercato virtuosi e in cui l'attività produttiva sia attenta alle esigenze ambientali;
- garantire l'equità sociale che passa attraverso le opportunità formative e la diffusione di competenze;

34. Proposta di Raccomandazione del Consiglio sull'istituzione di una garanzia per le competenze, COM(2016) 382 final, p. 12.

- costruire una resilienza europea per mezzo delle competenze, disponendo di un numero di lavoratori qualificati in settori strategici (come quello sanitario o informatico) per essere pronti alle sfide del futuro.

L'impianto costruito dall'Agenda è improntato ad una logica strettamente lavoristica ed occupazionale, per cui le opportunità di apprendimento e la costruzione delle competenze sono promosse in ottica di una maggiore occupabilità, sia in ingresso sia nelle fasi di transizione occupazionale. Riguardo la sua applicazione l'Agenda insiste su cinque elementi:

- chiama a un'azione collettiva che mobiliti le imprese, le parti sociali e i portatori di interessi affinché si impegnino a collaborare, in particolare all'interno degli ecosistemi industriali dell'UE e attraverso le catene del valore;
- definisce una strategia chiara per garantire che le competenze permettano di ottenere un posto di lavoro;
- aiuta le persone a sviluppare le proprie competenze nel corso di tutta la vita in un ambiente in cui l'apprendimento permanente è la norma;
- individua i mezzi finanziari atti a promuovere gli investimenti nelle competenze;
- fissa gli obiettivi ambiziosi in materia di sviluppo delle competenze e riqualificazione, da conseguire nei prossimi cinque anni.

Ribadendo il ruolo centrale degli Stati membri nelle politiche in tema di competenze, l'UE vuole dare un sostegno prezioso che si manifesta nel Next Generation EU, lo strumento di aiuti ai Paesi Membri adottato in risposta alla crisi pandemica. L'Agenda si sviluppa attraverso 12 azioni, mettendo a disposizione "un'analisi del fabbisogno di competenze accessibile, di facile comprensione, mirata e aggiornata"⁽³⁵⁾.

- Azione 1: Patto per le competenze;
- Azione 2: Consolidare l'analisi del fabbisogno di competenze;
- Azione 3: Il sostegno dell'UE agli interventi strategici nazionali in materia di sviluppo delle competenze;

35. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza, COM(2020) 274 final, p. 9.

- Azione 4: Proposta di raccomandazione del Consiglio relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza;
- Azione 5: Attuazione dell'iniziativa delle università europee e sviluppo delle competenze degli scienziati;
- Azione 6: Competenze a supporto della duplice transizione verde e digitale;
- Azione 7: Aumentare il numero di laureati in discipline STEM e promuovere le competenze imprenditoriali e trasversali;
- Azione 8: Competenze per la vita;
- Azione 9: L'iniziativa per i conti individuali di apprendimento;
- Azione 10: Un approccio europeo alle microcredenziali;
- Azione 11: La nuova piattaforma Europass;
- Azione 12: Migliorare il quadro che consente di sbloccare gli investimenti degli Stati membri e privati nelle competenze.

Una delle principali proposte contenute nell'Agenda è volta a rilanciare un'azione concertata in tema di costruzione delle competenze attraverso il "Patto per le competenze", lanciato ufficialmente nel novembre del 2020, e contenente una "Carta di principi" condivisa da tutti i soggetti interessati alle politiche di formazione e riqualificazione, con lo scopo di promuovere i seguenti obiettivi:

- promuovere la cultura del "life-long learning" a tutti i livelli;
- costruire un'ampia partnership per lo sviluppo delle competenze;
- monitorare le competenze richieste dal mercato ed anticiparne la domanda;
- lottare contro le discriminazioni per garantire pari opportunità.

Il patto si propone di ridurre il mismatch di competenze incentivando gli investimenti nell'aggiornamento (*upskilling*) e nella riqualificazione (*reskilling*) dei soggetti. Tale scopo non ricade esclusivamente in capo ai Paesi membri, ma deve coinvolgere anche le altre forze politiche, economiche e sociali (lavoratori, imprese, associazioni di settore, regioni ed enti locali, camere di commercio, servizi per l'impiego). L'Agenda rappresenta il più evoluto e aggiornato strumento delle istituzioni europee in termini di promozione delle competenze, e benché di natura prettamente programmatica più che operativa, è sintomatica della nuova centralità del tema delle competenze nell'attività delle istituzioni europee.



4

Lo sviluppo del turismo
in Italia: il ruolo
delle parti sociali
nella formazione

4.1. Contesto generale

Le grandi trasformazioni del mondo del lavoro non hanno lasciato indifferente il settore turistico che, più degli altri, ha risentito degli effetti negativi della crisi pandemica con le relative misure di confinamento e limitazioni degli spostamenti (vedasi capitolo successivo).

In aggiunta, il mercato del turismo contemporaneo deve fare i conti con una moltitudine di fattori quali l'invecchiamento della popolazione, l'elevata mobilità delle persone, i cambiamenti sociali, la *green economy* e i diversi stili di turismo che incidono inevitabilmente sulle dinamiche occupazionali, in termini quantitativi e soprattutto qualitativi. Fenomeni come la transizione digitale stanno portando ad *“una complessa trasformazione della domanda turistica, che risulta essere sempre più esigente e complessa, soprattutto da parte dei consumatori provenienti dai paesi emergenti”*⁽³⁶⁾. A fronte di uno scenario in cui la domanda del mercato muta rapidamente e le esigenze dei consumatori si fanno via via più complesse, le imprese del settore turistico devono saper cogliere tali segnali di cambiamento e organizzare la propria filiera per far fronte in modo efficace ed efficiente ad un mercato globale sempre più competitivo e articolato. In base a questa premessa, la formazione riveste un ruolo fondamentale per garantire un corretto equilibrio occupazionale e la competitività delle imprese all'interno di mercati sempre più globalizzati.

In questo senso, le parti sociali giocano un ruolo fondamentale nel leggere in anticipo tali cambiamenti e dotarsi dei giusti strumenti per raggiungere molteplici obiettivi di grande impatto economico e sociale: ridurre il numero di disoccupati o evitarne l'aumento per dinamiche occupazionali negative, ridurre le diseguaglianze sociali, permettere alle imprese di soddisfare i propri bisogni di competenze attraverso una forza lavoro qualificata, mantenere buoni livelli di produttività e concorrenzialità sui rispettivi mercati di riferimento, acquisire vantaggi competitivi grazie alla formazione.

36. IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019 p. 16.

Il ruolo delle parti sociali emerge soprattutto nella formazione continua, che interessa dunque lavoratori adulti che necessitano di percorsi di aggiornamento delle competenze relative al ruolo e alle mansioni svolte in azienda, o di percorsi riqualificanti che permettano al lavoratore di svolgere nuove mansioni, anche notevolmente distanti rispetto a quelle attuali.

4.2. La formazione nella contrattazione collettiva nazionale

Nel mercato del lavoro italiano, lo strumento privilegiato di concertazione tra le parti è quello della contrattazione collettiva. Di seguito, verranno presi in considerazione alcuni Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro tra i più rappresentativi del settore turistico, per analizzare quale ruolo le parti sociali attribuiscono all'interno della contrattazione.

Il CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo siglato il 20 febbraio 2010 e soggetto a rinnovo nel 2014 e nel 2017, vede firmatarie Federalberghi (Federazione delle Associazioni Italiane Alberghi e Turismo) Fipe (Federazione Italiana Pubblici Esercizi), Fiavet (Federazione Italiana delle Associazioni di Imprese Viaggi e Turismo) Faita-Federcamping (Federazione delle Associazioni Italiane dei Complessi Turistico Ricettivi dell'Aria Aperta), Federreti (Federazione Sindacale Vettori e Servizi per la Mobilità)⁽³⁷⁾, Confindustria e per la parte sindacale, Federazione Italiana Lavoratori Commercio, Turismo e Servizi - Filcams CGIL, Federazione Italiana Sindacati Addetti Servizi Commerciali Affini e del Turismo – Fisascat CISL, Unione Italiana Lavoratori Turismo Commercio e Servizi – Uiltucs UIL.

Il capo V del CCNL è dedicato al ruolo della formazione, con specifico riferimento al ruolo della formazione continua professionale.

37. Fiavet, Faita-Federcamping e Federreti non hanno firmato i rinnovi del 2014 e del 2017. Fiavet ha sottoscritto un nuovo CCNL con Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL il 24 luglio 2019, riprendendo le stesse indicazioni in tema di formazione e bilateralità.

L'evoluzione degli standard qualitativi delle imprese e dei servizi offerti alla clientela, in seguito ai vari processi di trasformazione precedentemente menzionati, rappresenta una sfida chiave per lo sviluppo futuro del settore, che può essere affrontata solo attraverso la valorizzazione del capitale umano, definito come *“patrimonio comune delle Parti (sindacale e datoriale)”*⁽³⁸⁾.

Nell'ambito del contratto la formazione continua viene intesa come quel segmento di *lifelong learning* che si rivolge ai lavoratori ed è finalizzata all'aggiornamento e alla crescita delle conoscenze e competenze professionali, strettamente connesse all'innovazione organizzativa e tecnologica del sistema produttivo e ai cambiamenti del mercato del lavoro.

Si tratta, come detto, di un sottoinsieme di quel *lifelong learning* o formazione permanente che ha invece una connotazione più ampia. Per la definizione di formazione permanente occorre risalire, tra i vari documenti in materia, alla Risoluzione del Consiglio UE del 27.6.2002 secondo la quale tale tipologia di apprendimento, da considerare in un arco temporale che va da prima della scuola a dopo la pensione, doveva comprendere *“l'intera gamma di modalità di apprendimento formale, non formale e informale”* e doveva inoltre essere inteso come *“qualsiasi attività di apprendimento intrapresa nelle varie fasi della vita al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e/o occupazionale”*⁽³⁹⁾.

Si tratta di una scelta in linea con le caratteristiche del mercato di riferimento (quello turistico): consentire l'accesso alle competenze lungo tutto l'arco della vita *“al fine di garantire nel tempo il mantenimento e lo sviluppo del capitale personale di competenze, risorsa primaria di occupabilità”*⁽⁴⁰⁾.

38. CCNL TURISMO 2010 p. 70.

39. G. OCCHIOIUPO, *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, Working Paper Fondazione Brodolini, aprile 2016, Roma, p. 6.

40. CCNL TURISMO 2010 p. 70.

All'interno dell'accordo, il soggetto individuato come responsabile della formazione continua è l'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (E.B.N.T.). L'Ente è dotato di più strutture territoriali regionali (E.B.T.) presso le quali è istituito un Osservatorio per il Mercato del Lavoro, che rappresenta *“lo strumento per lo studio delle iniziative adottate dalle parti in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionale”*⁽⁴¹⁾. L'altro strumento territoriale di cui è dotato l'Ente Bilaterale è il Centro di Servizio, che svolge attività di raccordo e di monitoraggio sulla corretta applicazione del CCNL (per i lavoratori a tempo determinato, all'art. 85) e nei casi di lavoro extra o di surroga (art. 93).

L'Ente Bilaterale è individuato come il soggetto responsabile della formazione professionale dei lavoratori, ed è attraverso l'interazione con i Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali per la Formazione Continua che le aziende rappresentate dal contratto collettivo in questione possono avere accesso a risorse dedicate alla formazione continua. I Fondi, regolamentati dall'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000, n. 388, sono autorizzati direttamente dal Ministero del Lavoro con un Decreto apposito e possono infatti finanziare *“piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati tra le parti sociali, nonché eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque direttamente connesse a detti piani concordate tra le parti”*⁽⁴²⁾ tra cui i piani di formazione o di riqualificazione professionale previsti dal Patto di formazione del Decreto-legislativo n. 4/2019 (poi convertito in legge) che disciplina il Reddito di Cittadinanza. In caso di adesione ai Fondi, viene affidata ad essi la gestione di una quota del contributo obbligatorio contro la disoccupazione involontaria versato dalle imprese all'Inps, pari allo 0,30% del reddito lordo pagato ad ogni singolo dipendente.

Il Fondo indicato nel CCNL di riferimento è il Fondo For.Te., attraverso il quale le aziende iscritte possono accedere a corsi di formazione senza oneri aggiuntivi, o presentare dei piani di formazione per i lavoratori a diversi livelli di coinvolgimento.

41. Art. 20 CCNL TURISMO 2010.

42. Art. 27 CCNL TURISMO 2010, richiama l'art 118 della legge 388/2000.

Presso il Fondo For.Te sono attive 514 iniziative di formazione continua a disposizione dei soggetti iscritti.

Gli Enti Bilaterali e i Fondi interprofessionali rappresentano due strumenti che, operando in sinergia tra loro, possono offrire un importante contributo in termini di *upskilling* e *reskilling* della forza lavoro, sia per quanto riguarda l'incremento di competenze tecnico-specialistiche (*hard skills*) che verso quelle competenze trasversali (*soft skills*) in grado di incidere sui livelli di occupabilità e adattabilità all'interno delle transizioni occupazionali e dei processi di evoluzione o conversione dei sistemi produttivi. Grazie alla particolare struttura degli Enti e dei Fondi, le parti sociali sono in grado intercettare le esigenze formative dei lavoratori e i fabbisogni di competenze delle imprese (ad esempio, attraverso l'attività degli Osservatori sul Lavoro e dei Centri di Servizio), con notevoli vantaggi dal punto di vista dell'offerta formativa e dell'efficacia dei progetti attivati. Il legislatore, su sollecitazione delle parti sociali, ha ritenuto che affidare delle risorse per la formazione continua a soggetti rappresentanti i diretti interessati, ovvero le rappresentanze sindacali e datoriali, potesse *“contribuire ad estendere l'accesso alla formazione continua per la crescita professionale e l'occupabilità dei lavoratori, contribuendo nel contempo alla competitività delle imprese”*⁽⁴³⁾. In definitiva, riguardo Enti e Fondi *“si tratta di strutture sostanzialmente private cui, con il consenso e l'autorizzazione dello Stato e sulla base di accordi tra le parti sociali, vengono delegate delle funzioni strategiche (...) il presupposto è che interessi di parte si possano trasformare in promotori dell'interesse pubblico”*⁽⁴⁴⁾.

La struttura appena descritta in tema formazione è riportata in altri due CCNL di rilevanza nel settore turistico:

-
43. G. DI CORRADO, *La formazione nel rapporto di lavoro: l'opportunità dei fondi interprofessionali*, in Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, fascicolo 4, dicembre 2020, p. 798.
44. G. DI CORRADO, *La formazione nel rapporto di lavoro: l'opportunità dei fondi interprofessionali*, in Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, fascicolo 4, dicembre 2020, p. 798.

- per i dipendenti di aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, firmato l'8 febbraio 2018 da Fipe (Federazione Italiana Pubblici Esercizi) Angem (Associazione Nazionale delle Aziende di Ristorazione Collettiva e Servizi Vari), Legacoop Produzione e Servizi, la Federlavoro e Servizi Confcooperative, Agci, Confcommercio, e per la parte sindacale, da Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL.
- Per i dipendenti delle imprese di Viaggi e Turismo, firmato il 24 luglio 2019 da Fiavet (Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo) e le stesse rappresentanze sindacali.

4.3. L'apprendistato come strumento di formazione continua

Tra gli strumenti a disposizione delle parti sociali in termini di formazione continua, può certamente rientrare quello dell'apprendistato, nella sua veste professionalizzante, come regolato dall'art. 44 del d.lgs. 81/2015. Nel CCNL per i dipendenti di aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 2018, l'apprendistato viene definito come *“importante strumento per l'acquisizione delle competenze necessarie per lo svolgimento del lavoro”* e *“canale privilegiato per il collegamento tra la scuola ed il lavoro”* ⁽⁴⁵⁾. L'apprendistato professionalizzante, all'interno del CCNL, viene disciplinato in maniera approfondita e completa: tuttavia, sebbene le disposizioni descritte siano immediatamente applicabili ad aziende di qualsiasi dimensione, viene riservata la possibilità alla contrattazione di secondo livello di *“esplicitare la durata e il percorso formativo adattandolo alle esigenze aziendali”* ⁽⁴⁶⁾.

45. CCNL per i dipendenti di aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 2018, p. 79.

46. CCNL per i dipendenti di aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 2018, p. 80.

Il contratto prevede una serie di articoli volti a regolamentare gli istituti principali dell'apprendistato (numero di apprendisti, obblighi del datore e del lavoratore). Riguardo lo svolgimento della formazione, oltre alla previsione della modalità e-learning, è previsto anche nell'attività di accompagnamento *“sul luogo di lavoro”* l'utilizzo di tecnologie informatiche e strumenti di tele-affiancamento o video-comunicazione. In ogni caso, l'azienda deve autocertificare la propria capacità formativa e il rispetto delle disposizioni del CCNL attraverso comunicazione al Fondo Bilaterale EBNT o ad un EBT territoriale. Alla contrattazione di secondo livello viene demandata la facoltà di stabilire *“specifiche modalità di svolgimento della formazione, con cadenze dei periodi lavorativi, anche tenendo conto delle esigenze determinate dalle fluttuazioni stagionali dell'attività”*⁽⁴⁷⁾. Le aziende possono rivolgersi ai Fondi Bilaterali che svolgono, attraverso il proprio Osservatorio interno, una funzione di verifica di conformità dei piani formativi aziendali e di monitoraggio dell'attuazione dei piani formativi.

Riguardo la durata del periodo di apprendistato, questa è fissata in 36 mesi per apprendisti inquadrati dal livello 2 al livello 6s, che si riduce a 24 per apprendisti inquadrati direttamente a livello 6. Inoltre, il CCNL elenca una serie di figure professionali, le cui competenze sono contrattualmente sovrapponibili a quelle delle figure artigiane come capo cuoco, primo pasticciere o primo barman, che prevedono periodi di apprendistato più lunghi tra i 42 e i 48 mesi in ragione delle particolari capacità e competenze richieste dalla professione.

Una caratteristica del CCNL in questione è l'apprendistato per cicli stagionali, disciplinato all'art. 44 comma 5 del Decreto-legislativo n. 81/2015, che consente di *“spezzare”* il periodo di apprendistato in più stagioni attraverso rapporti di lavoro a tempo determinato; nel CCNL in oggetto, viene stabilito come limite il periodo di 48 mesi tra l'attivazione del primo contratto e dell'ultimo. I lavoratori assunti con contratto di apprendistato acquisiscono il diritto di precedenza per l'assunzione nella stagione successiva.

47. CCNL per i dipendenti di aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 2018, p. 82.

Poco spazio viene dedicato all'apprendistato di primo e terzo livello, per cui il CCNL si occupa di definire principalmente la progressività retributiva.

Il CCNL Fiavet del 2019 ricalca in toto la struttura dell'apprendistato prevista dal precedente CCNL analizzato. È interessante notare come, in entrambi gli accordi, siano prese in considerazione quattro annualità a livello di progressione retributiva, in ragione del periodo di 48 mesi di formazione previsto per determinate figure professionali.

Alcune differenze sono presenti nel CCNL per i dipendenti delle aziende del settore turismo siglato il 20 febbraio 2010, il cui aggiornamento del 2014 ha introdotto una durata variabile tra i 22 e 46 mesi di apprendistato, in base al livello di inquadramento in ingresso dell'apprendista.

La formazione degli apprendistati professionalizzanti può essere di tipo formale, informale e non formale, comprensiva di un monte ore di formazione di base e di formazione tecnico professionale. Previa autocertificazione della propria capacità formativa presso l'EBNT, la formazione può essere svolta dal datore di lavoro, anche avvalendosi di strutture formative esterne organizzate o dell'ente bilaterale.

In definitiva, l'apprendistato quale strumento di formazione continua è presente all'interno dei principali accordi a livello nazionale del settore, e presenta una significativa omogeneità dal punto di vista della struttura, delle qualifiche professionali e dei periodi, con notevoli vantaggi per i lavoratori. Il principale punto di riflessione sull'apprendistato professionalizzante riguarda la componente formativa, sia esterna che interna.

Nei riguardi della prima, finalizzata all'acquisizione di competenze di base o trasversali, il limite stabilito dalla legge (art. 44 terzo comma D. Lgs. 81/2015) di 120 ore distribuite nel triennio rende l'impatto di tale formazione assolutamente residuale.

La formazione esterna è inoltre legata all'offerta formativa pubblica e dunque ai finanziamenti che il Ministero del Lavoro ripartisce alle regioni per la realizzazione di percorsi formativi, che negli ultimi anni hanno registrato un drastico calo passando dai 100 milioni di euro del 2011 ai 15 milioni dal 2017 in poi, con notevoli disomogeneità territoriali tra Nord, Centro e Sud dal punto di vista della

diffusione⁽⁴⁸⁾. I risultati anche in termini numerici sono emblematici: tra il 2011 e il 2020, la percentuale di apprendisti che ha frequentato corsi di formazione di base e trasversale sul totale è pari in media 31,8%, meno di un apprendista su tre. Inoltre, approfondendo nel merito il monte ore di formazione trasversale, si può notare come “nel 2020 solo il 12,1% degli apprendisti professionalizzanti svolge 120 ore, la maggior parte (46,9%) solo un modulo da 40 ore (5 giorni di formazione, in totale, in un triennio di apprendistato) o da 80 (41,0%)” ⁽⁴⁹⁾.

La durata e le modalità della formazione interna è invece demandata dalla legge alla contrattazione collettiva, in relazione al tipo di qualificazione professionale ai fini contrattuali da conseguire, e alle relative competenze tecnico-professionali e specialistiche. Nei CCNL analizzati il monte ore non è omogeneo, ma varia in base ai livelli di inquadramento in ingresso degli apprendisti:

Tabella 5 - Ore di formazione interna per livello di inquadramento in apprendistato professionalizzante

	2/3 livello	3 livello CCNL FIAVET*	4/5/6s livello	6 livello
CCNL Turismo 2018	80	X	60	40
CCNL Aziende Turismo 2010	120	X	100	80
CCNL FIAVET 2019	36	48	36	24

*3° livello per la qualifica di addetto/operatore alle prenotazioni in imprese di viaggi e turismo

Fonte: CCNL Turismo 2018, CCNL Aziende Turismo 2010 e CCNL Fiavet 2019 (rielaborazione grafica ADAPT)

48. In questo senso, vedere il report INAPP *Lo sviluppo dell'occupazione e della formazione in apprendistato XIX Rapporto di monitoraggio*, ottobre 2021, tabella 2.2 e 2.3, pp. 53-54.

49. M. COLOMBO, *L'apprendistato che non c'è. Riflessioni e proposte a partire dall'ultimo rapporto Inapp-Inps*, Working Paper n. 11/2022 ADAPT University Press.

In ottica di una maggiore efficacia dello strumento, alle parti sociali spetta il compito di implementare la formazione interna sia in termini qualitativi che quantitativi. La scarsa valenza attribuita alla componente formativa è sintomo di un utilizzo dell'apprendistato quale mero strumento di "addestramento" a compiti e mansioni aziendali, in molti casi con bassi-medi livelli di competenze. Si tratta di una concezione limitata dell'apprendistato, che si riduce a contratto di lavoro a condizioni vantaggiose per l'impresa ma non incide sull'occupabilità e sulla crescita professionale dei lavoratori. È necessario invece insistere su una "vera" formazione in grado di costruire delle professionalità capaci di portare innovazione e competenze nuove. L'altra carenza significativa dell'apprendistato professionalizzante è la mancanza di un sistema di riconoscimento dei risultati di apprendimento e delle qualifiche acquisite per mezzo della formazione che sia pubblicamente riconosciuto e non sia limitato alla sfera della contrattazione collettiva.

4.4. Il Fondo Nuove Competenze: una prima introduzione

Il Fondo Nuove Competenze è un innovativo strumento di politica attiva per il lavoro, introdotto con il Decreto-legislativo n. 34 del 19 maggio 2000, nel pieno dell'emergenza pandemica. Si tratta di un fondo pubblico, gestito da ANPAL e finanziato anche attraverso il Fondo Sociale Europeo, al servizio delle imprese che vogliono attivare progetti formativi durante l'orario di lavoro. L'accesso al Fondo può avvenire attraverso specifiche intese a livello territoriale o aziendale tra le parti sociali, per definire una rimodulazione dell'orario di lavoro al fine di liberare ore che i lavoratori possono investire in formazione: le risorse del Fondo coprono le ore retribuite dei lavoratori impegnati in progetti formativi. Si tratta di una misura che adotta un approccio decisamente nuovo all'interno del panorama italiano, e chiama le rappresentanze sindacali in prima linea nella definizione dell'accordo; dopo un iniziale previsione triennale (2020 – 2022), lo strumento verrà prorogato, pur con diversi aggiustamenti⁽⁵⁰⁾.

50. 12 Si veda G. IMPELLIZZIERI, *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, su Bollettino ADAPT 12 settembre 2022, n. 30.

Si rinvia all'ultimo capitolo per un ulteriore approfondimento in merito.

4.5. La contrattazione integrativa: alcune esperienze

Spostando lo sguardo dal livello nazionale a quello territoriale, è possibile riscontrare alcuni elementi di interesse riguardo il ruolo delle parti sociali nella formazione dei lavoratori. In seguito, verranno prese in considerazione alcuni accordi integrativi aziendali, che integrano le previsioni della contrattazione nazionale, selezionati in base ad alcuni elementi significativi sul tema della formazione.

Nel contratto integrativo di Vera S.r.l. siglato l'11 febbraio 2022 viene posto l'accento sull'importanza della formazione all'interno di una *"situazione di mercato di grande complessità"* per il settore turistico, con l'obiettivo di costruire professionalità in grado di aumentare la competitività e la produttività dell'azienda stessa. Sebbene l'accordo preveda che tutti i lavoratori possano rientrare all'interno della formazione continua, la priorità è per coloro assunti con contratto a tempo indeterminato. L'accordo prevede che le Parti stabiliscano il tipo di percorso, la durata, gli step di crescita e i criteri di verifica, con una durata massima di tre anni per ogni percorso finalizzato allo sviluppo professionale del lavoratore e all'aumento del livello di inquadramento professionale. Tali elementi dell'azione formativa, tuttavia, restano prioritariamente controllati e gestiti *"a discrezione dell'azienda"*⁽⁵¹⁾, che effettua valutazioni attraverso strumenti idonei in base a criteri oggettivi quali le attitudini personali e la valutazione delle prestazioni.

Al lavoratore coinvolto nel percorso formativo è attribuita una indennità di mansione per una durata massima di sei mesi, *"in funzione dell'attivazione di percorsi di crescita per i quali è previsto lo svolgimento di attività di mansione superiore"*⁽⁵²⁾. Tale indennità sarà pari alla retribuzione del livello a cui fanno riferimento le mansioni superiori: al termine del periodo dei sei mesi, in caso di svolgimento positivo del percorso formativo, il lavoratore verrà direttamente

51. Contratto collettivo integrativo aziendale Vera S.r.l., 22 febbraio 2022.

52. Contratto collettivo integrativo aziendale Vera S.r.l., 22 febbraio 2022.

inquadrate nel livello superiore in base alle previsioni del CCNL di riferimento. Anche in questo caso, per il finanziamento dei percorsi formativi le Parti individuano il Fondo For.Te, oltre allo strumento del Fondo Nuove Competenze ed eventuali altre forme di finanziamento.

Una risposta al problema organizzativo della formazione è contenuta all'interno dell'accordo Carlson Wagonlit Italia S.r.l. del 29 maggio 2019 in cui, pur stabilendo la necessità che i corsi di formazione vengano erogati durante l'orario di lavoro, viene prevista l'opportunità di ricorrere a modalità di erogazione *e-learning*, strumento che trova sempre maggiore diffusione per via dell'assenza di vincoli spaziali e della fruibilità dilazionata nel tempo.

Risalente all'anno 2013 è l'accordo siglato da NH Italia S.p.A. avente ad oggetto la realizzazione di piani formativi aziendali a valere sul Conto Formazione⁽⁵³⁾ di Fondimpresa, uno dei principali Fondi interprofessionali presenti tra le aziende del settore turistico. Nella premessa viene esplicitato come l'esigenza formativa nasca dall'analisi dei fabbisogni formativi interna all'azienda che ha evidenziato la necessità di "consolidare le competenze tecnico-professionali, amministrative e trasversali dei dipendenti" con la finalità di "attivare percorsi di crescita e sviluppo professionale dei lavoratori"⁽⁵⁴⁾. Il piano formativo aziendale, intitolato "*Competenze e valore in NH Italia*" si caratterizza per l'ampiezza della programmazione, con numerosi corsi attivati e la previsione delle edizioni, fino al numero di lavoratori/allievi interessati per ogni edizione:

53. Sulla struttura e il funzionamento del Conto Formazione, si rimanda all'ultimo capitolo.

54. Verbale di accordo sindacale per la realizzazione di piani formativi aziendali a valere su Fondimpresa Conto Formazione, 20 febbraio 2013.

Tabella 6 - Formazione erogata nell'accordo integrativo 2013 di NH Italia S.p.A. per durata, n. edizioni e allievi per edizione

Titoli dei percorsi	Durata ore	N. edizioni	Allievi per edizione
Teamwork e knowledge sharing per i direttori	24	1	35
Publisher	8	1	5
Inglese	4	8	12
Spagnolo	4	2	10
Skills Manageriali	8	10	10
PDI JUMP	40	1	13
PDI Manager – Assessment	16	1	8
PDI Manager – Formazione Modulo 1	40	1	7
PDI Manager – Formazione Modulo 2	40	1	7
Quality & Upselling	8	4	7
Oracle Click & Buy	8	4	8
Oracle CRS	8	1	32
Pianificazione commerciale	24	2	11
Negotiation for Telesales	16	1	4
Coaching	8	2	1
Recruit for manager	16	2	10

Fonte: Verbale di accordo Sindacale per la realizzazione di piani formativi aziendali a valere su Fondimpresa Conto Formazione – 2013

I corsi elencati hanno per oggetto competenze tecniche, linguistiche, digitali, relazionali: si tratta di un'offerta particolarmente vasta e, in alcuni casi, molto specifica, interessando gruppi di pochi lavoratori per volta con notevoli vantaggi in termini di apprendimento.

Anche nell'accordo siglato da Robintur S.p.A. 2017 la formazione è indicata come “fondamentale per la valorizzazione e la crescita

del personale” e di conseguenza “*di importanza strategica ai fini dello sviluppo dell’impresa*”⁽⁵⁵⁾ prevedendo così una presentazione con cadenza annuali di piani formativi concertati con le rappresentanze dei lavoratori. Nell’accordo viene regolamentato lo strumento formativo degli educational (che ritorna, ad esempio, nell’accordo integrativo Eden Viaggi S.p.A. del 2019) che interessa il personale di vendita e produzione. Si tratta di momenti formativi che riguardano il singolo lavoratore, per cui vengono elencati alcuni criteri per la scelta del soggetto che dovrà svolgere il momento formativo, come le necessità formative, lo storico delle esperienze già fatte e una logica di equa distribuzione delle opportunità formative. Il lavoratore partecipante al momento formativo è chiamato a redigere una relazione scritta al fine di mettere a disposizione le informazioni ricevute a beneficio di tutta l’azienda.

Quella appena esposta rappresenta una limitata panoramica di esperienze, anche eterogenee tra loro e diversificata negli anni, che sta ad indicare come la formazione continua può trovare spazio anche all’interno della contrattazione di secondo livello, chiamando in causa quella componente delle parti sociali più vicina ai bisogni delle imprese e dei lavoratori e in grado di guidare un dialogo costruttivo e virtuoso tra gli attori coinvolti. La varietà degli strumenti analizzati consente, inoltre, di individuare le strategie più indicate per ogni tipologia di impresa, in base alla dimensione, alle risorse disponibili e alle necessità che si presentano all’interno del mercato.

55. Ipotesi di contratto integrativo aziendale Robintur S.p.A., 28 febbraio 2017.



5

Covi-19 e futuro del Turismo

5.1. Il contesto economico del turismo

Negli ultimi vent'anni il turismo e tutte le attività ad esso collegate hanno conosciuto una straordinaria espansione a livello mondiale. Alla base di questo sviluppo vanno in particolare modo rintracciati la riduzione dei costi di trasporto e la crescita dei livelli di reddito nelle economie emergenti che hanno generato un ampliamento del bacino dei potenziali viaggiatori. Non da ultimo, occorre sottolineare come anche la stessa domanda turistica abbia subito, nel corso del tempo, un'importante trasformazione caratterizzandosi sempre più per flessibilità e personalizzazione, grazie anche all'apporto delle tecnologie digitali che hanno favorito un riadattamento più rapido alle richieste⁽⁵⁶⁾.

Considerando il contesto economico globale, il turismo nel 2019 ha rappresentato il 10% del Pil mondiale, con circa 1,5 miliardi di persone occupate. In riferimento all'Italia, l'impatto economico complessivo del turismo, considerando tutto l'universo di cui è composto il settore (forniture di beni e servizi attivati dalle imprese dei comparti turistici, consumi dei lavoratori del turismo, ecc.), è pari al 13% del Pil italiano, un valore superiore alla media dei paesi Ue e dell'economia mondiale nel suo complesso⁽⁵⁷⁾.

Secondo alcune rilevazioni dell'Istat (luglio 2020) che considerano come attività produttive caratteristiche del turismo quelle che ricadono in diverse branche di attività economica (alberghi, pubblici esercizi, servizi di trasporto passeggeri, agenzie di viaggio, servizi ricreativi e culturali, commercio al dettaglio, servizi abitativi per l'uso delle seconde case di vacanza) nel 2017 il valore aggiunto turistico ha rappresentato la quota di 93 miliardi di euro, il 6% sul valore aggiunto totale del nostro Paese⁽⁵⁸⁾.

Sempre in base alle evidenze riportate dalla analisi del Censis, in 6 anni (2013-2019) il valore di quelle attività è cresciuto di oltre l'11%,

56. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 2.

57. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, p. 2.

58. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, p. 4.

circa il doppio dell'economia italiana. Alla fine del 2019 le attività di alloggio e ristorazione insieme hanno rappresentato il 4% del valore aggiunto del Paese, un record rispetto al passato⁽⁵⁹⁾.

Anche secondo quanto riporta una nota della Banca d'Italia, al netto dell'episodio pandemico, il settore del turismo italiano ha visto negli ultimi dieci anni una crescita sostanziale, facendosi altresì portatore di diversi cambiamenti⁽⁶⁰⁾. Come evidenziato dal Censis, l'aumento degli arrivi (numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi cresciuti) dal 2009 al 2019 è stato del 37,6% (da 95,5 milioni a 131,4 milioni). Per quanto concerne invece le presenze (numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi) si è registrata una crescita del 17,8% (da 370,8 milioni a 436,7 milioni). Un secondo elemento da sottolineare riguarda invece il maggiore aumento del turismo straniero, che ha rappresentato il 58,1% degli arrivi, a discapito di quello domestico che si è fermato al 22,1%. La differenza di quote risulta essere ancora più accentuata per il numero delle presenze: quelle nazionali sono cresciute di appena il 2,3%, mentre quelle degli stranieri hanno quasi raggiunto il 39% di aumento⁽⁶¹⁾.

Un ultimo elemento di interesse, che rappresenta una importante cartina tornasole dei cambiamenti in atto nel settore e nei suoi modelli di *business*, è altresì rappresentato dalla quota del turismo extra-alberghiero, ossia di tutta l'infrastruttura turistico-ricettiva che si colloca al di fuori dei tradizionali servizi di alloggio (Airbnb, privato, ecc.), che segna dei tassi di crescita significativi rispetto al tradizionale comparto alberghiero con l'aumento degli arrivi del 75,2% e del 25,5% per le presenze. Per quanto riguarda invece i valori di crescita delle strutture alberghiere sono state registrate percentuali inferiori, del 28,1% per gli arrivi e dell'13,9% per le presenze⁽⁶²⁾.

59. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 4.

60. C. DEMMA, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 2021, p. 2.

61. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 3.

62. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 4.

Tabella 8 - Numero di arrivi e numero di presenze per le annate 2009 e 2019 in Italia

Anno	Arrivi (numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi cresciuti)	Presenze (numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi)
2009	95,5 milioni	370,8 milioni
2019	131,4 milioni	436,7 milioni
%	+ 37,6%	+ 17,8%

Fonte: CENSIS, Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta, 2021 (rielaborazione grafica ADAPT)

5.2. L'arrivo della pandemia e gli impatti sul turismo

Guardando all'evento pandemico, nel 2020 la diffusione del Covid-19 ha determinato un'intensa flessione dei flussi turistici in tutto il territorio nazionale. Considerate le restrizioni negli spostamenti e nei viaggi adottate più o meno rigidamente dai diversi governi nazionali, il calo ha riguardato in misura più pronunciata la componente turistica internazionale e le aree maggiormente orientate al turismo culturale. A livello europeo, come riportato anche dall'Eurostat, considerando i mesi da giugno a settembre il numero di notti spese in una struttura turistica sono passate da 1 miliardo e 529 milioni nel 2019 a 876 milioni nel 2020, per un calo complessivo di quasi il 43%. La crisi, seppur in entità minore, si è protratta anche nel 2021 con un numero di notti pari a 1 miliardo e 198 milioni, circa il 21% in meno rispetto al 2019⁽⁶³⁾. In generale, nel contesto comunitario, nel 2019 il turismo domestico all'interno dei singoli paesi rappresentava in media il 51,2% del totale delle notti spese all'interno di strutture turistiche. Nell'estate del 2020 la quota aveva raggiunto la percentuale del 74,6% a causa delle deterrenze ad uscire dal proprio paese di origine e/o residenza.

63. EUROSTAT, *Key figures on Europe – Tourism*, 2022, p. 54.

In ultimo, al 2021 la quota del turismo domestico si è ridotta al 66,9% rimanendo comunque sopra il periodo pre-pandemico⁽⁶⁴⁾.

Tabella 9 - Impatto della pandemia sui flussi turistici in Europa

Anno	Numero notti
2019	1 miliardo 529 milioni
2020	876 milioni
%	-43%

Fonte: EUROSTAT, *Key figures on Europe – Tourism, 2022* (rielaborazione grafica ADAPT)

Come riflesso della crisi sanitaria ed economica gli effetti si sono riversati anche sulle condizioni occupazionali che hanno reso necessari importanti interventi finanziari a sostegno delle imprese e dei lavoratori. Come è evidente, l'Italia ha nel turismo un settore di estrema rilevanza e la crisi ha quindi colpito un punto nevralgico dell'economia che nel decennio precedente si era progressivamente rafforzato. Le conseguenze del Covid-19 hanno determinato un forte calo dei flussi turistici, portando le presenze ad una contrattazione generale del 52,3%. Guardando al 2020, a livello territoriale, la diminuzione delle presenze turistiche è stata particolarmente intensa in tutte le aree del paese con un andamento particolarmente negativo nel Mezzogiorno e al Centro (rispettivamente -81,4% e -80,4%)⁽⁶⁵⁾.

Per quanto riguarda le aree settentrionali, il calo delle presenze straniere è stato di entità inferiore per via del maggiore peso dei viaggi per motivi lavorativi e del turismo internazionale di prossimità.

64. EUROSTAT, *Key figures on Europe – Tourism, 2022*, p. 54.

65. C. DEMMA, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19, 2021*, Banca d'Italia, p. 2.

Un elemento che mette al centro l'importanza di favorire la facilità di raggiungimento delle mete, in molti casi sinonimo di sicurezza, così da evitare cali di flussi anche in situazioni di particolare disagio. A questo proposito, sempre secondo l'analisi della Banca d'Italia, i flussi turistici internazionali si sono mantenuti elevati nel Nord del paese soprattutto grazie ai turisti provenienti da paesi vicini come la Germania, la Francia e la Svizzera. A ragione di ciò sembra avere inciso, da un lato, la possibilità di raggiungere facilmente le località di destinazione attraverso mezzi di trasporto privati e, dall'altro lato, la maggiore prossimità culturale e geografica⁽⁶⁶⁾.

5.3. L'occupazione e il mercato del lavoro nel turismo

Guardando direttamente al mercato del lavoro, il settore del turismo ha conosciuto negli ultimi anni una crescita importante. Secondo la Banca d'Italia, nell'arco temporale tra il 2010 e il 2019 il numero di occupati del settore turistico è cresciuto in media annua del 2,2%, a fronte di un calo del settore terziario del -0,4%. Ad ogni modo, si sono verificate alcune differenziazioni territoriali che hanno visto il Nord Est con una crescita minore (1,3%), rispetto al Mezzogiorno dove invece è stata più importante (3,2%)⁽⁶⁷⁾.

Per quanto concerne l'impatto complessivo sull'occupazione, in Italia è pari a circa il 15% del totale, a fronte del 10% in media nel mondo⁽⁶⁸⁾. Anche per questa ragione alla fine del 2019, prima dello scoppio della pandemia, tutte le previsioni sugli andamenti turistici per i successivi due decenni erano di un'ulteriore forte crescita dei flussi, sia nelle mete tradizionali sia in quelle emergenti⁽⁶⁹⁾.

66. C. DEMMA, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, 2021 Banca d'Italia, pp. 2-3.

67. C. DEMMA, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, 2021, Banca d'Italia, p. 5.

68. IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019, p. 16.

69. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 3.

Tabella 9 - Impatto del turismo sul PIL e sull'occupazione nel 2018

Paese	% sul PIL	% sull'occupazione
Italia	13,2%	14,9%
Austria	15,4%	16,9%
Francia	9,5%	10,7%
Germania	8,6%	12%
Spagna	14,6%	14,7%
UK	11%	11,9%
Media mondo	10,4%	10%

Fonte: IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo, 2019* (rielaborazione grafica ADAPT)

Nel periodo 2019-2020, secondo Federalberghi, per effetto della pandemia il lavoro dipendente nel settore turismo è diminuito di oltre 347 mila unità, con un decremento del 26,7%, ed è diminuito anche il numero delle imprese con lavoratori dipendenti (-15,9%). In generale, la contrazione è risultata maggiore tra gli operai, dove la variazione percentuale è stata di -27,5%. Flessioni importanti si trovano anche tra gli impiegati (-30.649) e gli apprendisti (-21.955). Più contenuta la flessione tra i dirigenti (-1,4%)⁽⁷⁰⁾.

Tabella 10 - Impatto della pandemia sull'occupazione nel turismo in Italia (var. assoluta e var. %)

	2019	2020	Variazione assoluta	Var. %
dipendenti	1.302.871	955.230	-347.641	-26,7
aziende	200.475	168.636	-31.839	-15,9

Fonte: FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII, 2021* (rielaborazione grafica ADAPT)

70. FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII, 2021*, p. 29.

Un elemento di interesse e di particolarità rispetto al settore è quello della stagionalità dei contratti *full time*, sicuramente per effetto del loro utilizzo all'interno di imprese operanti nell'ambito di attività che si prestano maggiormente a talune stagioni piuttosto che ad altre, sia nel comparto ricettivo che in quello dei pubblici esercizi e degli stabilimenti balneari. Il lavoro *part time*, al contrario, risponde maggiormente a specifiche esigenze organizzative che hanno solo in parte una valenza stagionale⁽⁷¹⁾.

Per quanto riguarda alcune caratteristiche dei lavoratori è possibile osservare come il turismo possa contare su una forza lavoro sostanzialmente giovane. Secondo i dati di Federalberghi il 58,9% dei dipendenti è *under 40*, mentre il 35,4% è addirittura *under 30*. In riferimento ai lavoratori più anziani, si osserva come gli ultrasessantenni siano il 4,0% del totale. Guardando al genere, il lavoro nel turismo vede una grande prevalenza femminile, con solo il 47,4% dei dipendenti di sesso maschile⁽⁷²⁾.

5.4. Le criticità da affrontare nel settore turistico

In generale, già prima dello scoppio della pandemia, il settore turistico era caratterizzato da un'offerta non sempre competitiva, contraddistinta da un ritardo cronico rispetto ad altri settori negli investimenti e nell'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione digitale notevoli criticità nel modo di comunicare la propria offerta all'esterno e nel prevedere i flussi turistici e le tendenze più significative⁽⁷³⁾.

In riferimento al tema (critico) dell'alfabetizzazione digitale, che è al centro anche del Piano Nazionale Nuove Competenze, uno dei dati

71. FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII*, 2021, p. 15.

72. FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII*, 2021, pp. 10-11.

73. MANAGERITALIA-FONDIR, *Turismo post Covid. Nuovo modello di business, nuove competenze e nuova formazione. Posizioni di rendita e linee di sviluppo*, 2021, p. 3.

che viene riportato mostra come oltre metà della popolazione adulta italiana in età lavorativa sia potenzialmente bisognosa di riqualificazione (tra il 53% e il 59% della fascia 25-64 anni).

A questi si aggiungono i circa 13 milioni di adulti con un basso livello di istruzione (circa il 39% della fascia 25-64 anni)⁽⁷⁴⁾. Inoltre, il 55% di coloro che hanno tra i 16 e i 74 anni manca di competenze digitali di base a fronte di una media europea del 44%⁽⁷⁵⁾.

Tabella 12 - Piano strategico nazionale: riqualificazione, livelli di istruzione e competenze digitali

Piano strategico nazionale: riqualificazione, livelli di istruzione e competenze digitali
<ul style="list-style-type: none"> • tra il 53% e il 59% dei 25-64enni necessità di riqualificazione; • circa il 39% dei 25-64enni è in possesso di un basso livello di istruzione; • più del 55% degli individui di età compresa tra i 16 e i 74 anni manca ancora di competenze digitali di base rispetto a una media UE del 44%.

Fonte: Piano Nazionale Nuove Competenze (Rielaborazione grafica ADAPT)

Sul fronte delle competenze, anche in ragione di questi ultimi aspetti, è importante sottolineare l'urgenza di sviluppare competenze trasversali che sappiano capitalizzare le relazioni con la clientela, in una prospettiva di fidelizzazione, anche attraverso l'utilizzo dei canali digitali per un costante *follow-up* e monitoraggio delle tendenze. In tal senso, la capacità di mantenere una relazione di lungo periodo con i turisti costituisce uno dei fattori principali di vantaggio competitivo per gli operatori del settore. Secondo alcune stime provenienti dal World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, per l'industria del turismo si renderanno fondamentali interventi di aggiornamento o riqualificazione delle competenze della propria forza lavoro nel 68% dei casi⁽⁷⁶⁾.

74. PIANO NAZIONALE NUOVE COMPETENZE, 2021, p. 13.

75. PIANO NAZIONALE NUOVE COMPETENZE E, 2021, p. 16.

76. IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019, p. 32. Viene ripreso il dato del WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Report*, 2018.

Nell'ultimo decennio, ad esempio, le piattaforme di acquisto come Priceline, Booking ed Expedia, hanno portato all'intensificarsi delle modalità di interazione diretta tra domanda e offerta tramite piattaforme web o app, che hanno permesso ai consumatori di operare una selezione dell'offerta disponibile più idonea alle proprie esigenze, favorendo una maggiore personalizzazione nonché il monitoraggio delle preferenze della clientela⁽⁷⁷⁾. A questo riguardo, è di interesse rilevare come, nell'ambito di un'indagine dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, l'88% delle strutture ricettive italiane coinvolte nella ricerca ha adoperato almeno uno strumento per la digitalizzazione dei processi, soprattutto per quelli legati alla possibilità di pagare tramite una piattaforma tecnologica, possibilità ormai presente nel 63% delle strutture⁽⁷⁸⁾.

Un secondo fattore, che rappresenta anch'esso una sfida nel comparto turistico, è relativo alle preferenze degli utenti che vedono il netto orientamento verso il turismo balneare e delle città d'arte, nonché una polarizzazione verso le località più rinomate. I numeri ripresi dal Censis dicono che il 58% dei flussi riguardano soltanto cinque regioni, e che i dodici comuni con più di 250 mila abitanti raccolgono un quinto delle presenze turistiche complessive⁽⁷⁹⁾. Quanto appena esposto mette in evidenza l'importanza di saper strutturare una politica del turismo diffusa che valorizzi in modo equo e proficuo le tante bellezze e particolarità del contesto italiano. Proprio su questo punto occorre quindi intervenire con lo sviluppo di competenze e di professionalità che sappiano valorizzare, anche per mezzo degli strumenti digitali, i beni culturali, ambientali e paesaggistici di cui l'Italia dispone.

In questa direzione, a fronte di cambiamenti sostanziali e della necessità di sfruttare meglio il potenziale detenuto dal nostro paese, che al momento ricopre appena l'ottava posizione nell'indice mon-

77. IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019, p. 16.

78. DIGITAL 360, Turismo "digitale", il mercato italiano vale 11 miliardi. Polimi: "Serve un booster di innovazione, 2022 <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/turismo-digitale-il-mercato-italiano-vale-11-miliardi-polimi-serve-un-booster-di-innovazione/>.

79. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 10.

diale del World Economic Forum sul turismo⁽⁸⁰⁾, occorre riequilibrare l'offerta turistica contrastando l'eccessiva polarizzazione che vede molte città in uno stato di “*overturism*”, a fronte di altre mete che rimangono sotto-valorizzate, o di una eccessiva “stagionalizzazione” di altre che impedisce un reale e continuo sviluppo economico e territoriale.

Una sfida inedita, per certi versi, è rappresentata anche dal mutamento dei modelli organizzativi e dalla strutturazione dell'offerta turistica. Alcune analisi, suggeriscono che occorre comprendere il cambiamento del profilo di chi viaggia, guardando in particolare a nuove motivazioni di viaggio (salute, ricerca, ecc.). Conseguentemente, come già ribadito, occorre orientare la propria offerta in un'ottica di maggiore personalizzazione alle esigenze dei clienti, implementabile solo attraverso l'attivazione di modalità di monitoraggio e lo sviluppo di determinate competenze (flessibilità, orientamento al cliente, ecc.)⁽⁸¹⁾. Sono queste le sfide e gli elementi di novità con cui il settore turistico non potrà esimersi dal confrontarsi pur dovendo tener da conto il difficile punto di (ri)partenza dal quale si pone, caratterizzato da una forza lavoro dotata di scarse competenze digitali e quindi poco preparata nello sfruttare al meglio il potenziale dello sviluppo tecnologico.

5.5. Le prospettive del settore: la leva del PNRR

Con riguardo alle sfide e ai punti critici appena analizzati, è possibile individuare alcune opportunità di sviluppo del settore turistico a partire dal tema delle competenze e della qualificazione della propria forza lavoro.

Come messo in evidenza, il tema della formazione degli operatori e della trasmissione delle competenze emerge infatti come prioritario. Un elemento di interesse è infatti che un buon livello di competenze oggi deve essere riservato in modo trasversale a tutti i lavoratori e non soltanto ai vertici o a chi ricopre ruoli di responsabilità. A questo proposito, un modello organizzativo così strutturato permetterebbe

80. WORLD ECONOMIC FORUM, *Travel & Tourism Competitiveness Index* <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/rankings/#series=TTCI>.

81. OSSERVATORIO EY, *Future Travel Behaviours*, 2021, p. 6.

di far più efficacemente fronte a repentini cambiamenti a cui il settore andrà incontro nei prossimi anni, investendo sulla resilienza della propria forza lavoro⁽⁸²⁾.

Guardando agli altri elementi strutturali del settore, la possibilità di un intervento concreto può essere perseguita attraverso il miglioramento dell'accessibilità dei luoghi. A questo proposito, occorre favorire l'utilizzo delle risorse del PNRR, riservate al settore nella prima missione alla voce "Turismo e cultura", con circa 2,4 miliardi di euro. Tra gli obiettivi e le azioni menzionate vi sono l'innalzamento della capacità competitiva delle imprese, la promozione di un'offerta turistica basata su sostenibilità ambientale, innovazione e digitalizzazione dei servizi, il miglioramento delle strutture ricettive e dei servizi collegati, la realizzazione di investimenti pubblici per una maggiore fruibilità del patrimonio turistico, il sostegno al credito per il comparto turistico e gli incentivi fiscali a favore delle piccole e medie imprese del settore.

Tra le misure volte ad innovare maggiormente il comparto vi è poi il *Turismo 4.0-Digital Tourism Hub* che, con un finanziamento di 114 milioni di euro, intende creare un ecosistema turistico integrato, che comprende tutti gli *stakeholders*, al fine di supportare il turista nella scelta e nella pianificazione del viaggio. In tal senso, si intende definire un sistema aggregatore e valorizzatore del patrimonio turistico anche per mezzo di strumenti di *data analytics* e di intelligenza artificiale, nonché favorire la digitalizzazione dell'offerta turistica anche per aumentare il proprio bacino di mercato.

Tabella 13 - PNRR e turismo: finanziamenti e obiettivi

<p>Turismo e cultura: 2,4 miliardi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • innalzamento della capacità competitiva delle imprese; • promozione di un'offerta turistica basata su sostenibilità ambientale; • innovazione e digitalizzazione dei servizi; • miglioramento delle strutture ricettive e dei servizi collegati; • realizzazione di investimenti pubblici per una maggiore fruibilità del patrimonio turistico; • sostegno al credito per il comparto turistico e gli incentivi fiscali a favore delle piccole e medie imprese del settore.
---	--

Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (rielaborazione grafica ADAPT)

82. IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019, p. 25.

Considerando invece il tema sul turismo virtuale, occorre considerare che con la pandemia il “remoto” ha rappresentato la principale modalità di interazione e di fruizione di tutti servizi anche di svago. In molti casi sono state infatti create delle vere e proprie offerte turistiche virtuali, che nel corso del periodo pandemico hanno rappresentato il palliativo principale nel contrastare alle evidenti difficoltà di spostamento. Tuttavia, nonostante il ritorno ad una condizione di libertà più agevolata, si sta anche iniziando a riconoscere il valore che una produzione turistica virtuale può rappresentare anche come prima forma di contatto con potenziali clienti, attraverso “visite virtuali” di eventi e località turistiche⁽⁸³⁾. Tenere in attività queste modalità turistiche permetterebbe di far fronte agli imprevisti che potrebbero scaturire dalla grande instabilità internazionale riguardante l’evoluzione pandemica, gli episodi di guerra e l’eventuale insorgenza di altre emergenze di portata globale.

L’operazione di rinnovamento del settore non può inoltre prescindere da azioni di intervento sulle strutture turistiche che vanno supportate nelle operazioni di riqualificazione volte a favorire il rafforzamento del sistema di economia circolare⁽⁸⁴⁾.

Anche in questo caso il PNRR mette a disposizione diverse risorse per il supporto delle imprese operanti nel settore, come lo stanziamento dei 598 milioni, nell’arco dei 2,4 miliardi, per il miglioramento delle infrastrutture di ricettività.

In conclusione, occorre osservare come le prospettive di sviluppo e di rinnovamento del settore turistico anche a seguito dell’episodio pandemico e delle accelerazioni da esso apportate non possano non tenere in considerazione l’evoluzione del digitale che si ripercuote sulla necessità di sviluppare competenze adeguate ai repentini cambiamenti e ad implementare un’offerta *taylor-made* basata sulle preferenze dell’utenza, provando al tempo stesso ad indirizzarne le tendenze. In tutti questi casi è evidente come una forza lavoro preparata ed equipaggiata delle giuste competenze tecniche e trasversali sia la preconditione per implementare un’offerta turistica realmente innovativa.

83. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 14.

84. CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021, p. 13.



6

Come si possono soddisfare le esigenze di competenze nel turismo?

6.1. La formazione continua in Italia, la diffusione tra le imprese

Il tema della formazione continua e dell'apprendimento permanente rappresenta un indicatore strategico sia a livello nazionale che a livello europeo.

Nel quadro comunitario, dopo un quinquennio di stagnazione, il tasso di partecipazione degli adulti con età compresa fra 25 e 64 anni alle attività di istruzione e formazione ha sperimentato una leggera crescita: dal 2013 al 2018 la media UE-28 è oscillata intorno al 10,9% mentre nel 2019 (ultimo dato disponibile) ha raggiunto l'11,3%. L'Italia si pone comunque al di sotto con una quota pari a circa l'8,1%⁽⁸⁵⁾.

Come emerge anche dalle analisi internazionali ⁽⁸⁶⁾, la formazione continua stenta a decollare nel nostro paese e ad affermarsi come leva strategica per le organizzazioni produttive. In totale, le imprese di tutti i comparti che hanno effettuato formazione nel 2021 sono solo il 23,2% e la quota si riduce al 15,3% se viene considerato solamente il settore del turismo⁽⁸⁷⁾.

A pesare, oltre alle resistenze culturali, è anche la classe dimensionale prevalente del nostro sistema produttivo che poco si presta all'implementazione di queste attività.

85. ANPAL, *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2018-2019-2020*, 2021, p. 2

86. OCSE, *Getting Skills Right: future-ready Adult learning System*, Getting Skills Right, OECD Publishing, 2019.

87. UNIONCAMERE – ANPAL, *Sistema Informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane*, 2021, p. 15.

Tabella 14 - Risorse con cui le imprese intendono finanziare le attività di formazione con corsi nel 2021, per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale (quote % sul totale)

Settore di attività	Imprese che hanno fatto formazioni e nel 2021	Fondi strutturali/ FSE/FESR	Risorse proprie dell'impresa	Fondi interprofessionali	Altri canali	Contributi Enti Bilaterali	Canali indiretti
TOTALE	23,2%	9%	76,5%	20,3%	4,4%	11,1%	0,8%
Industria	27,9%	9%	77,5%	18,3%	4,5%	11,5%	0,7%
Servizi	21,2%	9%	75,9%	21,4%	4,4%	10,8%	0,8%
Turismo	15,3%	10,8%	71,6%	18%	4,6%	16,5%	0,9%

Fonte: UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, *Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane, 2021* (Rielaborazione grafica ADAPT)

Un dato tanto interessante quanto paradossale, che emerge dalle analisi di Unioncamere, è che in generale per tutti i settori il principale canale di finanziamento delle attività formative è quello delle risorse proprie dell'azienda, svelando la grande difficoltà, da una parte, del nostro Paese nel mettere a sistema una rete efficace di finanziamento delle attività di formazione e, dall'altra parte, il grave *deficit* che soffrono le imprese italiane nell'informarsi e nell'accedere ai canali di finanziamento, nonché nello sposare pienamente una cultura dell'apprendimento permanente⁽⁸⁸⁾.

Il settore del turismo nello specifico, che ha visto soltanto il 15,3% delle proprie imprese aver effettuato formazione nel 2021, si pone in linea con questa tendenza con quasi il 72% delle aziende che hanno finanziato le attività di formazione tramite risorse interne.

Soltanto il 18% ha fatto utilizzo dei Fondi paritetici interprofessionali e ancora meno, con il 16,5%, hanno beneficiato dei contributi degli Enti Bilaterali⁽⁸⁹⁾.

88. UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, *Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane, 2021*, p. 16.

89. UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, *Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane, 2021*, p. 17.

Guardando alle ragioni che provano a giustificare il perché le imprese non effettuano attività di formazione per il personale, emerge come per il settore turistico nel 66,5% dei casi secondo le aziende il proprio personale non necessita di ulteriore formazione⁹⁰.

Se da una parte il dato conferma la difficoltà ad impostare una cultura del *lifelong learning*, al tempo stesso questa rilevazione può essere indice del basso livello di competenze che è richiesto all'interno del settore. Rispetto ai canali che vengono adoperati per avere informazioni o supporto allo svolgimento delle attività di formazione emerge che il settore del turismo possiede una delle quote più elevate per imprese che si rivolgono a consulenti del lavoro, commercialisti o altri consulenti, con quasi il 44%. Molto al di sotto il canale delle associazioni di categoria con il 29,2%, segno del fatto che gli attori della rappresentanza non fungono ancora da punto di riferimento per le attività di formazione e di soddisfacimento dei fabbisogni delle imprese.

Tabella 15 - Soggetti presso cui le imprese ritengono di trovare informazioni e supporto per svolgere attività di formazione per il personale, per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale (quote % sul totale)

Settore di attività	Camera di Commercio	Consulenti (lavoro, commercialisti)	Associazioni di categoria	Regioni ed Enti Locali	Enti formazione professionale	Agenzie per il lavoro	Altri soggetti
TOTALE	10,3%	42%	27,4%	5,1%	28%	4%	6,8%
Industria	9,7%	41,8%	27,9%	5%	30,1%	4,1%	5,9%
Servizi	10,5%	42,3%	27,1%	5,2%	27,1%	4%	7,2%
Turismo	11,5%	43,9%	29,2%	5,3%	23,8%	4,4%	5,4%

Fonte: UNIONCAMERE – ANPAL, *Sistema Informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane (Rielaborazione grafica a cura di ADAPT)*

90. UNIONCAMERE – ANPAL, *Sistema Informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane, 2021, p. 19.*

Considerata la quota di imprese che hanno svolto formazione nel 2021, anche nel settore turistico, emerge una scarsa propensione del nostro sistema produttivo nel riconoscere quest’ambito come strategico per il proprio sviluppo. Anche il ruolo delle parti sociali, nonostante il grande potenziale, soffre della difficoltà da parte delle imprese nel considerarle come interlocutrici di riferimento per l’implementazione di questo tipo di attività. Eppure, occorre favorire maggiormente il collegamento con questo canale attraverso una più efficace sensibilizzazione delle aziende sul potenziale ricoperto anche dalle associazioni di categoria nell’individuazione dei fabbisogni e nella progettazione ad *hoc* della formazione.

6.2. Il ruolo della formazione: un’analisi qualitativa a partire dalle modalità formative e dalle caratteristiche delle aziende

Descritto il contesto generale riguardo la formazione, è interessante analizzare come questa venga erogata dalle imprese. I dati raccolti nel rapporto relativo alla formazione continua e tirocini sulle imprese italiane fotografano la situazione relativa all’anno 2020 (ultima rilevazione disponibile per questo dato), nel quale vengono messi in evidenza le scelte del settore turistico.

Tabella 16 - Imprese per tipologia di attività di formazione svolta nel 2020 per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale (quota % su totale)

Imprese che hanno effettuato attività di formazione nel 2020		Tipologia di attività di formazione indicata dalle imprese che dichiarano di aver fatto formazione nel 2020: (*)			
		Con corsi interni	Con corsi esterni	Affiancamento	Altro tipo di formazione (seminari, autoapprendimento ecc.)
TOTALE	44,4	7,5	14,2	20,7	13,7
Turismo	33,1	3,4	7,8	18,7	9,0

Fonte: UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane (Rielaborazione grafica a cura di ADAPT)

Le “imprese formative” nell’ambito del turismo (33,1%) si staccano di circa dieci punti percentuali rispetto al totale delle imprese interessate dalla ricerca, e rappresentano una delle percentuali più basse in assoluto, inferiore solamente al settore delle industrie tessili, dell’abbigliamento e delle calzature (30,2%). Incide inevitabilmente sul dato la particolare condizione a cui sono state sottoposte le imprese del turismo, che più di altre hanno sofferto le misure di contrasto alla pandemia da Covid-19. Riguardo alla modalità di formazione, l’affiancamento si rivela quella più utilizzata. La predilezione per la modalità di affiancamento suggerisce una scarsa predisposizione alla formazione, oltre ad una conoscenza del mercato e degli strumenti formativi che vede basse percentuali di formazione esterna ed interna.

Tabella 17 - Imprese che, internamente o esternamente, hanno effettuato nel 2020 corsi di formazione per il personale per settore di attività, classe dimensionale e ripartizione territoriale (quote % sul totale)

Imprese che nel 2020 hanno effettuato corsi di formazione		Classe dimensionale			
		1 – 9 dip	10 – 49 dip	50 – 499 dip	500 dip e oltre
TOTALE	19,3	15,5	31,0	43,1	46,0
Turismo	10,3	9,4	15,3	21,7	41,0

Fonte: UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane (Rielaborazione grafica a cura di ADAPT)

Tra le imprese del turismo che hanno effettuato formazione internamente o esternamente, quasi la metà (41%) è costituita da grandi imprese con oltre 500 dipendenti. Il dato in questo caso segue quello nazionale, e cresce in proporzione al numero di dipendenti. Più l’impresa è grande e strutturata, più riuscirà ad organizzare formazione al proprio interno o rivolgersi a soggetti esterni, mentre le piccole imprese trovano più difficoltà in entrambe le fasi.

Tabella 18 - Imprese che hanno effettuato attività di formazione con corsi nel 2020 e finalità principale dell'attività di formazione per settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale (valore assoluto e quote % sul totale)

	Imprese che nel 2020 hanno effettuato formazione con corsi	Formare i neoassunti	Aggiornare il personale sulle mansioni già svolte	Formare il personale per svolgere nuove mansioni/lavori
TOTALE	19,3	15,9	70,8	13,3
Turismo	10,3	19,8	68,6	11,6

Fonte: UNIONCAMERE – ANPAL, *Sistema Informativo Excelsior, Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane (Rielaborazione grafica a cura di ADAPT)*

Riguardo alle finalità formative, la quota principale di imprese ha ritenuto funzionale indirizzare la formazione per l'aggiornamento delle competenze dei propri dipendenti (*upskilling*); all'ultimo posto, invece, il dato delle imprese che hanno messo in pratica azioni di riqualificazione professionale (*reskilling*).

6.3. La formazione continua in azienda attraverso i Fondi interprofessionali

Tra gli strumenti di formazione continua, le imprese e i lavoratori possono avvalersi, come anticipato nel capitolo 4, di strumenti che originano nella contrattazione collettiva, quali gli Enti Bilaterali e i Fondi interprofessionali.

Quali sono i Fondi interprofessionali scelti dalle imprese del turismo?

Si può rispondere alla domanda andando a guardare il dato inerente al settore Alberghi e Ristoranti relativo alle imprese che hanno fatto ricorso ai Fondi nell'anno 2020, distribuendosi principalmente tra i seguenti: Fondo For.Te. (28,6%), FonArCom (19,8%),

Fomazienda (11,4%), Fondimpresa (10,3%)⁽⁹¹⁾ sono i soli che superano la soglia del dieci per cento del totale delle imprese coinvolte. Si tratta di un'adesione che si colloca complessivamente agli stessi livelli del 2019, con Fondo For.Te (29,7%), FonArCom (18,9%), Formazienda (11,7%) Fondimpresa (10,7%) a dimostrazione di una certa continuità nell'accesso a tali strumenti e di una sinergia che sembra dunque consolidarsi⁽⁹²⁾.

Tra le imprese aderenti al Fondo For.Te, il 28,1% attiene al settore Alberghi e Ristoranti; per gli altri fondi, il "peso" delle imprese del settore è del 12,4% per FonArCom, 5,9% per Fondimpresa, 11,9% in Formazienda. In Fondo For.Te, in definitiva, si classifica come il più indicato dalle aziende del settore turistico per quanto riguarda la formazione continua.

6.4. Il caso del Fondo For.Te

Il Fondo For.Te è stato costituito da Confcommercio, Confetra e CGIL, CISL, UIL ed è attivo dal 2002. Scopo principale del Fondo è quello di promuovere la formazione continua, finalizzata al consolidamento, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze dei lavoratori occupati nelle imprese aderenti. Il beneficio della formazione continua, dunque, è distribuito tra le imprese che necessitano di soddisfare i propri fabbisogni professionali e i lavoratori dipendenti che grazie alla formazione offerta possono aumentare la loro occupabilità e adattabilità in azienda e all'interno del mercato del lavoro.

91. UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, *Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane*, 2021, tabella 4.10 – Adesioni ai Fondi interprofessionali: ripartizione delle imprese di ciascun settore nei diversi Fondi. (Val. % ottobre 2020) p. 148.

92. UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, *Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane*, 2021, tabella 4.9 – Adesioni ai Fondi interprofessionali: ripartizione delle imprese di ciascun settore nei diversi Fondi. (Val. % ottobre 2019) p. 147.

Il finanziamento della formazione avviene per mezzo della pubblicazione di avvisi, che possono riguardare i diversi comparti del settore quali CTS (Commercio, Turismo, Servizi), LST (Logistica, Spedizioni, Trasporti) e tutti gli altri settori economici raggruppati nel comparto ASE, nonché tutte le tipologie di assegnazione delle risorse (proprie o generali).

I piani formativi che vengono presentati al Fondo per il finanziamento possono riguardare diversi livelli: Piani Individuali, Aziendali, Territoriali e Settoriali Nazionali.

In merito alla progettazione e presentazione dei Piani Formativi, essi sono stati oggetto di alcune pronunce istituzionali⁽⁹³⁾ riguardo le modalità di condivisione con le Parti sociali, regolamentate infine dal Protocollo d'intesa per la condivisione dei Piani formativi stipulato il 22 giugno 2020 dalle rappresentanze che costituiscono il Fondo.

All'interno del protocollo vengono indicate le modalità operative di condivisione dei piani, le scadenze fissate, i soggetti chiamati in causa in base al livello interessato (RSA, RSU, Organizzazioni territoriali o Rappresentanze nazionali) e le procedure da seguire in caso di mancata sottoscrizione del piano, con possibile richiesta di diniego o approfondimento di una delle parti.

Il protocollo in questione si rivela, in definitiva, un importante strumento in mano alle parti sociali per incidere nella programmazione e definizione delle attività di formazione previste per i lavoratori.

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, il Fondo For.Te rappresenta la principale scelta delle imprese del settore turistico. Per un'analisi sul funzionamento del Fondo, è possibile fare riferimento all'avviso n. 2 pubblicato il 17 maggio 2022 che stanziava la cifra di 31 milioni di euro per le imprese del settore Commercio, Turismo e Servizi. L'avviso in questione vuole finanziare azioni formative finalizzate ai seguenti obiettivi:

93. Nota n. 10/2016 del Ministero del Lavoro, circolare Anpal n. 1 del 10 aprile 2018.

- Aggiornamento continuo;
- Riqualificazione professionale;
- Adeguamento e riconversione delle competenze professionali;
- Promozione delle pari opportunità;
- Promozione della qualità del servizio e alla soddisfazione del cliente.

La priorità a livello formativo è specificatamente riservata a quelle azioni formative finalizzate all'acquisizione di competenze professionali riferibili alle priorità indicate dal PNRR. L'azione del Fondo non si limita dunque a rispondere alle esigenze delle imprese, ma agisce come un vero e proprio fattore di cambiamento, indirizzando le scelte formative e agevolando processi come la transizione ecologica e digitale. Tra le azioni formative prioritarie sono indicate:

- Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura;
- Rivoluzione verde e transizione ecologica;
- Inclusione e coesione.

Una delle ultime novità inserite nell'avviso riguarda l'elaborazione, da parte del Fondo For.Te, di un sistema di *rating* applicato ai soggetti erogatori di formazione, ossia quegli Enti formativi che operano sia in Piani aziendali che in Piani pluriaziendali/settoriali/territoriali/nazionali. Il sistema si fonda su indicatori specifici, tramite i quali viene determinato un punteggio finalizzato a valutare "*l'affidabilità del soggetto attuatore e delle sue capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate dal Fondo*"⁽⁹⁴⁾: a determinati punteggi nel rating si associano dei massimali di finanziamento richiedibili, stabiliti nello stesso avviso.

Una modalità di finanziamento sostanzialmente diversa è descritta nell'avviso n. 1 pubblicato dal Fondo il 5 aprile 2022, denominato "Invito a partecipare alla costruzione di un catalogo nazionale di iniziative di formazione continua".

94. Avviso 2/2022 Fondo For.Te.

Tramite l’iniziativa vengono messi a disposizione dei voucher utilizzabili per la formazione individuale, destinati ad un ampio spettro di lavoratori: dipendenti (di qualsiasi tipo) di imprese private, dipendenti a tempo determinato nel settore pubblico, apprendisti⁹⁵, soci lavoratori delle cooperative, lavoratori CO.CO.CO e in regime di cassa integrazione e ammessi al regime del Fondo di integrazione salariale di cui art. 29 del Decreto-legislativo n. 148/2015.

Con tale modalità di finanziamento, il Fondo mira a promuovere l’attivazione di percorsi formativi all’interno delle piccole e medie imprese: in questo senso, lo strumento individuale (il voucher) risulta più funzionale alle esigenze di una impresa di piccole o medie dimensioni, limitata nell’organizzazione di una formazione più generale e che difficilmente potrebbe privarsi di più lavoratori nello stesso momento, impegnandoli contemporaneamente in attività di formazione in blocco. L’avviso si rivolge ad aziende di tutti i settori iscritte al Fondo For.Te, che abbiano in organico fino a 25 dipendenti, per le quali è previsto un importo complessivo di 2.500 euro, ed aziende tra i 26 e i 50 dipendenti per le quali l’importo massimo è di 4.500 euro.

Le soluzioni proposte da For.Te sono indicative del ruolo che i Fondi interprofessionali possono svolgere sul tema della formazione dei lavoratori e della costruzione delle competenze. Il meccanismo di partecipazione delle parti sociali permette di guardare con lungimiranza al tipo di formazione svolta, agendo non solo nell’ottica di un aumento della produttività in azienda ma anche secondo una logica preventiva finalizzata a garantire occupabilità all’interno del mercato del lavoro. Come indicato in tabella 14, il 18% delle imprese del settore turismo che ha svolto attività di formazione nel 2018 ha attinto ai Fondi interprofessionali: si tratta di un dato in linea con gli altri settori aziendali, ma che, date le potenzialità dello strumento appena descritto, meriterebbe di essere ulteriormente implementato.

95. Avviso 1/2022 Fondo For.te: “Per quanto riguarda gli apprendisti, la formazione prevista dal piano formativo individuale declinato in base alla contrattazione collettiva è finanziabile solo se gli apprendisti sono compresi in un piano formativo che coinvolga anche lavoratori già qualificati”.

6.5. Il Fondo Nuove Competenze: un canale di rilancio della formazione

Tra gli strumenti atti a favorire importanti processi di formazione del personale, come anticipato in precedenza, vi è il Fondo Nuove Competenze, istituito con l'articolo 88 del Decreto-legislativo n. 34/2020, che ha introdotto la possibilità di finanziare le rimodulazioni di orario, definite attraverso specifici accordi aziendali o territoriali, che prevedano la destinazione di parte delle ore lavorative in attività di aggiornamento e/o riqualificazione delle competenze, comprendo i costi contributivi e previdenziali del personale⁽⁹⁶⁾. Lo stesso PNRR ha riconosciuto la centralità di questa misura prevedendo nell'ambito della Missione 5, componente 1, il suo rifinanziamento per un miliardo di euro delle risorse messe a disposizione dal piano REACT-EU.

Di interesse è inoltre il fatto che il Fondo, nato come strumento utile a fronteggiare le *“mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa”* si sta ora orientando verso i due nuclei centrali del PNRR, la transizione ecologica e la transizione digitale, che rappresentano ad oggi le principali sfide produttive e gestionali delle imprese e che in molti casi richiedono urgenti interventi sul lato delle competenze dei lavoratori⁽⁹⁷⁾. A questo riguardo, il Fondo ha rappresentato un'innovativa misura di politica attiva che ha favorito la collaborazione sinergica della rappresentanza sindacale e datoriale nella definizione dei fabbisogni formativi e nella progettazione delle misure di intervento, favorendo altresì una prassi di monitoraggio e validazione delle competenze sviluppate. Secondo le rilevazioni della Corte dei conti, ad oggi, sono 6.724 le istanze ammesse al finanziamento, per un totale di 378.182 lavoratori coinvolti e un complessivo pari a oltre 782 milioni di euro⁽⁹⁸⁾.

96. Per approfondire le novità sul Fondo Nuove Competenze si veda G. IMPELLIZZIERI, *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, Bollettino ADAPT 12 settembre 2022, n. 30.

97. Ancora si veda G. IMPELLIZZIERI, *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, Bollettino ADAPT 12 settembre 2022, n. 30.

98. CORTE DEI CONTI, *Il Fondo Nuove Competenze*, Deliberazione 12 aprile 2022, n. 7/2022.

Per quanto concerne il settore del turismo non sono mancati gli interventi delle parti sociali che, in molti casi, hanno ricoperto un ruolo da protagonisti nella promozione del Fondo, cercando di favorire la diffusione di accordi volti alla sua implementazione. Un esempio è l' "Accordo quadro per l'accesso al Fondo Nuove Competenze" del 4 dicembre 2020 siglato da Federalberghi e Faita, con la partecipazione di Confcommercio-Imprese per l'Italia, e, lato sindacale, da Filcams-CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL. Il documento, come emerge dalle premesse, si inserisce in un più ampio campo di azione volto alla valorizzazione della formazione e del capitale umano del settore⁽⁹⁹⁾. Su questa linea, l'accordo in questione riconosce l'importanza della formazione continua inquadrandola come strumento strategico per offrire ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze alla luce di inedite esigenze organizzative dettate anche dall'episodio pandemico.

A livello aziendale, tra gli accordi stipulati nell'ambito del Fondo è interessante anche quello del Gruppo Uvet (agenzia di viaggi) che pone l'accento sullo sviluppo del capitale umano dei lavoratori per favorire l'adozione di nuovi strumenti e canali di comunicazione digitale. Al fine di innalzare e trasformare il livello del capitale umano l'azienda ha adottato un'iniziativa formativa a favore di 197 lavoratori per sviluppare al meglio soluzioni tecnologiche innovative nel settore del turismo (eventi digitali, *meeting online*, soluzioni di prenotazione viaggi su piattaforme ad hoc, vendite *online*) e migliorare la gestione dello *smart working*, promuovendo altresì il monitoraggio e la certificazione degli apprendimenti⁽¹⁰⁰⁾.

99. Nelle premesse dell'accordo si fa riferimento anche all'Avviso comune per le politiche attive a sostegno dei lavoratori delle imprese Turismo danneggiati dall'epidemia Covid-19.

100. ACCORDO UVET, *Accordo collettivo di rimodulazione dell'orario di lavoro*, 23 dicembre 2020, pp. 15-16.

In questa cornice, le diverse componenti aziendali del Gruppo hanno concordato con le parti sindacali Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL una rimodulazione temporanea dell'orario di lavoro aziendale, destinando alcune ore di lavoro alla realizzazione di un percorso formativo, finalizzato a sviluppare le competenze di tali lavoratori⁽¹⁰¹⁾.

Nel merito, l'accordo ha inteso procedere nell'ambito del *business development* e *digital communication*, per favorire il perseguimento degli obiettivi e delle *task* assegnate nel nuovo contesto digitale, del *team management* e *team working* (in *smart working*), per lo sviluppo di competenze manageriali e gestionali di carattere trasversale per l'adozione di nuovi modelli organizzativi del lavoro, dell'innovazione tecnologica e IT, per l'adeguamento dei propri profili al nuovo contesto della trasformazione digitale specialmente per quanto riguarda l'ambito

della comunicazione e quello della gestione dei modelli di *business* e, non da ultimo, per il miglioramento delle capacità linguistiche in inglese, considerata ad oggi una competenza trasversale indispensabile. Nel complesso, l'accordo indica chiaramente la priorità da parte della azienda di investire sulla capacità comunicativa e l'utilizzo delle piattaforme tecnologico-digitali, che rappresentano un perno per la competitività dell'azienda.

Un altro accordo di interesse nel settore del terziario è quello di Autogrill Italia Spa del 2 dicembre 2020. L'azienda, assistita da Fipe, insieme alle Segreterie Provinciali di Milano di Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL, è ricorsa al Fondo Nuove Competenze per la riduzione dell'orario di lavoro finalizzata allo svolgimento di percorsi di sviluppo delle competenze di 225 dipendenti, con lo scopo di far fronte al nuovo contesto di *business* emerso a seguito della pandemia che ha determinato significative innovazioni di prodotto e di servizio, nonché differenti modalità di svolgimento della prestazione lavorativa⁽¹⁰²⁾.

101. ACCORDO UVET, *Accordo collettivo di rimodulazione dell'orario di lavoro*, 23 dicembre 2020, p. 2.

102. Verbale di accordo Autogrill per il Fondo Nuove Competenze, 2 dicembre 2020, pp. 2-3.

In questo senso, il progetto formativo ha inteso prevedere la valorizzazione delle competenze già in possesso dei lavoratori, la personalizzazione dei percorsi di apprendimento in base al fabbisogno rilevato e l'attestazione delle competenze acquisite a seguito della conclusione dei percorsi.

In generale, il progetto ha promosso l'innovazione organizzativa e di processo anche a seguito del crescente utilizzo dello *smart working* e di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. In secondo luogo, è stato fatto riferimento alla crescente internazionalizzazione dell'azienda e del mercato in cui essa opera rendendo necessario un adeguato supporto allo sviluppo delle capacità linguistiche, della comunicazione digitale e della capacità di lavorare in team⁽¹⁰³⁾.

Complessivamente, il Fondo Nuove Competenze ha rappresentato uno strumento importante per affrontare gli effetti dirompenti della pandemia nella ridefinizione di alcuni modelli di *business* ma soprattutto nell'adozione di nuovi strumenti digitali e di nuove modalità di comunicazione che hanno inciso sulla necessità dei lavoratori di sviluppare un nuovo *mindset* di competenze anche di natura trasversale.

A questo proposito, si sta già discutendo nell'ambito della bozza del nuovo Decreto che aggiorna la regolamentazione del Fondo Nuove Competenze, già firmato dal Ministero del Lavoro in data 14 settembre 2022 e in attesa della approvazione definitiva del Ministero dell'Economia e delle Finanze, di come rendere più mirate le azioni formative in particolare per quanto riguarda le transizioni digitale e *green*. Tra le ipotesi, nell'ambito della prima transizione, vi è quella di focalizzarsi sulle competenze digitali di base il cui quadro di riferimento è rappresentato dal modello europeo "*DigComp 2.1*", configurato nell'ambito del *Joint Research Center* della Commissione europea e allegato alla bozza di Decreto del nuovo Fondo. A questo schema si aggiungono le competenze digitali specialistiche il cui quadro di riferimento è contenuto nella norma UNI EN 16234-1 "*e-Competence Framework 3.0*".

103. Verbale di accordo Autogrill per il Fondo Nuove Competenze, 2 dicembre 2020, p. 3.

Tra i riferimenti contenuti nel primo catalogo, di interesse particolare per il settore del turismo, risultano rilevanti le competenze relative all'alfabetizzazione su informazioni e dati, alla comunicazione e collaborazione e alla creazione di contenuti digitali. Appare infatti evidente come la forte digitalizzazione di alcuni dei processi del settore renda necessario per molti lavoratori una riqualificazione delle competenze in questa direzione, anche al fine di cogliere le potenzialità innovative del settore.

Per quanto concerne la transizione ecologica il riferimento in termini di competenze è invece rappresentato dalla classificazione presente nel *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations* (ESCO). Saranno infatti cruciali, considerati anche gli attuali scenari di instabilità e il rialzo nei costi fissi di molte delle attività del settore turistico, misure di intervento formativo nei confronti dei lavoratori per favorire il risparmio energetico e la creazione di maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità.

Ad ogni modo, viene mantenuta la possibilità di prevedere la formazione per altri contenuti formativi non riferiti al tema della transizione *green* e digitale esplicitando però il riferimento, in fase di progettazione e di attestazione finale, alle classificazioni presenti nell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni. Al netto delle riflessioni di natura costituzionale relative alla apparente esclusione del riferimento ai cataloghi formativi delle Regioni¹⁰⁴, l'operazione di indirizzare i contenuti formativi verso precisi riferimenti risulta di interesse in particolare per il tentativo di valutare (o comunque riferire) le attività di formazione non soltanto ad una dimensione quantitativa, relativa al numero di ore erogate, ma anche all'oggetto della formazione.

Per quanto riguarda il ruolo dei Fondi interprofessionali, la stessa bozza di Decreto esplicita come questi dovranno rappresentare il canale di interlocuzione privilegiato per la progettazione e l'implementazione delle azioni formative legate al Fondo Nuove Competenze.

104. Si veda anche qui G. IMPELLIZZIERI, *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, Bollettino ADAPT 12 settembre 2022, n. 30.

In questo modo, i Fondi potrebbero inserirsi in un contesto di obiettivi più ampio facilitando anche l'orientamento della formazione verso le competenze digitali e *green* indispensabili al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi del PNRR, grazie anche alla consapevolezza delle esigenze di settore come quello turistico caratterizzato da forte stagionalità e da particolari modelli organizzativi della forza lavoro. I Fondi interprofessionali potrebbero così assolvere ad una duplice funzione: rafforzare la propria posizione di soggetto privilegiato per le azioni di formazione continua e divenire la leva per le imprese nell'adempimento agli impegni del PNRR in materia di transizione ecologica e digitale.

Pur tuttavia, viene esplicitata la necessità dei Fondi di aderire al circuito del Fondo Nuove Competenze inviando apposita comunicazione all'ANPAL, facendo sì che uno strumento di origine contrattuale venga direttamente chiamato in causa nell'adempire ad una funzione di iniziativa pubblica. Alla luce delle sfide che sta vivendo il settore turistico (demografiche, nuove tecnologie, nuovi player, ecc.) il ruolo del Fondo Nuove Competenze può quindi essere centrale nel gestire senza oneri eccessivi la formazione dei nuovi lavoratori del settore.

A questo proposito, è essenziale il contributo delle parti sociali, negli spazi che a loro sono offerti, nella rilevazione del fabbisogno e della progettazione di piani formativi che siano realmente corrispondenti alle necessità del settore e delle singole imprese.

6.6. Le prospettive di GOL per l'*upskilling* e il *reskilling* dei lavoratori

Nell'ambito delle strategie relative all'aggiornamento delle competenze e alla riqualificazione dei lavoratori è stato recentemente introdotto anche il programma di "Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori" (GOL). Quest'ultimo si inserisce anche nel contesto del PNRR, che comprende anche il Piano nazionale Nuove Competenze, e che delinea un più complessivo disegno di intervento sul tema delle politiche attive e del rafforzamento dei centri pubblici per l'impiego.

Come esplicitato nel Decreto di adozione ⁽¹⁰⁵⁾, GOL costituisce un importante tassello della missione 5, componente C1, del PNRR a favore dell'occupabilità dei lavoratori che vede un coinvolgimento importante anche delle associazioni datoriali e sindacali, soprattutto nella definizione dei singoli piani regionali demandati alle Regioni e alle Province autonome.

Tra gli obiettivi del Programma vi è quello di predisporre azioni anche a livello formativo nei confronti di alcune categorie di persone vulnerabili: donne, disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, giovani con meno di trent'anni, lavoratori con almeno cinquant'anni⁽¹⁰⁶⁾. È quindi chiaro l'intento di voler predisporre una serie di misure utili a favorire l'inserimento, il reinserimento e/o l'aggiornamento del bagaglio di competenze delle persone in un maggiore stato di vulnerabilità, cercando al tempo stesso di mitigare l'effetto dell'obsolescenza delle competenze che ha visto una forte accelerata a seguito della crisi sanitaria. A questo proposito è plausibile pensare che anche alcune categorie di lavoratori del turismo che necessitano di interventi di riqualificazione e aggiornamento delle competenze, poiché a rischio disoccupazione o in difficoltà nell'inserirsi nel mercato, possano usufruire dei finanziamenti del Programma così da migliorare la propria posizione nel mercato del lavoro e la competitività del settore.

Gli obiettivi generali del Programma sono ⁽¹⁰⁷⁾:

- Centralità dei livelli essenziali delle prestazioni;
- Prossimità dei servizi;
- Integrazione con le politiche attive regionali;
- Integrazione con le politiche della formazione;
- Rete territoriale dei servizi;

105. Decreto 5 novembre 2021, *Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)*, articolo 1, comma 2.

106. Decreto 5 novembre 2021, *Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)*, articolo 3, comma 3.

107. Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori GOL, Allegato A, Decreto 5 novembre 2021, *Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)*, pp. 32-36.

- Cooperazione tra sistema pubblico e privato;
- Personalizzazione degli interventi;
- Coinvolgimento delle imprese e del territorio;
- Rafforzamento capacità analitiche;
- Innovazione, sperimentazione, valutazione;
- Programmazione orientata ai risultati;
- Sistema informativo unitario e monitoraggio capillare.

Come si evince dalla serie di obiettivi indicati nel programma, GOL ha l'ambizione di porsi come un piano di intervento olistico al fine di tenere in considerazione un ampio spettro di variabili per garantire un percorso di rafforzamento dell'occupabilità il quanto più aderente alle esigenze degli utenti. I percorsi previsti da GOL sono ⁽¹⁰⁸⁾:

- Percorso 1: reinserimento occupazionale;
- Percorso 2 e 3: *upskilling* e *reskilling*;
- Percorso 4: lavoro ed inclusione;
- Percorso 5: ricollocazione collettiva;

Ai fini di questa ricerca, i percorsi 2 e 3, relativi alle misure di *upskilling* e *reskilling*, rappresentano senz'altro quelli di maggior interesse poiché si pongono come una importante leva di sviluppo del capitale umano dei lavoratori e di riadattamento ai mutati contesti del mercato del lavoro. Nel primo caso si tratta di interventi formativi prevalentemente di breve durata che richiedono un'attività meno intensa per il necessario adeguamento delle competenze⁽¹⁰⁹⁾. Dall'altra parte, le azioni di *reskilling* chiamano in causa una più robusta attività di formazione per avvicinare la persona alle richieste del mondo del lavoro anche attraverso un innalzamento del livello di qualifica richiesto (EQF) ⁽¹¹⁰⁾.

108. Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori GOL, pp. 43-47.

109. Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori GOL, p. 45.

110. Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori GOL, p. 45.

Guardando ai singoli piani regionali di attuazione del programma GOL⁽¹¹¹⁾ emerge come il turismo sia al centro delle ricognizioni introduttive relative al contesto economico e del mercato del lavoro profondamente segnati dalla crisi pandemica. In generale, i riferimenti al settore sono piuttosto trasversali e non mancano di richiamare, in alcuni casi, anche le più recenti sfide come quella della transizione verde⁽¹¹²⁾. Ad ogni modo, in relazione al settore turistico, l'aspetto formativo legato alla necessità di allineare i lavoratori con il fabbisogno delle imprese rimane centrale in quasi tutti gli interventi regionali. A titolo esemplificativo, senza alcuna pretesa di esaustività, si riportano alcune delle misure presenti nei piani delle Regioni dai quali si evince un'integrazione esplicita, o potenziale, al programma GOL.

In Regione **Basilicata**, il Catalogo Unico Regionale dell'offerta formativa sarà utilizzato nell'ambito del Programma GOL al fine di proporre un'offerta formativa adeguata ai profili e alle competenze emerse dall'analisi della domanda e dallo *skill forecast*. Tra queste vi è anche un'area dedicata al turismo che vede al centro alcune figure professionali strategiche per il comparto all'interno della Regione⁽¹¹³⁾. Per la Regione **Calabria**, nell'ambito della descrizione del sistema regionale per la formazione, viene fatto riferimento al *Repertorio delle qualifiche regionale o a professioni regolamentate a livello nazionale* che contengono corsi anche in ambito turistico come quello per l'"Operatore agriturismo"⁽¹¹⁴⁾.

111. ANPAL, *Piani di attuazione regionale*, <https://www.anpal.gov.it/piani-di-attuazione-regionali>

112. PIANO GOL ABRUZZO, *Le strategie di sviluppo della regione Abruzzo*, pp. 8-9.

113. PIANO GOL BASILICATA, *Il sistema dell'offerta formativa regionale esistente*, pp. 38-39. Le figure professionali indicate sono: Addetto ai servizi di spiaggia; Food & Beverage; Manager Gestore di stabilimenti balneari; Gestore di strutture ricettive alberghiere; Gestore di strutture ricettive en plein air; Gestore di strutture ricettive extra alberghiere; Operatore dei servizi ai piani; Operatore del servizio bar; Operatore del servizio di sala; Operatore della promozione e accoglienza turistica; Operatore di agenzia di viaggio; Operatore di cucina; Pizzaiolo Receptionist; Tecnico dei servizi ai piani; Tecnico della progettazione turistica locale; Tecnico della ristorazione; Tecnico di marketing turistico; Tecnico di sala.

114. PIANO GOL CALABRIA, *Attività del sistema regionale della formazione professionale*, p. 55.

In merito alla formazione tecnica superiore, trova menzione particolare l'area strategica Tecnologie Innovative per Beni e le Attività Culturali-Turismo ⁽¹¹⁵⁾. Anche per la Regione **Sicilia**, nell'ambito dell'offerta formativa che potrebbe (potenzialmente) integrarsi con il piano GOL, viene menzionato il sistema ITS in riferimento all'area strategica dedicata al turismo ⁽¹¹⁶⁾.

Nell'ambito della qualificazione dei lavoratori, la Regione **Campania** individua nel quadro attuale delle misure di politica attiva e formative per il lavoro erogate dalla Regione/PA verso i potenziali beneficiari del Programma GOL la misura di politica attiva per l'accompagnamento alla formazione e al lavoro di 400 immigrati nell'ambito del settore turistico ⁽¹¹⁷⁾. Su questa linea, il **Friuli-Venezia Giulia**, in riferimento all'offerta formativa regionale da integrare al programma GOL, intende realizzare percorsi professionalizzanti (corsi di lingue straniere per gli stagionali del turismo) di breve durata (indicativamente 80 h) per rispondere ad esigenze di riqualificazione di quegli utenti che necessitano di essere rapidamente inseriti nel mercato del lavoro locale ⁽¹¹⁸⁾. Il piano attuativo della Regione **Lombardia**, per quanto concerne il sistema dell'offerta formativa regionale esistente che può andare ad integrarsi con quanto previsto da GOL, menziona i percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) per agevolare l'inserimento lavorativo in relazione alle esigenze del sistema produttivo lombardo, ricomprendendo tra le aree professionali anche quella del turismo ⁽¹¹⁹⁾.

115. PIANO GOL CALABRIA, *Il sistema dell'offerta formativa regionale esistente – Attività del sistema regionale della formazione professionale*, pp. 56-57.

116. PIANO GOL SICILIA, *Il sistema dell'offerta formativa regionale esistente*, p. 41.

117. PIANO GOL CAMPANIA, *Il quadro attuale delle misure di politica attiva e formative (per il lavoro) erogate dalla Regione/PA verso i potenziali beneficiari del Programma GOL*, pp. 99-100.

118. PIANO GOL FRIULI-VENEZIA GIULIA, *Azioni per l'integrazione con le politiche della formazione*, p. 31.

119. PIANO GOL LOMBARDIA, *Il sistema dell'offerta formativa regionale esistente*, pp. 40-41.

La Regione **Toscana**, in riferimento alle attività di *upskilling* ⁽¹²⁰⁾ e *reskilling* ⁽¹²¹⁾, ha promosso la creazione di un catalogo formativo regionale per il programma GOL attraverso l'individuazione di undici zone territoriali alle quali vengono assegnati fondi specifici per progetti formativi e che vedono il settore turistico protagonista di molti di questi territori. La **Valle D'Aosta** individua esplicitamente tra i beneficiari potenziali del Programma GOL i disoccupati percettori di ammortizzatori sociali in assenza di rapporto di lavoro, con particolare riferimento ai lavoratori stagionali impiegati nel settore degli impianti a fune e nel settore turistico-ricettivo ⁽¹²²⁾, facendo riferimento alla necessità di adattare la forza lavoro alle caratteristiche e alle esigenze del settore sia in termini organizzativi sia in termini di fabbisogni di competenze. Tra le misure specifiche viene menzionata la formazione di breve durata per l'attivazione/riattivazione professionale femminile finalizzati all'acquisizione di prerequisiti professionali – digitali e comunicativi linguistici – trasversali ai settori turismo, commercio e amministrativo segretariale. In generale il settore turistico ricopre un ruolo di primo piano nei percorsi di *upskilling* e *reskilling* che la Regione intende promuovere ⁽¹²³⁾.

In riferimento al **Trentino-Alto Adige**, come indicato nel piano, il settore del turismo è al centro da tempo di un ampio coinvolgimento delle parti sociali per la definizione di azioni di politica del lavoro, nonché di aggiornamento e riqualificazione delle competenze. In tal senso, nel quadro delle politiche attive e formative erogate dalla Provincia Autonoma verso i potenziali beneficiari di GOL vi sono percorsi professionalizzanti di *upskilling* e *reskilling* rivolti anche a lavoratori stagionali⁽¹²⁴⁾.

120.PIANO GOL TOSCANA, GOL in TOSCANA - Concessione di finanziamenti per progetti formativi di aggiornamento (Upskilling).

121.PIANO GOL TOSCANA, GOL in TOSCANA - Concessione di finanziamenti per progetti formativi di riqualificazione (Reskilling).

122.PIANO GOL VALLE D'AOSTA, *I beneficiari potenziali del Programma GOL*, p. 12.

123.PIANO GOL VALLE D'AOSTA, *Modalità di attuazione dell'assessment e dei percorsi previsti dal Programma GOL*, pp. 43-45.

124.PIANO GOL TRENTINO-ALTO ADIGE, *Il quadro attuale delle misure di politica attiva e formative (per il lavoro) erogate dalla Regione/PA verso i potenziali beneficiari del Programma GOL*, p. 61

Da ultimo, la **Provincia autonoma di Bolzano**, nell'ambito del percorso di *upskilling* del programma GOL prevede la programmazione di percorsi formativi di natura mirata, specifica e specialistica indirizzati anche al settore turistico ⁽¹²⁵⁾.

Nel complesso, i riferimenti al turismo all'interno dei piani GOL rimangono relegati alle parti ricostruttive degli scenari economici e del mercato del lavoro a seguito dell'episodio pandemico, dove viene messo in evidenza come il settore terziario e del turismo abbia forse più di tutti subito l'impatto delle misure restrittive. Risultano essere ancora poco approfondite le misure operative per le azioni di aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori che operano nel settore e che in molti casi necessitano di interventi di adeguamento delle competenze ai nuovi scenari del comparto. Tuttavia, non mancano le buone pratiche che possono essere estese come non mancano gli spazi all'interno dei quali le parti sociali del settore possono inserirsi per favorire un corretto rilevamento dei fabbisogni, nonché una più efficace azione di implementazione dei programmi.

Nel quadro appena descritto, i Fondi interprofessionali, se maggiormente coinvolti, potrebbero giocare un ruolo di spicco nella progettazione e nell'implementazione delle azioni formative volte all'aggiornamento e alla riqualificazione dei lavoratori, grazie alla loro vicinanza ai diversi settori e alla rilevanza che ricoprono nell'ambito del sistema di formazione continua in Italia. Gli stessi Patti territoriali, previsti da GOL per favorire un miglior orientamento della programmazione delle azioni formative in attuazione dell'Agenda Europea delle Competenze, e che vedono un coinvolgimento diretto e attivo delle parti sociali, potrebbero rappresentare un interessante e innovativo canale di ingresso dei Fondi interprofessionali per l'attuazione dei programmi formativi. Questa soluzione, oltre a fare leva su un sistema di formazione continua rodato, faciliterebbe anche un maggior radicamento dei Fondi nel territorio e nei sistemi dei mercati del lavoro territoriali.

125.PIANO GOL PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO, *Modalità di attuazione dell'assessment e dei percorsi previsti dal Programma GOL*, p. 42.

6.7. Gli istituti Tecnologici Superiori, un'importante leva formativa

In tema di formazione professionale, negli ultimi anni un'attenzione crescente viene riservata al sistema degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS) e di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), che da un decennio a questa parte costituiscono la prima (e finora, l'unica) tipologia di offerta formativa terziaria e post-secondaria non accademica. I percorsi ITS, in particolare, si caratterizzano per il loro taglio pratico e una forte componente didattica incentrata sull'apprendimento *on the job*: grande spazio viene riservato ai tirocini curriculari, con un monte ore minimo, stabilito per legge, del 35% del percorso formativo da dedicare obbligatoriamente all'esperienza in azienda.

Gli ITS permettono di acquisire un titolo di studio riconosciuto, il Diploma di specializzazione per le tecnologie applicate (per corsi triennali) o il Diploma di specializzazione superiore per le tecnologie applicate (per corsi biennali) corrispondenti al quinto livello EQF e si caratterizzano per l'alto livello di occupabilità dei diplomati, che supera l'80% entro i primi 12 mesi dall'acquisizione del titolo ⁽¹²⁶⁾. A livello di diffusione, se gli IFTS stentano a diffondersi in maniera omogenea, gli ITS si stanno affermando come una realtà innovativa e a tratti rivoluzionaria, testimoniata dall'essere indicati quali soggetti titolari dei finanziamenti del PNRR all'interno della Missione 4 "Istruzione e ricerca", e in particolar modo nella Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università" alle voci Riforma 1.2: "Riforma del sistema ITS" e "Investimento 1.5: Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria (ITS)". In ragione della loro particolare formula con cui sono costruiti, ossia attraverso una Fondazione di partecipazione, essi sono in grado di raccogliere al proprio interno diverse "anime" che contribuiscono alla definizione di un'offerta formativa unica e di una didattica efficace. Per queste ragioni, sarebbe riduttivo considerare gli ITS come dei "semplici" percorsi professionalizzanti alternativi

126. FEDERALBERGHI, ADAPT, *Gli Istituti Tecnici Superiori e il settore Turismo*, 2022, p. 15.

all'università: “essi sono invece veri e propri luoghi per la progettazione partecipata (da istituzioni formative, parti sociali, imprese, centri di ricerca, università) di nuovi mestieri e di competenze abilitanti, di figure ibride capaci di favorire la propagazione dell'innovazione grazie alle conoscenze che “portano” nei diversi contesti aziendali”⁽¹²⁷⁾.

In ragione della loro struttura, tali corsi possono essere un importante strumento dal punto di vista della formazione continua, in quanto sono in grado di conciliare lo svolgimento di un'attività lavorativa con l'acquisizione di competenze specifiche tecnico-professionali in grado di apportare notevoli benefici in azienda in termini di produttività e innovazione.

La capacità di generare innovazione e l'alta specializzazione tecnico-pratica che caratterizza i percorsi formativi possono fare degli ITS (e dei corsi IFTS ad essi collegati), dei laboratori dove costruire nuove professionalità ma anche aggiornare profili aziendali attraverso processi di *reskilling* e *upskilling*. L'esempio a cui guardare è a quei percorsi ITS e IFTS che vengono realizzati attraverso l'apprendistato, appositamente costruiti per conciliare formazione e lavoro e dunque adattabili anche a lavoratori coinvolti nella formazione continua. Per quest'ultimi, l'offerta formativa degli ITS e dei corsi IFTS potrebbe rappresentare una valida opportunità, sfruttando quella che è una sinergia già esistente: tra le sei aree tecnologiche di afferenza delle Fondazioni ITS, quella denominata “Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo” vede la presenza di 12 fondazioni su tutto il territorio nazionale, posizionandosi al terzo posto tra le aree più rappresentate, con 69 percorsi di studio offerti⁽¹²⁸⁾, a dimostrazione dell'interesse suscitato verso una formazione di alto livello in grado di fornire competenze adeguate all'interno del settore turistico.

127. M. COLOMBO, G. MACHI¹, *Per una nuova politica industriale e del lavoro: al via la riforma degli Istituti Tecnologici Superiori, le ITS Academy* in Bollettino speciale ADAPT 13 luglio 2022, n. 2.

128. FEDERALBERGHI, ADAPT, *Gli Istituti Tecnici Superiori e il settore Turismo*, p. 16.

La più recente manifestazione di interesse da parte del settore turistico nei confronti del sistema ITS è rappresentata dalla Convenzione stipulata nel marzo 2022 tra Federalberghi e la Rete ITS dell'area turistica. L'accordo presenta le seguenti finalità:

- a) promuovere un rapporto organico tra ITS Turismo e sistema delle imprese turistico-ricettive;
- b) favorire lo sviluppo sul territorio di interscambio tra mondo della formazione e del lavoro attraverso la creazione di reti funzionali tra ITS e filiere produttive;
- c) orientare ed agevolare le scelte professionali dei giovani attraverso la conoscenza diretta del mondo del lavoro, anche attraverso apposite iniziative di orientamento e familiarizzazione svolte presso gli ITS ad opera delle strutture territoriali aderenti;
- d) ridurre le distanze tra formazione ed esigenze del mondo imprenditoriale attraverso la progettazione e la realizzazione di esperienze di tirocinio e/o di apprendistato;
- e) definire la partecipazione di Federalberghi e degli albergatori ad attività di docenza in qualità di esperti del mondo del lavoro per le attività didattiche;
- f) contribuire al placement degli studenti che intendono fruire di esperienze di lavoro in strutture turistiche associate anche attraverso la rete degli enti bilaterali del turismo;
- g) svolgere un'azione di valorizzazione dei risultati della ricerca, di trasferimento di conoscenze, di diffusione dell'innovazione;
- h) perseguire comuni finalità di progresso e sviluppo del settore;
- i) implementare programmi di studio diretti all'acquisizione di particolari competenze e professionalità specifiche;
- j) implementare programmi di formazione e aggiornamento professionale;
- k) realizzare progetti di studio e di ricerca incentrati principalmente sulle questioni connesse alle conoscenze necessarie per accedere al mondo del lavoro all'interno di aziende del

turismo e dell'ospitalità e in generale di comune interesse e di speciale rilevanza per le Parti;

- l) definire e realizzare progetti di innovazione e sperimentazione da sviluppare in collaborazione.

L'accordo tra Federalberghi e la rete ITS rappresenta una *best practice* indicativa di come sia possibile costruire una sinergia tra i due soggetti anche nell'ottica della formazione continua. Un maggior coinvolgimento delle parti sociali a livello di progettazione dei percorsi potrebbe rispondere ai fabbisogni professionali delle imprese in maniera più efficace, costruendo profili altamente qualificati e immediatamente operativi una volta terminato il percorso di studio, ad un livello di specificità anche elevato.

La particolare natura degli ITS, fortemente legati al tessuto economico-produttivo e formativo in cui nascono, potenzialmente permette di costruire percorsi realmente progettati sulla singola realtà di impresa, coinvolgendo in questo senso anche la contrattazione di secondo livello che potrebbe elaborare dei profili di inquadramento (ulteriori a quelli previsti nella contrattazione nazionale) corrispondenti ai percorsi formativi degli ITS.

In che modo gli ITS possono essere coinvolti nella formazione continua? In primo luogo, i lavoratori under 29 possono avvalersi dello strumento contrattuale dell'apprendistato di terzo livello, che permette al lavoratore di conseguire un titolo di studio (tra cui il diploma ITS) unendo la formazione in ITS, l'apprendimento pratico in azienda e l'attività lavorativa. In secondo luogo, è necessario coinvolgere gli ITS nell'erogazione di specifici percorsi di formazione continua, ad esempio attraverso collaborazioni con gli Enti Bilaterali e i Fondi interprofessionali.

L'esperienza dal punto di vista didattico e la capacità di trasferire competenze tecnico-specifiche di alto livello rappresentano due caratteristiche che potrebbero fare degli ITS un punto di forza nell'aggiornamento professionale e nella formazione continua dei lavoratori.

6.8. Il ruolo dell'apprendistato

Lo stesso istituto dell'apprendistato, ad oggi ampiamente sottovalutato dalle imprese se non nella sua formula professionalizzante ⁽¹²⁹⁾, potrebbe rappresentare una risorsa per fornire ai lavoratori quelle competenze necessarie ad un mercato in continua evoluzione, soprattutto dal punto di vista digitale e tecnologico. L'apprendistato di primo livello può essere attivato per il conseguimento di un titolo di studio secondario superiore (IeFP, Diploma) e per l'ottenimento del Certificato di specializzazione IFTS; allo stesso modo, con l'apprendistato di terzo livello è possibile conseguire il Diploma ITS. Anche in questo caso, l'istituto dell'apprendistato risulta essere limitato come misura di formazione continua, a causa dei limiti anagrafici che la legge impone agli apprendisti assunti, ossia di 25 anni per l'apprendistato di primo livello, e di 29 anni per il professionalizzante e il terzo livello. È chiaro come tali limiti riducano la possibilità di coinvolgere un'ampia fetta di lavoratori del settore in percorsi di formazione continua.

Una formula di apprendistato in grado di superare tale limite anagrafico è quella regolata all'art. 47, quarto comma del D.lgs. 81/2015 per cui *“ai fini della loro qualificazione o riqualificazione professionale è possibile assumere in apprendistato professionalizzante, senza limiti di età, i lavoratori beneficiari di indennità di mobilità o di un trattamento di disoccupazione”* ⁽¹³⁰⁾. In questo caso, il limite in posto dalla legge attiene alla situazione lavorativa-previdenziale del soggetto potenzialmente assumibile in apprendistato, e allo stesso modo delle altre formule, va ad escludere determinate categorie di soggetti: coloro che non hanno mai lavorato (e non percepiscono sostegni economici legati alla storia lavorativa soggettiva) o che hanno esaurito la fruizione di strumenti di integrazione salariale (NASpl e DIS-COLL).

129. Nel 2018, l'apprendistato professionalizzante costituiva il 97,5% dei contratti di apprendistato attivati; in tema di formazione continua, nello stesso anno sono stati attivati solo 960 apprendistati di terzo livello. Fonte: INAPP, *Lo sviluppo dell'occupazione e della formazione in apprendistato - XIX Rapporto di monitoraggio*, ottobre, 2021.

130. L'indennità di mobilità, prevista dalla Legge n. 223/1991, è stata abrogata dalla legge n. 92/2012 a partire da gennaio 2017 e successivamente confluita nella NASpl con il D.lgs. n. 22/2015.

La principale criticità di tale impianto è che finisce con l'escludere proprio quei soggetti più lontani dal mercato del lavoro, che in realtà sono i primi a necessitare di interventi formativi per aumentare la propria occupabilità.

Un'ulteriore caratteristica dell'apprendistato professionalizzante ex art. 47 è la mancata applicazione della previsione all'art 42 del D. Lgs n. 81/2015, che prevede la possibilità di risoluzione del contratto ex art. 2118 cc al termine del periodo formativo; si tratta, dunque, di un contratto a tempo indeterminato a tutti gli effetti, a cui si applica in pieno la disciplina del licenziamento individuale, caratterizzato da un periodo formativo iniziale di 18 mesi, con tutte le caratteristiche dell'apprendistato professionalizzante "standard". Altro punto di differenza è l'assenza di una contribuzione agevolata (10%) a carico del datore nei 12 mesi successivi al consolidamento del rapporto di apprendistato, come avviene nel caso di assunzione di giovani *under 29*.

Chiarite le principali differenze, l'apprendistato professionalizzante ex art. 47 ricalca nella sua applicazione quello dell'art. 44, con il fine della qualificazione o riquilificazione professionale del lavoratore in base alle previsioni dei CCNL di riferimento. In questo senso, l'art. 44 al comma 1 recita *"la qualificazione professionale al cui conseguimento è finalizzato il contratto è determinata dalle parti del contratto sulla base dei profili o qualificazioni professionali previsti per il settore di riferimento dai sistemi di inquadramento del personale di cui ai contratti collettivi stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale"*.

Le parti sociali vengono chiamate in causa, tramite la contrattazione collettiva nazionale, nella definizione dei sistemi di inquadramento degli apprendisti e dei livelli di qualificazione professionale; in questo senso, sarebbe possibile integrare specifiche previsioni per la particolare tipologia di apprendistato dell'art. 47, con la creazione di percorsi che tengano conto dell'esperienza lavorativa e del bagaglio di competenze possedute dai lavoratori che ne usufruiscono. Per le stesse imprese, la vicinanza al mondo del lavoro dei soggetti potenzialmente rientranti in questa tipologia di apprendistato, e il loro bagaglio di competenze e capacità, possono rappresentare una risorsa, oltre a garantire un inserimento lavorativo più immediato.

In questa direzione si esprime l'interpello n. 5/2017 del Ministero del Lavoro, che chiarisce come, per gli apprendisti ex art. 47, la formazione di base e trasversale risulti "ultronea per quei soggetti che abbiano già acquisito le citate nozioni di base in ragione di pregresse esperienze lavorative". La disposizione è indicativa della specificità dell'apprendistato ex art. 47 e rende l'idea di come tale tipologia sia "del tutto peculiare, caratterizzata dalla finalità primaria, tipica delle misure di politica attiva, di assicurare il reinserimento di soggetti momentaneamente estromessi dal mercato del lavoro, a prescindere dalla loro età anagrafica".

L'apprendistato professionalizzante ex art. 47 rappresenta un valido strumento di reinserimento lavorativo per quei soggetti vicini al mercato del lavoro: da questo punto di vista, le parti sociali potrebbero prevedere, per mezzo della contrattazione collettiva, percorsi in apprendistato specifici per il riassorbimento di determinate professionalità escluse dal mercato del lavoro o a rischio licenziamento. Queste caratteristiche rendono lo strumento particolarmente indicato, a livello di formazione continua, per il settore del turismo soprattutto in ragione della stagionalità occupazionale che lo caratterizza; chi perde il lavoro, e ha diritto ad accedere a strumenti di sostegno al reddito da disoccupazione, potrebbe rapidamente riqualificarsi per mezzo dell'apprendistato.

6.9. Conclusioni generali e orizzonti di risposta

Il tema del soddisfacimento delle esigenze formative nel settore del turismo pone sul tavolo sia criticità che opportunità. Da una parte, come è emerso dalle battute iniziali del capitolo, il turismo è tra i settori con la quota più bassa di imprese che hanno effettuato formazione ai propri dipendenti nel 2021. Segno di un comparto in cui sono predominanti i profili professionali a basso valore aggiunto e in cui non riesce a fare leva una cultura dell'apprendimento permanente. Dall'altra parte, sono diversi gli strumenti che potrebbero essere adoperati per favorire un maggior ricorso del settore alle attività formative.

Tra questi sono emersi il Fondo Nuove Competenze, la cui nuova regolazione è in fase di discussione, in una chiave di maggior coinvolgimento dei Fondi interprofessionali come canale privilegiato per la formazione continua e per il raggiungimento degli obiettivi del PNRR in tema di transizione ecologica e digitale attraverso interventi capillari sul capitale umano della forza lavoro anche nel settore turistico. Anche grazie a questa misura, le parti sociali potrebbero giocare un ruolo cruciale nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni e della progettazione dei percorsi formativi in base alle esigenze delle singole aziende, favorendo un processo di riqualificazione di molti lavoratori e di miglioramento della loro occupabilità in tutto il settore.

A questo si aggiunge il Piano GOL per l'occupabilità dei lavoratori in una prospettiva di diffusione, anche territoriale, di percorsi di *upskilling* e *reskilling* dei lavoratori per favorirne un adeguamento alle richieste del mercato del lavoro. In riguardo, risulta di estremo interesse vedere in che modo le parti sociali all'interno dei Patti territoriali che possono essere stipulati nell'ambito della programmazione di GOL hanno modo di ricoprire un ruolo di primo piano nella rilevazione e nella progettazione di percorsi formativi che rappresentino una sintesi dei fabbisogni di un sistema locale. Al momento, il loro ruolo all'interno dei singoli piani regionali risulta essere ancora non pienamente sfruttato nel suo potenziale, mentre potrebbero rappresentare una leva di rilievo nella progettazione dei vari interventi con particolare riferimento alla riqualificazione e all'aggiornamento delle competenze.

Fondamentali per la formazione continua risultano essere gli strumenti che originano o sono regolati dalla contrattazione collettiva. Le parti sociali, in ragione della vicinanza ai lavoratori, sono in grado più di altri soggetti di intercettare quelli che sono i fabbisogni formativi in base agli andamenti del mercato, prevenendo situazioni di *skills mismatch* o di importanti cambiamenti del paradigma tecnologico. Il settore turistico non è esente a tali dinamiche, con l'allargamento del ventaglio esperienziale richiesto dal mercato e i cambiamenti apportati dall'ingresso delle piattaforme digitali. L'operazione di monitoraggio e aggiornamento delle competenze è possibile solo attraverso un dialogo efficace tra i vari soggetti (sindacati, associazioni datoriali, imprese, Fondi ed Enti Bilaterali) che compongono il

settore turistico. Per implementare l'utilizzo di strumenti di formazione continua, descritti in questo lavoro, è necessaria infine un'azione informativa e di presentazione verso le rappresentanze, che in molti casi non sono adeguatamente informate sulle risorse a disposizione.

Dalle pronunce delle istituzioni europee alle sempre più rapide evoluzioni tecnologiche, è evidente la necessità di guardare alla formazione continua non più come soluzione legata a momenti di crisi o a importanti cambi di paradigma produttivo ed economico, ma come una componente strutturale e necessaria del mercato del lavoro, vantaggiosa non solo in ottica occupazionale ma anche per quanto riguarda uno degli aspetti chiave per la crescita del benessere individuale e sociale: non smettere mai di imparare.

Conclusioni

Alla luce delle analisi condotte nei precedenti capitoli è possibile trarre diverse conclusioni riguardo l'importanza delle competenze nel settore turistico e gli spazi di manovra per la loro possibile implementazione, nell'ottica della formazione continua finalizzata alla riqualificazione dei lavoratori. Occorre, prima di procedere, soffermarsi su alcuni aspetti caratterizzanti il settore in questione che influenzano in maniera determinante le possibili conclusioni ottenibili dalla domanda di ricerca. Il primo fattore riguarda la grande eterogeneità di imprese che rientrano nel computo del turismo, e dei servizi che queste offrono: alberghi, servizi recettivi, ristoranti, agenzie di viaggio, operatori turistici, trasporti, piattaforme digitali e altre attività commerciali e di servizi. Si tratta di imprese che per struttura, attività produttiva e dimensioni differiscono profondamente l'una dall'altra e di conseguenza organizzano la propria attività intorno ad una forza lavoro non facilmente identificabile in un unico gruppo economico-sociale. A questo si collega direttamente la presenza, nel settore, di piccole e piccolissime imprese, spesso a conduzione familiare, e di professionalità "ibride", non ancorate a specifici ruoli o mansioni ma caratterizzate da un'alta flessibilità e da una professionalità molto bassa o nulla. Questa eterogeneità si traduce inevitabilmente in una non semplice operazione di inquadramento standardizzato delle competenze, che non sempre emergono con chiarezza in relazione alle diverse figure professionali.

Si tratta di fattori da cui possono generale difficoltà a cogliere i cambiamenti (sempre più frequenti) che interessano il settore del turismo e che inevitabilmente spostano, in una direzione o nell'altra, i principali paradigmi e le regole del mercato. Agli attori coinvolti viene richiesto di integrare nuovi strumenti, competenze e capacità che emergono dalla richiesta del mercato con il bagaglio di *know how* costruito nel corso del tempo. Su tutti, il sostanziale cambiamento dettato dalla *twin transition* è ormai dirimente in ogni settore dell'attività produttiva ed economica, e richiede tutta una serie di modifiche dal punto di vista dell'inserimento di nuove tecnologie e competenze digitali, fino a specifiche conoscenze riguardo l'impatto ambientale dell'attività economica e i suoi rischi.

Se le imprese, e direttamente i lavoratori, non riescono a dotarsi dei giusti strumenti in grado di leggere la complessità del cambiamento ed adeguarsi ai nuovi paradigmi, corrono il rischio di venire travolti dalla novità, considerando il tasso di aleatorietà del mercato del turismo, sempre più globalizzato, con il continuo aggiornamento delle opportunità, delle mete e dei servizi a disposizione del consumatore finale.

Dove non sono definite mansioni specifiche, capacità e conoscenze ad esse collegate il rischio, da parte delle imprese e dei lavoratori, è quello di muoversi “al buio” nell’incontro tra domanda e offerta di lavoro. Le imprese non conoscono quali sono i profili professionali specifici in grado di soddisfare i propri fabbisogni di competenze, e quali sono i percorsi più adatti alla loro costruzione; di conseguenza, la loro domanda sul mercato è generica e poco specifica, e presenta il rischio di assorbire lavoratori per nulla o scarsamente qualificati, che non sono in grado di rispondere alle esigenze di innovazione, flessibilità, competitività richieste dal mercato. Dall’altra parte, anche chi si affaccia al mercato del lavoro del turismo può non essere pienamente a conoscenza delle opportunità professionali e dei percorsi di crescita che è possibile sviluppare, e considera l’occupazione all’interno del settore come temporanea o “residuale”, non approcciandosi in maniera adeguata alla costruzione di una carriera o all’acquisizione di maggiori competenze. Si tratta di una problematica che non attiene solo all’ingresso di nuovi lavoratori, circoscritta a chi si affaccia per la prima volta nel mercato del lavoro; riguarda, di contro, tutti i lavoratori in fase di transizione occupazionale e che cercano nuove opportunità di lavoro. L’indotto del Turismo in Italia contribuisce al 13% del PIL nazionale: di fronte a tale realtà, le imprese turistiche possono essere un settore di approdo per lavoratori riqualificati, in cerca di una nuova occupazione. Si tratta, d’altronde, di un processo già in atto: guardando ai numeri, tra il 2008 e il 2020 la percentuale di over50 occupati nel settore è in costante crescita, e solo negli ultimi sei anni è salita dell’11,3%⁽¹³¹⁾.

131. A. CANDIDO, *Perché declina l’offerta di lavoro nel Turismo?* Bollettino ADAPT 5 settembre 2022, n. 29.

Uno dei tratti distintivi del settore turistico è rappresentato dalla stagionalità della domanda di lavoro, che cresce esponenzialmente nel periodo estivo.

Tale caratteristica ha rappresentato un ostacolo alla formazione dei lavoratori per via della temporaneità dei rapporti di lavoro che, in molti casi, si instaurano per una sola stagione: le imprese non investono le proprie risorse per formare un lavoratore che terranno per pochi mesi e, dall'altra parte, i lavoratori non sono interessati ad acquisire competenze che, una volta terminato il rapporto di lavoro, potranno riutilizzare in chiave di occupabilità. Che ruolo può avere la formazione continua in tal senso?

Considerando la stagionalità strutturale del settore, la formazione continua svolge un compito fondamentale nel dotare i lavoratori delle giuste competenze, ad esempio, per svolgere la doppia stagione estiva – invernale; in alternativa, l'interesse formativo potrebbe essere indirizzato al fine di occupare i lavoratori in altre professioni presenti sul proprio territorio di residenza, anche in settori alternativi al turismo che siano soggetti anch'essi a fenomeni di variazione occupazionale annuale. È chiaro come una formazione progettata su esigenze di questo tipo non debba mirare a competenze estremamente particolari o esclusivamente spendibili in una singola realtà o impresa, ma debba fornire al lavoratore in transizioni un bagaglio quanto più ampio e spendibile possibile di *soft skills*. Sempre in merito alla stagionalità del settore, non sono da sottovalutare i connotati di flessibilità e bilanciamento dei tempi di vita e lavoro che essa apporta, sempre più ricercati dai lavoratori e che permettono di inserire con più facilità interventi formativi, distribuendoli nei periodi di sospensione dell'attività lavorativa (in quest'ottica, risulta particolarmente indicato l'esempio presentato nella ricerca dell'apprendistato ex art. 47).

Si vuole a questo punto mettere in evidenza alcune conclusioni che emergono dalle analisi effettuate nei capitoli precedenti, e che possono rappresentare dei punti chiave per un rafforzamento della formazione continua e dei processi di riqualificazione dei lavoratori.

- Dalle risultanze della ricerca, emerge come nel settore del turismo le **competenze di base e trasversali** rivestano un ruolo fondamentale nel valorizzare la formazione continua. Questa tipologia di competenze si sposa con l'eterogeneità delle professioni, dei ruoli e delle attività all'interno del settore turistico e

può coinvolgere un ampio spettro di soggetti interessati. Naturalmente, una formazione diffusa deve essere accompagnata, in un secondo momento, dal trasferimento di competenze tecniche e specifiche dei ruoli e delle mansioni ricoperte, secondo un meccanismo di integrazione e completamento dei profili professionali. La formazione di base e trasversale risulta essere, nello stesso tempo, complementare e propedeutica alla formazione tecnico-specifica: come ampiamente evidenziato dalle istituzioni europee sul tema, gli individui con buone competenze di base e trasversali sono in grado di apprendere più in fretta, e di conseguenza sono avvantaggiati nei percorsi di riqualificazione professionale o di avanzamento di carriera. Un secondo punto a sostegno dell'implementazione delle competenze trasversali riguarda le caratteristiche intrinseche che compongono la realtà delle imprese del settore turistico. Il settore del turismo, pur essendo coinvolto da fenomeni di digitalizzazione delle infrastrutture e delle comunicazioni, presenta rispetto ad altri settori produttivi un basso livello di tecnologizzazione dell'attività d'impresa: a fare la differenza, in termini di qualità, efficienza, competitività, innovazione è soprattutto il fattore umano.

- **Il ruolo delle parti sociali** risulta cruciale nella costruzione di un'adeguata offerta di formazione continua verso i lavoratori. Si tratta di soggetti che più di altri sono vicini alle realtà lavorative e che meglio di tutti possono intercettare i cambiamenti in atto, le necessità ma anche le future direzioni da intraprendere. Abbiamo analizzato, all'interno della ricerca, l'ampio spettro di strumenti relativi alla contrattazione collettiva su più livelli (apprendistato, Enti Bilaterali, Fondi interprofessionali), che sono a disposizione delle parti sociali nella progettazione e realizzazione di percorsi formativi, ma che non sono ancora sfruttati nel pieno delle loro potenzialità. Allo stesso modo, grande attenzione deve essere rivolta a quelle misure pubbliche nazionali e comunitarie indirizzate alla costruzione di competenze e professionalità, ribadendo ancora una volta il ruolo centrale che la formazione riveste all'interno del PNRR. Oltre ad utilizzare strumenti che già esistono, le parti sociali sono chiamate a costruire nuove sinergie verso altre realtà, in modo particolare riguardo la filiera dell'istruzione. Il settore turistico è oggi sempre più chiamato a superare alcune problematiche che lo hanno tradizionalmente afflitto: la bassa qualità percepita, in termini di immagine e di reputazione, degli

impieghi al suo interno e la difficoltà a costruire relazioni solide e proficue di partnership con il mondo della formazione e dell'istruzione di alto livello. Tra le varie realtà analizzate nella ricerca, un ruolo attivo in questo senso può essere svolto dalle Fondazioni ITS, che per caratteristiche dei percorsi formativi risultano essere particolarmente efficaci nel costruire un'offerta di formazione continua mirata alle esigenze del mercato e di alto livello.

- L'approccio alla formazione continua dei diversi attori non può prescindere dalla promozione di una **cultura della formazione e della collaborazione**. Come ricordato dalle istituzioni europee, la formazione (continua) è un investimento utile alla sostenibilità economica e sociale del settore del turismo, e non semplicemente un costo necessario: compreso tale passaggio, si rende evidente la necessità di fare rete tra diverse imprese e tra gruppi di lavoratori, così da strutturare percorsi formativi diffusi, partecipati, e quindi anche più gestibili dalle piccole o piccolissime imprese che altrimenti si troverebbero in difficoltà nell'affrontare le sfide presentate.
- Il turismo in Italia rappresenta più che un semplice settore di mercato. La bellezza dei luoghi, le particolarità del territorio e il ricco patrimonio storico, artistico e culturale rendono l'Italia conosciuta in tutto il mondo e ne fanno una delle mete turistiche più ambite in assoluto. Al settore del turismo, imprese, lavoratori e parti sociali è demandato il compito di **tutelare una ricchezza** che può essere messa a repentaglio da comportamenti irresponsabili e poco lungimiranti. La formazione continua può, in questo senso, svolgere un ruolo fondamentale per costruire quelle competenze indispensabili alla tutela del patrimonio storico, culturale, artistico e ambientale come previsto anche dalla recente modifica della Costituzione. La crescente sensibilità a queste tematiche porta alla necessità di sviluppare servizi specifici e di alta qualità, aprendo dunque un mercato per lo sviluppo di nuove professionalità, in linea con i fabbisogni di competenze, soprattutto digitali e tecnologiche, emergenti dalla *twin transition* già richiamata.

Fonti

- A. CANDIDO, *Perché declina l'offerta di lavoro nel Turismo?* Bollettino ADAPT 5 settembre 2022, n. 29
- Accordo Uvet, *Accordo collettivo di rimodulazione dell'orario di lavoro*, 23 dicembre 2020 controllare aderenza EBNT
- ANPAL, *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2018-2019-2020*
- C. DEMMA, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, Banca d'Italia, Note Covid-19, 2021
- CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, 20 febbraio 2010
- CCNL per i dipendenti di aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo 2018
- CENSIS, *Italia sotto sforzo. Diario della transizione 2020/21 - Reinventare il turismo dopo la tempesta perfetta*, 2021
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Una nuova Agenda per le competenze per l'Europa - Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività, COM(2016) 381 final
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - un'Agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza, COM(2020) 274 final
- Contratto collettivo integrativo aziendale Vera S.r.l., 22 febbraio 2022
- CORTE DEI CONTI, *Il Fondo Nuove Competenze*, Deliberazione 12 aprile 2022, n. 7/2022
- Decreto interministeriale Ministero del Lavoro di concerto con il Ministero dell'Economia e della Finanze, 5 novembre 2021, *Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL)*
- DIGITAL 360, *Turismo "digitale", il mercato italiano vale 11 miliardi. Polimi: "Serve un booster di innovazione"*, 2022
- EBNT, *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, 2019
- EUROSTAT, *Key figures on Europe – Tourism*, 2022
- EUROSTAT, *NACE Rev. 2 Statistical classification of economic activities in the European Community*, 2008
- FEDERALBERGHI, ADAPT, *Gli Istituti Tecnici Superiori e il settore Turismo*, 2022

- FEDERALBERGHI, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo – XIII*, 2021
- Fondo For.Te, *Avviso di sistema*, 2/2022
- G. DI CORRADO, *La formazione nel rapporto di lavoro: l'opportunità dei fondi interprofessionali*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, fascicolo 4, Dicembre 2020
- G. IMPELLIZZIERI, *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, su *Bollettino ADAPT* 12 settembre 2022, n. 30
- G. OCCHIOLUPO, *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, Working Paper Fondazione Brodolini, Aprile 2016
- INAPP, *Lo sviluppo dell'occupazione e della formazione in apprendistato XIX Rapporto di monitoraggio*, Ottobre 2021
- Ipotesi di contratto integrativo aziendale Robintur S.p.A., 28 febbraio 2017
- ITALIA LAVORO, *Gli Enti Bilaterali in Italia. Primo Rapporto Nazionale*, 2013
- IULM, *Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019
- M. COLOMBO, G. MACHI', *Per una nuova politica industriale e del lavoro: al via la riforma degli Istituti Tecnologici Superiori, le ITS Academy* in *Bollettino speciale ADAPT* 13 luglio 2022, n. 2
- M. COLOMBO, *L'apprendistato che non c'è. Riflessioni e proposte a partire dall'ultimo rapporto Inapp-Inps*, Working Paper n. 11/2022 ADAPT University Press
- M. Pellerey, *Competenze di base, competenze chiave e standard formativi* in *Rassegna CNOS-FAP* n. 2/2006
- MANAGERITALIA-FONDIR, *Turismo post Covid. Nuovo modello di business, nuove competenze e nuova formazione. Posizioni di rendita e linee di sviluppo*, 2021
- OCSE, *Getting Skills Right: future-ready Adult learning System*, Getting Skills Right, OECD Publishing, 2019
- OCSE, *Adult Learning in Italy: what role for Training Funds?*, Getting Skills Right, OECD Publishing, 2019
- OSSERVATORIO EY, *Future Travel Behaviours*, 2021
- Piano GOL Regione Abruzzo
- Piano GOL Regione Basilicata
- Piano GOL Regione Calabria

- Piano GOL Regione Campania
- Piano GOL Regione Lombardia
- Piano Gol Provincia Autonoma di Bolzano
- Piano GOL Regione Sicilia
- Piano GOL Regione Toscana
- Piano GOL Regione Trentino-Alto Adige
- Piano GOL Regione Valle D'Aosta
- Piano Nazionale Nuove Competenze, 2021
- Proposta di Raccomandazione del Consiglio sull'istituzione di una garanzia per le competenze, COM(2016) 382 final
- Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (2018/C 189/01)
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE)
- UNESCO, International Standard Classification of Education ISCED 2011, 2012
- UNIONCAMERE – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, *Formazione continua e tirocini nelle imprese italiane*, 2021
- Verbale di accordo Autogrill per il Fondo Nuove Competenze, 2 dicembre 2020
- Verbale di accordo sindacale per la realizzazione di piani formativi aziendali a valere su Fondimpresa Conto Formazione, 20 febbraio 2013

Fonti online

- CEDEFOP, Skills developments and trends in the tourism sector, 15 June 2020
- EUROSTAT, *Employed persons by educational attainment level and Nace Rev. 2 activity*
- ISTAT, *Rilevazione sulle forze di lavoro*
- UNIONCAMERE – ANPAL, sistema informativo EXCELSIOR (Dashboard)
- WORLD ECONOMIC FORUM, *Travel & Tourism Competitiveness Index*

Stampa

Romana Editrice S.r.l.

Via dell'Enopolio, 37

00030 San Cesareo (Roma)

info@romanaeditrice.it - www.romanaeditrice.it

Finito di stampare nel mese di Novembre 2022

