ebnt
ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

IL SETTORE TURISTICO IN ITALIA

MERCATO DEL LAVORO E STRUMENTI BILATERALI E DIGITALI PER LA FORMAZIONE

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.

ENTE BILATERALE NAZIONALE TURISMO

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

A cura di: UNION LABOR www.unionlabor.it

Con la collaborazione di: ial INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO NAZIONALE

Soci EBNT: FEDERALBERGHI, FIPE FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI, fiavet, FAITA FEDERCAMPING, Federreti, CGIL FILCAMS, FISASCAT CISL, UILTuCS

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

IL SETTORE TURISTICO IN ITALIA
MERCATO DEL LAVORO E STRUMENTI BILATERALI E DIGITALI PER LA FORMAZIONE

A cura di
Leonardo Manfredi e Alessandro Smilari
Dottorandi in Diritto del Lavoro
Università Cattolica del Sacro Cuore

Coordinamento
Tiziana Cercone
IAL Nazionale srl impresa sociale

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. Il contributo del turismo all'economia nazionale . . » 7

2. Le nuove traiettorie del settore: tra cambiamenti demografici, innovazione digitale e sfide ambientali . » 13

3. Dinamiche occupazionali: tendenze e sfide . . » 29
   3.1 Tipologie di contratti e condizioni di lavoro . » 31
   3.2 Lavoratori vulnerabili nel mercato del lavoro italiano e nel comparto . . . . . » 35

4. Mismatch occupazionale: analisi e prospettive . . » 43
   4.1 Difficoltà di reperimento del personale . . » 45

5. Verso un nuovo sistema di politiche attive . . » 53

6. Conclusioni, Allegati e Bibliografia . . . . » 69

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:

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

Introduzione

Il settore turistico, tradizionalmente considerato una delle principali leve dell'economia italiana, non solo costituisce un motore di crescita economica, ma rappresenta anche un fondamentale generatore di occupazione. Tuttavia, negli ultimi anni, il panorama del turismo ha subito un radicale mutamento, determinato da una serie di sfide globali, dall'innovazione tecnologica e dalle crescenti preoccupazioni ambientali. La pandemia di Covid-19 ha accelerato l'urgenza di una trasformazione profonda, sottolineando l'indispensabilità di una transizione digitale e sostenibile per garantire un futuro resiliente e prospero.

Il presente studio intende esaminare le principali dinamiche che stanno delineando il futuro del settore turistico in Italia. In particolare, il *primo capitolo* si concentrerà sull'analisi del ruolo fondamentale che il settore riveste nell'economia nazionale, ponendo particolare attenzione al suo impatto sul PIL e alla sua capacità di generare occupazione. L'Italia, grazie al suo patrimonio culturale e naturale di valore inestimabile, mantiene la sua posizione di destinazione privilegiata a livello globale. Tuttavia, per affrontare le sfide emergenti, è necessario promuovere un modello di sviluppo che concili la crescita economica con la sostenibilità. L'analisi delle difficoltà affrontate dal settore negli ultimi anni, tra cui gli effetti della pandemia e le crisi geopolitiche, consentirà di evidenziare la vulnerabilità del comparto e la necessità di politiche strategiche mirate e innovative.

Il *secondo capitolo* approfondirà i principali fattori di cambiamento, come le evoluzioni demografiche, la digitalizzazione e la sostenibilità ambientale.

L'introduzione di tecnologie avanzate, tra cui l'intelligenza artificiale, l'Internet delle cose (IoT) e la realtà aumentata, sta trasformando l'offerta turistica, ottimizzando i processi operativi e migliorando l'esperienza dei consumatori. Tali innovazioni permettono una crescente personalizzazione dei servizi e l'accesso a segmenti di mercato precedentemente non esplorati. Contestualmente, la transizione ecologica sta divenendo un obiettivo imprescindibile per il settore, poiché l'adozione di pratiche sostenibili non solo contribuisce a ridurre l'impatto ambientale, ma promuove anche un modello di turismo responsabile, capace di preservare e valorizzare il patrimonio naturale e culturale.

Nel *terzo capitolo*, l'analisi si concentrerà sull'evoluzione della forza lavoro nel settore turistico, con particolare riferimento alla sua composizione, alle tipologie contrattuali prevalenti e alle principali problematiche che coinvolgono i lavoratori. Sarà dedicata particolare attenzione alle categorie vulnerabili, come donne e giovani, che costituiscono una quota rilevante dell'occupazione nel comparto, ma che sono anche maggiormente esposte alle criticità del mercato del lavoro.

Il *quarto capitolo* affronterà poi un tema cruciale: il mismatch delle competenze. L'accelerazione tecnologica e l'adozione di pratiche ecologiche rendono necessaria una forza lavoro altamente qualificata, ma il gap di competenze rappresenta un ostacolo significativo. Colmare questa distanza sarà fondamentale per consentire al settore di cogliere appieno le opportunità offerte dalla doppia transizione digitale e sostenibile.

Infine, nel *quinto capitolo*, sarà esplorato il sistema delle politiche attive del lavoro in Italia e l'architettura formativa nel settore turistico, con particolare attenzione alle criticità strutturali che ne limitano l'efficacia. L'analisi evidenzierà la frammentazione dell'offerta formativa, la scarsa integrazione tra politiche attive e passive, e le difficoltà nell'implementazione dei sistemi informativi. A partire dalle criticità identificate, il capitolo proporrà possibili soluzioni, tra cui la valorizzazione del ruolo della bilateralità come elemento di raccordo tra domanda e offerta di lavoro, l'implementazione di un *digital wallet* delle competenze basato su tecnologia blockchain, e la modellizzazione di un sistema formativo blended specificamente calibrato sulle esigenze del settore.

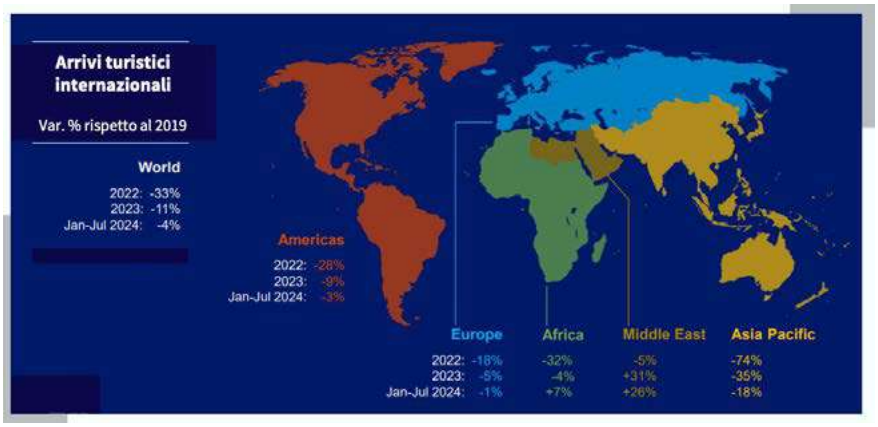
ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

1 Il contributo del turismo all’economia nazionale

1. Il contributo del turismo all'economia nazionale

Secondo l'ultimo *World Tourism Barometer* dell'UN Tourism, nei primi sette mesi del 2024 si è registrato un flusso di circa 790 milioni di turisti a livello internazionale, segnando un incremento dell'11% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Gli arrivi turistici internazionali hanno raggiunto il 96% dei livelli pre-pandemia fino a luglio 2024, con l'Europa che ha recuperato il 97% degli arrivi precedenti alla pandemia, mostrando un leggero vantaggio (+1 punto percentuale) rispetto al resto del mondo [1].*[Figura 1]*

Figura 1. Andamento del settore turistico a livello internazionale



Fonte: Word Tourism Barometer - UN Tourism

All'interno di questa cornice, l'Italia, rinomata per la sua ricca storia, il patrimonio culturale, la straordinaria varietà paesaggistica e una tradizione gastronomica di fama mondiale, attrae ogni anno milioni di visitatori, sia dai paesi limitrofi che da contesti internazionali più lontani. Il costante afflusso turistico non solo sostiene l'economia locale, ma concorre anche alla tutela e alla valorizzazione del patri-

1. ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE, *L'andamento del turismo e i nuovi trend*, 2025.

monio culturale e naturale del Paese, instaurando un circolo virtuoso tra conservazione e sviluppo economico [2]. In tale prospettiva, il turismo si configura come una manifestazione delle trasformazioni della società occidentale e al contempo come un'opportunità per la costruzione di una cultura e di una comunicazione transnazionale[3]. Da questa dinamica emerge il concetto di turismo culturale, inteso come una pratica socioeconomica in continua evoluzione, capace di coniugare il valore intrinseco della cultura con le sue potenzialità economiche, promuovendo un modello di sviluppo culturalmente sostenibile[4].

Dal punto di vista economico, il settore turistico si conferma un pilastro fondamentale per la competitività del Paese, sebbene non privo di sfide. La pandemia di Covid-19 ha messo in evidenza la vulnerabilità del turismo globale, esponendo il settore a improvvisi e rilevanti shock.

Tuttavia, l'industria turistica ha dimostrato una straordinaria capacità di adattamento e ripresa[5], mantenendo un ruolo cruciale nell'econo-

---

2. F. PIGLIARU, *Turismo e sviluppo economico*, Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile, n. 3, 2003, p. 322. Si v. A. PANZERA, *Patrimonio culturale, turismo e crescita economica locale: una conferma empirica della loro interazione,* Scienze Regionali, Italian Journal of Regional Science, n. 2, 2022, pp. 253-294, che sottolinea l'importanza cruciale del patrimonio culturale nell'attrarre turisti e nel promuovere la crescita economica locale. Viene evidenziato come studi recenti abbiano dimostrato un legame significativo tra la presenza di beni culturali tangibili, quali monumenti storici, siti UNESCO e musei, e l'aumento della domanda turistica. Questo incremento del turismo si traduce, a sua volta, in una crescita economica misurabile per la comunità locale.
3. G. BERRINO, *La storia del turismo in Italia*, Nuova informazione bibliografica, Il sapere nei libri, n. 3, 2011, pp. 539-543.
4. P. SALUSTRI, A. COCCO, *Turismo culturale: crisi o nuove opportunità di sviluppo?* Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, n. 1, 2022, pp. 73-82.
5. G. MAZZOLA, V. PIZZUTO, M. RUGGIERI, *The role of Tourism in Island Economic Growth and Resilience: A Panel Analysis for the European Mediterranean Countries (2000-2015),* Journal of Economic Studies, vol. 46, n. 7, 2019, pp. 1418-1420.

mia italiana. I dati del 2024 testimoniano questa resilienza: il contributo del settore al prodotto interno lordo (PIL) ha raggiunto il 10,8%, con un incremento dell'occupazione pari al 13% dell'occupazione totale. Le previsioni per il prossimo decennio indicano un ulteriore rafforzamento del settore, che potrebbe arrivare a contribuire al 12,6% del PIL entro il 2034, generando circa il 15,7% dell'occupazione. Per quanto riguarda le presenze turistiche, l'Italia ha registrato, da gennaio a novembre 2024, oltre 235 milioni di presenze da parte di turisti stranieri, con un incremento del 3,7% rispetto all'anno precedente. La maggior parte di queste visite è legata ai viaggi di vacanza, che rappresentano il 65% della spesa totale destinata al settore. Nei primi nove mesi del 2024, la spesa dei turisti internazionali per vacanze ha raggiunto i 28,7 miliardi di euro, contribuendo in modo significativo alla crescita dell'economia locale. Oltre ai viaggi di piacere, si segnala una buona performance dei viaggi per motivi di lavoro (13,7%), per visita a parenti e amici (12,7%), per studio (3%) e per shopping (1,8%). Un altro segnale positivo proviene dal settore dei trasporti, in particolare dagli aeroporti. Nel 2024, gli aeroporti italiani hanno registrato un totale di 218,4 milioni di passeggeri, con un incremento dell'11% rispetto all'anno precedente. Di questi, 145,8 milioni sono passeggeri internazionali, con una crescita del 13,8%. L'Unione Europea si conferma la principale area di provenienza, con quasi 99 milioni di viaggiatori, in aumento del 14,7%. Anche il mercato nazionale ha visto una crescita del 5,8%, con 72 milioni di passeggeri. Gli aeroporti di Roma Fiumicino e Milano Malpensa sono i più frequentati, con il 22,4% e il 13,2% del traffico totale, registrando rispettivamente aumenti del 20,7% e del 10,9%[6].

Purtroppo, rispetto a tale processo di recupero, l'incertezza geopolitica ed economica globale continua a rappresentare un ostacolo rilevante. Le tensioni geopolitiche, come l'aggressione russa contro l'Ucraina e il conflitto israelo-palestinese, hanno ulteriormente complicato lo scenario di ripresa.

---

6. ENIT, UNIONCAMERE/ISNART, *La performance delle imprese turistiche, i trend in atto e le previsioni per il 2025*, intervento presentato al convegno BIT 2025, Milano, 9 febbraio 2025.

Altresì, la pandemia ha rivelato un'altra caratteristica distintiva del tessuto turistico italiano: l'eterogeneità territoriale. Questa eterogeneità si è manifestata nel calo di presenze e di fatturato, con impatti differenti tra le regioni e probabilmente tra le diverse tipologie di comuni. Tale diversificazione sottolinea la necessità di politiche differenziate e mirate, in grado di affrontare non solo le sfide immediate poste dalla crisi, ma anche le problematiche strutturali preesistenti, promuovendo al contempo un modello di sviluppo turistico più sostenibile e innovativo. In questo contesto, l'importanza di politiche che incentivino la digitalizzazione e l'innovazione emerge come un elemento chiave per il futuro del settore[7].

Come quindi evidenziato, l'industria del turismo sta assumendo un ruolo sempre più centrale, caratterizzandosi per una natura complessa e intersettoriale. Tali peculiarità richiedono un'analisi approfondita che superi la concezione del turismo come settore economico isolato. In questo contesto, la contabilità satellite del turismo[8]

---

7. M. LOMBARDI, A. PETREI, S. SCHENKEL, M. STRACCAMORE, *Il turismo nelle economie territoriali: una tassonomia*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale, n. 3, 2021, pp. 447-484. Le A. evidenziano come sia evidente che la complessità del sistema turistico italiano richieda approcci diversificati per sostenere efficacemente la ripresa e guidare il settore verso un nuovo paradigma di sviluppo sostenibile.

8. Il Conto Satellite del Turismo (CST) si è affermato come lo standard internazionale per la valutazione dell'impatto economico del turismo, fornendo una base solida per analisi approfondite del settore. Questo sistema, integrato nei Conti Nazionali ma specifico per l'industria turistica, offre una panoramica dettagliata e sistematica della contabilità del settore, garantendo comparabilità a livello internazionale. Il CST non si limita a quantificare il contributo economico diretto del turismo, ma traccia un quadro completo delle sue interazioni con altri settori economici, includendo dati sull'occupazione, sulla formazione del capitale e su altri aspetti non monetari rilevanti per il turismo. Questa metodologia consente di comprendere la complessità e la portata dell'industria turistica nel contesto economico nazionale, fornendo uno strumento essenziale per policy makers, ricercatori e operatori del settore. *Cfr.* L. DWYER, P. FORSYTH, R. SPURR, *Contrasting the Uses of TSAS and CGE Models: Measuring Tourism Yield and Productivity*, Tourism Economics, vol. 13, n. 4, 2007, pp. 537-551.

(CST) si configura come uno strumento essenziale per misurare e comprendere l'impatto economico di un settore altamente composito. L'analisi dei dati CST relativi agli anni 2010, 2015, 2017 e 2019 evidenzia una crescita costante del valore aggiunto turistico e un incremento della sua incidenza sull'economia nazionale[9]. A tale scopo, le statistiche sul turismo rappresentano un supporto imprescindibile per l'analisi di fenomeni economici e sociali di ampia portata, mentre gli indicatori turistici forniscono informazioni cruciali sulle tendenze economiche, sui mutamenti nella qualità della vita e sulle nuove abitudini di consumo. Tuttavia, la loro efficacia è limitata da numerose criticità metodologiche e operative. Tra le principali problematiche si segnalano le difficoltà nella rilevazione dell'offerta ricettiva, spesso influenzata dalla mediazione degli enti locali, le discrepanze metodologiche tra le indagini sulla domanda condotte da diversi istituti, nonché il limitato utilizzo degli archivi amministrativi, che potrebbero fornire dati rilevanti su fenomeni come la pressione turistica o l'economia sommersa[10]. Emerge, dunque, la necessità di una strategia integrata che preveda una maggiore collaborazione tra i produttori e gli utilizzatori di statistiche, oltre a una più stretta cooperazione interistituzionale. Le nuove esigenze conoscitive richiedono dati più tempestivi e dettagliati a livello territoriale, strumenti per la misurazione della sostenibilità del turismo e informazioni aggiornate sulle nuove forme di ricettività. In questa prospettiva, un approccio sistemico risulta imprescindibile per il potenziamento delle statistiche turistiche italiane[11].

---

9. L. PLATANIA, M. RUGGIERI, *L'industria dei viaggi e del turismo in Italia: aspetti definitori, dinamiche intersettoriali ed effetti della crisi,* L'industria, Rivista di economia e politica industriale, n. 4, 2022, pp. 733-734.
10. A. ANTOLINI, *Misurare i servizi: potenzialità e criticità delle statistiche sul turismo*, Economia dei Servizi, Mercati, Istituzioni, Management, n. 2, 2014, pp. 121-138.
11. G. SANTORO, *Le statistiche del turismo in Italia. Un'articolazione complessa*, Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, n. 1-2, 2018, pp. 132-134.

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

2 Le nuove traiettorie del settore: tra cambiamenti demografici, innovazione digitale e sfide ambientali

Il turismo moderno non può essere discusso senza considerare tre fondamentali trasformazioni: (i) demografica, (ii) digitale e (iii) green. Questi cambiamenti stanno rivoluzionando il mercato del lavoro e sono cruciali per analizzare l'occupazione nel settore. Le transizioni verso un'economia verde e digitale, sostenute dagli investimenti strategici del piano Next Generation EU, stanno generando una crescente domanda di competenze specializzate. È cruciale anticipare l'impatto di queste trasformazioni sulla struttura occupazionale, e quindi domandarsi: quali professioni saranno maggiormente richieste, quali competenze saranno disponibili e quali risulteranno difficili da reperire? Le imprese del settore terziario, soprattutto nel turismo, già sperimentano difficoltà nel reperimento di personale all'inizio della stagione turistica, una tendenza destinata, purtroppo, a intensificarsi. Attualmente, queste difficoltà sono evidenti e potrebbero ulteriormente aggravarsi con gli investimenti del PNRR e la ridefinizione dei posti di lavoro tra le aziende ("effetto *between"*) e delle competenze all'interno delle professioni (effetto *within*), in linea con le transizioni verso un'economia digitale e verde[12].

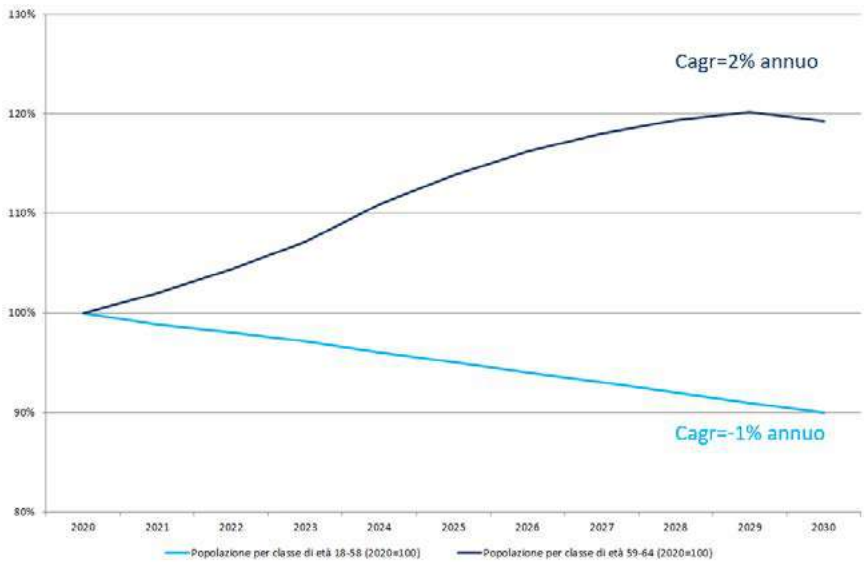
Senza un sistema di politiche attive volte a facilitare la mobilità dei lavoratori e il loro aggiornamento professionale (*upskilling* e *reskilling*), esiste un rischio concreto di accentuare il divario tra le competenze richieste e quelle effettivamente disponibili nel mercato del lavoro. In questo contesto, è evidente come **l'invecchiamento della popolazione** incida direttamente sulla domanda di sostituzione lavorativa. Con l'aumento dell'età media, cresce il numero di pensionati e, di conseguenza, la necessità di rimpiazzare il personale uscente. Tuttavia, un problema cruciale è rappresentato dalla riduzione delle coorti di potenziali sostituti.

Nei prossimi dieci anni, si stima che 6,1 milioni di lavoratori lasceranno il mercato del lavoro, mentre la popolazione residente tra i 20 e i 29 anni sarà di soli 6 milioni.

12. M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, Rapporto CRILDA, febbraio 2024, pp. 3-29.

Come illustrato nella *figura 2*, le tendenze di crescita della popolazione over 60 e di quella in età lavorativa seguono direzioni opposte. Dal 2019 al 2022, la popolazione tra i 59 e i 64 anni ha registrato un costante aumento, indicando una crescente necessità di sostituzione, mentre la popolazione tra i 18 e i 56 anni è diminuita a un tasso dell'1% annuo. Questa situazione è ulteriormente aggravata dall'emigrazione giovanile: tra il 2011 e il 2023, oltre 550 mila giovani tra i 18 e i 34 anni hanno lasciato l'Italia[13]. *[Figura 3]*

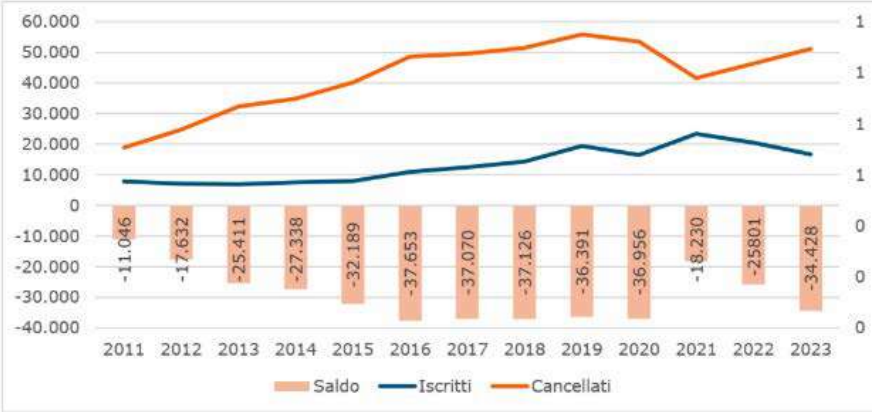
Figura 2. Previsione al 2030 della popolazione 18-58 anni e 59-64 anni



Fonte: Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario, C. Lucifora, Rapporto febbraio 2024, Università Cattolica del Sacro Cuore – Elaborazione Unioncamere su dati

13. L. DI LENNA, E. LAMON, S. OLIVA, *Giovani e la scelta di trasferirsi all'estero - Propensione e motivazione*, Fondazione Nord Est, 2024.

Figura 3. *Emigrazione giovanile*



Fonte: *Giovani e la scelta di trasferirsi all'estero - Propensione e motivazione, Fondazione Nord Est, 2024.*

Parallelamente, l'Unione Europea sta investendo nella **transizione ecologica,** individuando nella green economy e nella digitalizzazione gli strumenti fondamentali per raggiungere uno sviluppo sostenibile ed equo. Questi ambiti offrono nuove opportunità per la creazione di posti di lavoro, inclusi quelli nel settore turistico, e favoriscono l'adozione di modelli organizzativi sostenibili e innovativi. La necessità di un'economia verde e circolare è sempre più pressante di fronte alle conseguenze del cambiamento climatico e alla domanda di nuove strategie.

Questo contesto evidenzia anche l'importanza della formazione, essenziale per sviluppare competenze e promuovere una responsabilità condivisa nell'uso delle risorse del pianeta. Le opportunità derivanti dall'economia verde si estendono dai settori tradizionalmente legati all'ambiente, come le energie rinnovabili, ai settori emergenti dei *green jobs*, quali la mobilità sostenibile e il turismo sostenibile. I *green jobs* rappresentano emblematicamente il concetto di lavori dignitosi, che rispettano la dignità umana e l'ambiente, operando sia a livello locale che globale.

"Lavoro dignitoso e crescita economica" è l'ottavo obiettivo dell'Agenda 2030 e, insieme agli altri obiettivi, contribuisce al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile e di una formazione di alto livello, in linea con le finalità del turismo sostenibile[14].

La transizione ecologica, focalizzata sull'eco-sostenibilità e sulla riduzione dell'impatto climatico, oltre ad interessare numerosi settori, interessa numerose professioni, richiedendo l'integrazione delle competenze *green* a tutti i livelli professionali e formativi. Nei settori del turismo, in particolare per le micro e piccole imprese, cresce la consapevolezza dell'importanza di ridurre le emissioni e l'impatto ambientale, cambiando radicalmente il panorama occupazionale. Se la transizione ecologica è cruciale per il turismo in generale, diventa assolutamente fondamentale e non più rimandabile per il turismo montano-invernale che si trova ad affrontare la minaccia della riduzione della copertura nevosa e dell'innalzamento della linea di affidabilità della neve (LAN), che mette a rischio la praticabilità di numerose stazioni sciistiche italiane. Per mantenere la competitività delle destinazioni turistiche italiane, è urgente implementare strategie di adattamento.

Queste includono misure *hard*, come interventi fisici sull'ambiente, e misure *soft,* come comunicazione, educazione e pianificazione strategica. L'obiettivo è diversificare i prodotti turistici, ampliare la stagione turistica e integrare il turismo con altre attività produttive, sfruttando l'opportunità di ripensare l'offerta turistica in modo innovativo e sostenibile[15].

Secondo i dati Unioncamere, saranno richiesti circa 2,4 milioni di lavoratori con competenze green (con rilevanza intermedia).

---

14. G. GALERI, *Turismo sostenibile, ecologia integrale e formazione per un patto educativo con i territori*, Formazione e insegnamento, 2022, pp. 778-779.
15. M. MANENTE, G. MINGOTTO, *La nuova stagione del turismo*, Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile, n. 2, 2017, pp. 383-392.

Nel settore delle professioni tecniche impiegatizie e dei servizi, la quota di *green-skill* di livello intermedio richieste dal mercato del lavoro è del 63%[16].

Altresì, si evidenzia, come le nuove occupazioni emergenti dalla transizione verso un'economia più pulita richiedono in media una maggiore competenza in quasi tutte le competenze rispetto alle occupazioni già consolidate orientate alla sostenibilità.

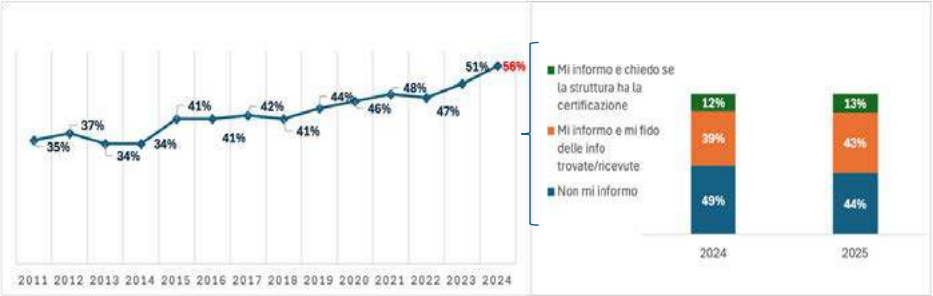
In altre parole, il grado di competenza richiesto per una particolare occupazione è tipicamente più elevato per i lavori emergenti e in rapida crescita, il che suggerisce che le nuove linee di lavoro richiedono lavoratori ancora più qualificati[17].

Questo è fondamentale poiché implica che, man mano che emergono nuove occupazioni, la transizione verde sta gradualmente aumentando la domanda di tutte le competenze nel mercato del lavoro, con chiare conseguenze per il futuro del mondo del lavoro e le politiche sulle competenze[18]. Una crescente attenzione nei confronti del turismo sostenibile è evidente anche tra i turisti.

Secondo il XIV Rapporto della Fondazione UniVerde, gli italiani dimostrano una sensibilità sempre maggiore verso le vacanze green: il 56% verifica che la struttura turistica sia sostenibile prima di effettuare una prenotazione e il 73% utilizza internet per condurre ricerche in merito *[Figura 4]*[19].

16. M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, *cit, pp.* 3-29.
17. OECD, Employment Outlook 2024
18. OECD, *Employment Outlook 2024*, par. 4.2.2, p. 194.
19. FONDAZIONE UNIVERDE, NotoSondaggi Istituto Demoscopico, XIV Rapporto. Gli italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo, 2024.

Figura 4. L'attenzione del turista verso il rispetto dell'ambiente



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati presenti nel XIV Rapporto, Gli Italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo, 2024*

Infine, come già evidenziato, la pandemia da COVID-19 ha accelerato il processo di **digitalizzazione** nel settore, favorendo l'affermazione del concetto di *smart tourism* a livello internazionale. Tale paradigma analizza l'impatto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sulle interazioni tra gli attori del comparto turistico e i visitatori, con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza di viaggio. Evoluzione dell'*eTourism*, lo *smart tourism* si fonda sull'integrazione di tecnologie avanzate - quali realtà virtuale, realtà aumentata, Internet of Things (IoT) e sistemi di *beaconing* - al fine di connettere il mondo fisico e quello digitale, ridefinendo il *customer journey* nelle sue diverse fasi.

L'adozione di tali tecnologie ha incentivato ingenti investimenti pubblici e privati, promossi sia da singole istituzioni, come musei e siti archeologici, sia nell'ambito della governance delle destinazioni turistiche su scala internazionale. In particolare, molte destinazioni hanno implementato soluzioni di *smart tourism* per ottimizzare le diverse fasi dell'esperienza turistica - pre, durante e post-visita - coinvolgendo attori locali quali strutture ricettive, compagnie di trasporto e istituzioni culturali. Tali strumenti non si limitano a supportare strategie di marketing e gestione delle destinazioni, ma contribuiscono altresì alla regolazione dei flussi turistici e alla promozione di una maggiore sostenibilità del settore.

Un recente studio[20], condotto su un campione di 42 destinazioni turistiche internazionali, ha evidenziato il ruolo strategico degli investimenti delle *Destination Management Organisations* (DMO) a livello cittadino, metropolitano, regionale e nazionale. L'adozione di tali tecnologie risponde a molteplici esigenze, tra cui il miglioramento dell'esperienza turistica sin dalle fasi di pianificazione del viaggio, la facilitazione della cooperazione tra gli stakeholder nei processi di innovazione e sviluppo delle destinazioni e l'implementazione di strategie di marketing finalizzate a mitigare gli effetti negativi del turismo di massa. Particolare attenzione è stata riservata alla promozione di una coesistenza armoniosa tra turisti, residenti e lavoratori, nonché allo sviluppo di soluzioni integrate per la mobilità e i trasporti pubblici.

Dall'analisi dei casi studio emerge che il 62% degli investimenti in *smart technology* è concentrato nelle aree urbane e il 19% nelle aree metropolitane, con una netta prevalenza di interventi orientati alla gestione e al marketing sostenibile (93%). Il *digital engagement* costituisce il 95% degli investimenti tecnologici, a conferma della centralità delle soluzioni digitali nel miglioramento dell'esperienza turistica, mentre il coinvolgimento delle comunità locali si attesta al 55%.

Considerando le diverse fasi del viaggio, gli strumenti digitali dedicati al *post-experience* risultano ancora marginali (26%), mentre si registra un forte investimento in tecnologie immersive e *smart* per la fruizione dei siti turistici (76%), con applicazioni di realtà aumentata.

---

20. Si veda SRM, *Turismo e territorio. Tendenze, impatti e dinamiche di impresa*, 2024. In tal senso F. CALZA, M. TRUNFIO, C. PASQUINELLI, A. SORRENTINO, S. CAMPANA, S. ROSSI, *Technology-driven innovation Exploiting ICTs tools for digital engagement, smart experiences, and sustainability in tourism destinations*, SLIOB Research Report, Enzo Albano Edizioni, 2022, pp. 1-57.

Anche la fase di *pre-experience* è oggetto di considerevoli investimenti (69%), attraverso lo sviluppo di forme di *virtual tourism* finalizzate alla promozione delle destinazioni prima della visita[21]. *[Figura 5]*

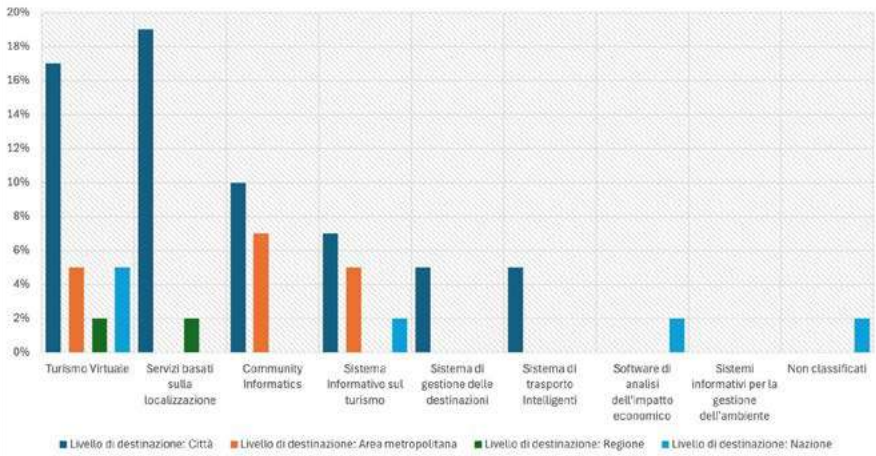
Nella *figura 6* sono illustrati i tool analizzati e le rispettive applicazioni. Tra le tecnologie esaminate, prevale la realtà virtuale, che abilita esperienze immersive di *virtual tourism*, incidendo sia sulla fruizione della destinazione durante la visita sia sulla sua esplorazione preliminare.

21. Si veda SRM, *Turismo e territorio. Tendenze, impatti e dinamiche di impresa*, op.cit.; In tal senso F. CALZA, M. TRUNFIO, C. PASQUINELLI, A. SORRENTINO, S. CAMPANA, S. ROSSI, *Technology-driven innovation Exploiting ICTs tools for digital engagement, smart experiences, and sustainability in tourism destinations*, SLIOB Research Report, Enzo Albano Edizioni, 2022, pp. 1-57. Si veda Cfr. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. Electronic Markets, 25(3), 179–188; Femenia-Serra F., Neuhofer B., Ivars-Baidal J.A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. Service Industries Journal, 39(2), 109–133. Cfr. Calza F., Trunfio M., Pasquinelli C., Sorrentino A., Campana S., Rossi S. (2022), Technology-driven innovation. Exploiting ICTs tools for digital engagement, smart experiences, and sustainability in tourism destinations, SLIOB Research Report, Enzo Albano Edizioni, pp. 1-57.

Figura 5. Smart Tourism nelle destinazioni internazionali

Fonte: *Elaborazione degli autori su dati presenti in F. CALZA, M. TRUNFIO, C. PASQUINELLI, A. SORRENTINO, S. CAMPANA, S. ROSSI Technology-driven innovation Exploiting ICTs tools for digital engagement, smart experiences, and sustainability in tourism destination*

Figura 6. Tecnologie adottate nelle destinazioni internazionali



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati presenti in F. CALZA, M. TRUNFIO, C. PASQUINELLI, A. SORRENTINO, S. CAMPANA, S. ROSSI Technology-driven innovation Exploiting ICTs tools for digital engagement, smart experiences, and sustainability in tourism destination.*

Un segnale concreto di questa accelerazione verso la digitalizzazione, osservata a livello europeo, emerge anche nel contesto italiano, dove negli ultimi anni si rileva una maggiore domanda di comunicazione senza contatto, esperienze virtuali, acquisti e transazioni online, nonché processi di monitoraggio e gestione dei visitatori[22].

22. DOSSIER XIX LEGISLATURA, *Schema del Piano Strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, par. 4.5, 2023, p. 97.

Un elemento che evidenzia questa tendenza è il crescente utilizzo delle piattaforme digitali nel settore del turismo, della ristorazione e dei trasporti terrestri.

Attualmente, in Italia, il 19,4% delle imprese in questi settori (circa 58.092 imprese) utilizza piattaforme digitali per la vendita dei propri prodotti e servizi. In particolare, nel settore turistico, la penetrazione delle piattaforme digitali è particolarmente elevata, con il 42,1% delle imprese turistiche italiane (equivalenti a 38.615 imprese) che adottano queste tecnologie *[figura 7]*.

Tra gli affitta camere o bed & breakfast e gli alberghi, l'uso di piattaforme digitali raggiunge punte molto elevate, rispettivamente del 76,9% e del 74,6%[23].

Questo evidenzia non solo un cambiamento nelle modalità di operare delle imprese, ma anche un'opportunità per migliorare l'efficienza operativa e la competitività nel mercato digitale anche per garantire una maggiore attrazione a livello internazionale. Interessante è anche il tema delle "tecnologie abilitanti"[24] che riveste un'importanza crescente nel contesto della competitività industriale e, più recentemente, anche nel settore turistico.

---

23. INAPP Policy Brief, *L'economia Delle Piattaforme Digitali. Prime evidenze dall'indagine INAPP sul turismo, la ristorazione e i trasporti*, maggio 2023, pp. 1-2.
24. Le tecnologie abilitanti per l'Impresa 4.0 vengono definite dalla Commissione Europea (Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2009) come tecnologie ad alta intensità di conoscenza e associate a elevata intensità di ricerca e sviluppo, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati.

Queste tecnologie, definite come cruciali per la transizione verso l'industria 4.0, e di conseguenza incluse nel Piano Nazionale Impresa 4.0, includono nove tecnologie chiave:

(i) Advanced Manufacturing Solutions: Robot collaborativi interconnessi e rapidamente programmabili;

(ii) Additive Manufacturing: stampanti 3D connesse a software di sviluppo digitali;

(iii) Realtà Aumentata a supporto dei processi produttivi;

(iv) Simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi;

(v) Integrazione orizzontale/verticale: integrazione di informazioni sia orizzontalmente lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore, sia verticalmente tra i diversi livelli e funzioni aziendali;

(vi) Industrial Internet, Internet of Things: comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti;

(vii) Cloud: gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti;

(viii) Cybersecurity: sicurezza durante le operazioni in rete e su sistemi aperti;

(ix) Big Data & Analytics: analisi di un'ampia base dati per ottimizzare prodotti e processi produttivi.

Nel settore turistico, l'applicazione di alcune di queste tecnologie richiede adattamenti specifici.

Per esempio, il concetto di advanced manufacturing deve essere reinterpretato, poiché i robot, spesso utilizzati per attività di accoglienza, intrattenimento e customer care, devono essere equipaggiati con intelligenza artificiale (AI) per ottimizzare le interazioni con i visitatori.

Analogamente, le chatbots, che simulano conversazioni umane, e l'utilizzo della realtà aumentata che consente esperienze immersive sia nella fase di esplorazione della destinazione che in quella di visita, hanno trovato un'applicazione crescente nel turismo per migliorare il servizio clienti.

La tecnologia di additive manufacturing, sebbene più limitata rispetto ad altre applicazioni industriali, può comunque avere un ruolo, ad esempio attraverso la realizzazione di gadget personalizzati per il settore turistico[25]. Tuttavia, affinché la digitalizzazione porti benefici diffusi e duraturi, è essenziale affrontare le sfide legate al rilascio e all'uso improprio dei dati personali, gli effetti imprevedibili dei social media con volumi di risposta dei visitatori difficilmente gestibili, la mancanza di regolamentazione di alcuni prodotti che impatta negativamente sulle comunità, e il dominio di mercato da parte di alcuni fornitori, con conseguenti pratiche anticoncorrenziali[26]. Per prosperare nell'economia digitale, i lavoratori del turismo necessiteranno non solo di competenze avanzate, ma anche di competenze diversificate.

L'uso di tecnologie avanzate e strumenti di comunicazione visiva e multimediale sarà necessario per oltre 2 milioni di occupati tra il 2023 e il 2027.

---

25. A. FANTONI, A. MOCENNI, L. VISINTIN, *Processi di Digitalizzazione delle Imprese Toscane nel Settore Turistico*, ProDest, 2021, par. 6, p. 65. Tuttavia, analizzando i dati relativi alle imprese turistiche della Toscana, si osserva che l'adozione delle tecnologie abilitanti nel settore è ancora limitata. Infatti, meno dell'8% delle aziende intervistate utilizza almeno una di queste tecnologie, e solo il 4.3% prevede di implementarle nel prossimo futuro. Inoltre, il 32.8% delle imprese non è nemmeno a conoscenza di queste innovazioni. Questo quadro sottolinea l'urgenza di promuovere una maggiore diffusione e formazione per permettere al settore di sfruttare pienamente le opportunità offerte dalla digitalizzazione e dall'automazione.
26. DOSSIER XIX LEGISLATURA, *Schema del Piano Strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, par. 4.5, 2023, p. 97.

Unioncamere stima che, nel prossimo quinquennio, per le professioni impiegatizie e dei servizi saranno necessarie oltre 600 mila unità di competenze di base e intermedie e più di 200 mila unità di competenze avanzate e-skill mix). Per competere efficacemente nell'economia digitale, i lavoratori del settore turistico dovranno disporre non solo di competenze avanzate, ma anche di un portafoglio di competenze eterogenee. L'adozione di tecnologie avanzate e di strumenti di comunicazione visiva e multimediale rappresenterà un requisito imprescindibile per oltre 2 milioni di occupati nel periodo 2023-2027. Secondo le proiezioni di Unioncamere, nell'arco del prossimo quinquennio, le professioni impiegatizie e dei servizi richiederanno oltre 600.000 unità di competenze di base e intermedie, nonché più di 200.000 unità di competenze digitali avanzate (e-skill mix)[27].

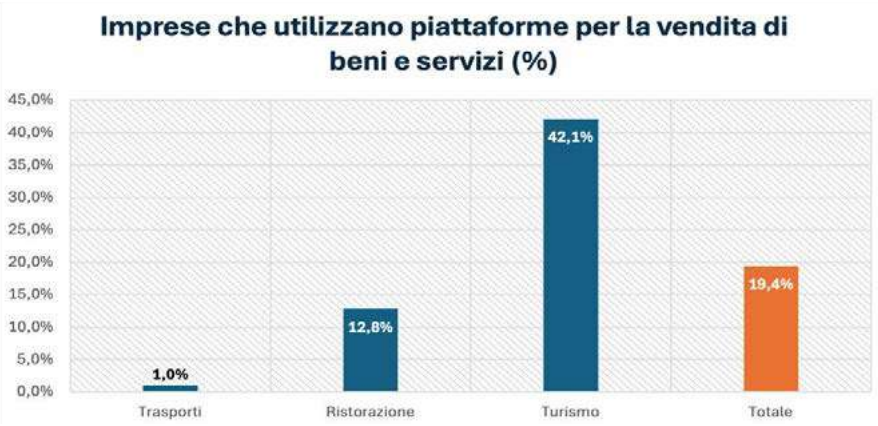
In tale contesto, si impone la necessità di un intervento sistemico finalizzato a sostenere lo sviluppo di competenze in linea con i fabbisogni espressi dal mercato del lavoro, con l'obiettivo di ridurre il disallineamento tra domanda e offerta (mismatch).

Le analisi condotte dal Cedefop[28] evidenziano come il 90% delle posizioni lavorative attualmente richieda il possesso di competenze digitali, mentre l'Italia si colloca tra i Paesi con la più bassa incidenza di cittadini in possesso di competenze digitali di base (45,9%), registrando un divario di circa 10 punti percentuali rispetto alla media dell'UE27. Al fine di raggiungere i target delineati dal programma europeo "Decennio Digitale 2030" — che prevede l'obiettivo dell'80% di cittadini dotati di competenze digitali di base — il Cedefop stima che in Italia siano circa 10 milioni le persone che necessitano di specifici percorsi di formazione e riqualificazione.

---

27. M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, *cit* pp. 3-29.
28. CEDEFOP, *Digital skills ambitions in action: Cedefop's skills forecast digitalisation scenario*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2024.

Figura 7. Imprese che utilizzano le piattaforme per la vendita di prodotti e servizi (%)



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati su dati INAPP 2022*

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

3 Dinamiche occupazionali: tendenze e sfide

3. Dinamiche occupazionali: tendenze e sfide

Per un'analisi puntuale dei mismatch occupazionali nel settore turistico, è imprescindibile esaminare le caratteristiche strutturali dell'occupazione, tenendo conto delle specificità di un comparto fortemente influenzato dalla stagionalità. In tal senso, il *XVI Rapporto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nel Turismo 2024* offre elementi di particolare rilievo.

Ai fini di un'adeguata categorizzazione, il settore può essere suddiviso in cinque macro-comparti:

i) i servizi ricettivi, comprendenti alberghi e campeggi;

ii) gli esercizi pubblici, quali bar, ristoranti e discoteche;

iii) gli enti di intermediazione, tra cui le agenzie di viaggio;

iv) gli stabilimenti termali;

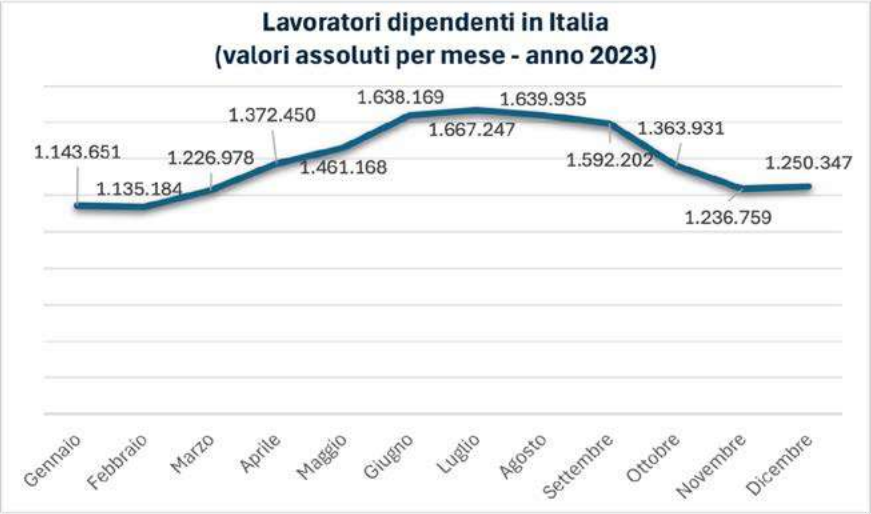
v) i parchi divertimento.

Il settore dei pubblici esercizi rappresenta l'83,1% delle imprese turistiche con dipendenti, corrispondente a 167.086 unità, mentre il comparto ricettivo ne raccoglie il 14,1% (28.373 unità). Le restanti imprese si distribuiscono tra l'intermediazione (2,5%) e, in misura marginale, tra i parchi divertimento e gli stabilimenti termali (0,1% ciascuno).

Il rapporto evidenzia come il 2023 abbia segnato una ripresa occupazionale significativa nel comparto turistico, con valori prossimi a quelli pre-pandemici. Nello specifico, il settore ha registrato, in media, 1.394.002 lavoratori dipendenti e 200.991 imprese con almeno un dipendente.

Come già rilevato, la stagionalità incide in modo determinante sulle dinamiche occupazionali: il livello minimo di occupazione e di attività imprenditoriale è stato riscontrato nel mese di febbraio, mentre il picco si è verificato a luglio. *[Figura 8]*

Figura 8. Turismo - Lavoratori dipendenti in Italia.



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

Merita particolare attenzione l'analisi delle differenze occupazionali a livello settoriale. Il comparto dei pubblici esercizi si configura come il principale datore di lavoro del settore turistico, assorbendo il 76,5% della forza lavoro complessiva. Il 20,9% dei lavoratori è impiegato nel settore ricettivo, mentre l'intermediazione occupa il 2% della manodopera complessiva. I restanti addetti si distribuiscono tra i parchi divertimento e gli stabilimenti termali, sebbene in misura marginale.

3.1 Tipologie di contratti e condizioni di lavoro

Il *XVI Rapporto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nel Turismo* fornisce un'analisi dettagliata delle principali figure professionali del settore.

Secondo i dati riportati, operai e impiegati rappresentano complessivamente il 92,9% della forza lavoro nel comparto turistico.

È opportuno evidenziare che la classificazione adottata dall'INPS, da cui provengono i dati occupazionali, non distingue tra le diverse professionalità interne al settore, come camerieri o cuochi, ma le raggruppa sotto la categoria generale di "operai".

Di particolare rilievo è la limitata presenza di dirigenti e quadri, che costituiscono appena lo 0,1% del totale, mentre gli apprendisti incidono per il 6,7%. Le posizioni direttive risultano maggiormente concentrate nelle agenzie di viaggio, negli stabilimenti termali e nei parchi divertimento, mentre nelle strutture ricettive la quota di quadri è pari al doppio della media settoriale. Negli altri comparti, invece, le funzioni di direzione sono spesso esercitate direttamente dai titolari delle attività. *[Tabella 1]*

Tabella 1. Turismo-lavoratori dipendenti per categoria (media 2023)

Turismo - lavoratori dipendenti per categoria (media 2023)		
	Valori assoluti	Valori %
Dirigenti	752	0,1
Quadri	5.397	0,4
Impiegati	130.996	9,4
Operai	1.163.727	83,5
Apprendisti	93.001	6,7
Altro	128	0,01
Totale dipendenti	1.394.002	100

Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

Durante i mesi estivi di luglio e agosto, si registra un notevole aumento dell'occupazione di apprendisti e operai, mentre la stagionalità degli impiegati si estende su un periodo più lungo. Data la forte influenza della stagionalità del settore turistico, vi è un ampio utilizzo del lavoro a tempo indeterminato, che costituisce il 45,8% sul totale della contrattualistica di settore.

Dei rapporti di lavoro complessivi, 242.040 (17,4%) sono attribuibili alla stagionalità, mentre 388.376 (27,9%) sono riconducibili ad altre tipologie, come sostituzioni e altre causali. Rispetto ai singoli comparti del settore, si evidenzia un utilizzo particolarmente elevato nei servizi ricettivi, dove raggiungono il 62,4% del totale dei rapporti di lavoro. Tale percentuale risulta leggermente superiore nei parchi divertimento, attestandosi al 66,5%, mentre appare più contenuta nei pubblici esercizi e negli stabilimenti termali, dove si registrano rispettivamente valori del 41,2% e del 33,7%. Il dato si riduce in maniera significativa nelle imprese di intermediazione, dove l'utilizzo dei contratti a termine rappresenta solamente il 20,1% dei rapporti lavorativi.

Vi sono divergenze a livello settoriale anche per quanto riguarda il lavoro intermittente, con oltre 151.000 lavoratori impiegati con questa tipologia contrattuale nel 2023, prevalentemente nei parchi divertimento con il 12,7% e nei pubblici servizi 12,4%, mentre è meno comune negli stabilimenti termali, nelle imprese di intermediazione e nei servizi ricettivi (dove ha una media del 2,5, 1,8%, 6,4% sulla media di settore del 10,8%). Il lavoro a tempo parziale rappresenta la modalità di orario prevalente nel settore, impiegando 719.768 unità, equivalenti al 51,6% del totale. Nello specifico, le percentuali di part-time si attestano al 26,9% nei servizi ricettivi, 59,0% nei pubblici esercizi, 35,0% nell'intermediazione, 26,9% negli stabilimenti termali e 45,7% nei parchi divertimento.

Il part-time verticale ha coinvolto 21.992 lavoratori, di cui l'82,6% appartenenti al comparto dei pubblici esercizi. Più diffuso risulta il part-time misto, con 61.285 unità, anche in questo caso concentrato quasi esclusivamente nelle imprese del comparto dei pubblici esercizi (93,9%).

La distribuzione per tipologia di orario nei vari comparti mostra percentuali di full-time pari al 31,6% nei servizi ricettivi, 64,8% nei pubblici esercizi, 2,7% nell'intermediazione, 0,7% negli stabilimenti termali e 0,2% nei parchi divertimento. Riguardo alle figure contrattuali, gli operai costituiscono l'86,1% dei lavoratori part-time, e il settore conta 93.001 apprendisti, di cui il 58,2% con contratti part-time. *[Tabella 2]*

A livello settoriale, la maggioranza degli apprendisti lavora nei pubblici esercizi (84,8%), seguono i parchi divertimento, che occupano una quota significativa del 11,2%.

Tabella 2. Turismo - Lavoratori dipendenti per orario di lavoro e categoria (media 2023)

Turismo - lavoratori dipendenti per orario di lavoro e categoria (media 2023)	full time	part time	pt. misto	pt. oriz.	pt. vert.	totale
Valori assoluti						
Dirigenti	728	25	1	24	0	753
Quadri	5.104	293	17	258	17	5.397
Impiegati	85.646	45.350	4.686	38.890	1.773	130.996
Operai	543.837	619.890	52.459	547.855	19.576	1.163.727
Apprendisti	38.835	54.166	4.115	49.427	625	93.001
Altro	84	44	6	37	1	128
Totale dipendenti	674.233	719.768	61.285	636.492	21.992	1.394.002
Valori percentuali						
Dirigenti	0,1	0,004	0,002	0,004	0,00	0,1
Quadri	0,8	0,04	0,03	0,04	0,1	0,4
Impiegati	12,7	6,3	7,6	6,1	8,1	9,4
Operai	80,7	86,1	85,6	86,1	89,0	83,5
Apprendisti	5,8	7,5	6,7	7,8	2,8	6,7
Altro	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Totale dipendenti	100	100	100	100	100	100

Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

Nel 2023 si sono registrati 630.416 contratti a tempo determinato, di cui 242.040 riconducibili alla stagionalità e 388.376 ad altre tipologie contrattuali, quali le sostituzioni. Il lavoro extra, una specifica forma contrattuale del settore turistico, ha coinvolto 7.367 lavoratori, rappresentando lo 0,5% del totale. Inoltre, il 10,8% della forza lavoro è stato impiegato con un contratto di tipo intermittente, prevalentemente a tempo determinato.

Un aspetto rilevante riguarda la presenza di lavoratori stranieri, che nel 2023 hanno costituito il 26,8% del totale, con una media annua di 373.987 occupati. Tale valore ha oscillato tra un minimo di 298.510 unità nel mese di febbraio e un massimo di 445.044 in luglio.

In media, ciascuna impresa impiega 1,9 lavoratori stranieri, i quali risultano prevalentemente uomini (53,7%) e inquadrati nella categoria degli operai (90,2%). Gli apprendisti stranieri rappresentano, invece, il 5,3% del totale. A livello settoriale, i lavoratori stranieri risultano particolarmente concentrati nei pubblici esercizi, dove costituiscono il 75,8% della forza lavoro complessiva, e nelle strutture ricettive (23,3%). La loro presenza è, invece, meno significativa in altri comparti turistici, quali l'intermediazione (0,7%), gli stabilimenti termali (0,2%) e i parchi divertimento (0,1%).

3.2 Lavoratori vulnerabili nel mercato del lavoro italiano e nel comparto

Tra le diverse forme di disuguaglianza che caratterizzano il mercato del lavoro italiano, le discriminazioni di genere emergono come una delle questioni più critiche. Nonostante i progressi registrati negli ultimi decenni, il divario tra uomini e donne in ambito occupazionale rimane significativo, con ripercussioni particolarmente evidenti nel Mezzogiorno. A questa fragilità si affianca la condizione dei giovani, il cui inserimento lavorativo risulta spesso ostacolato da un sistema occupazionale poco inclusivo e da un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, accentuando così le disparità territoriali.

Analizzare queste disparità permette di comprendere le principali criticità del sistema e le possibili strategie di intervento. Nonostante tali criticità siano ampiamente analizzate e documentate in letteratura, esse continuano a costituire una sfida rilevante, manifestandosi in fenomeni quali discriminazioni salariali, sottoccupazione e segregazione lavorativa.

In particolare, *l'occupazione femminile* si caratterizza per una maggiore vulnerabilità, anche a causa di retribuzioni mediamente più basse, indipendentemente dal gender gap.

Un aspetto paradossale è rappresentato dall'ambivalenza delle nuove forme di lavoro e della ridotta partecipazione femminile: se da un lato queste dinamiche evidenziano una fragilità strutturale nel mercato del lavoro italiano, dall'altro vengono talvolta percepite

come «desiderabili» in quanto favoriscono una maggiore flessibilità. Tuttavia, questa flessibilità risulta spesso imposta e non supportata da adeguate politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata. In Italia, il part-time femminile mostra una componente involontaria significativamente più alta rispetto ad altri paesi, segnale di una carenza sistemica che penalizza le donne sia in termini di reddito che di progressione di carriera. Per superare tale condizione, sarebbero necessari interventi strutturali che ripensino il modello di welfare e l'organizzazione sociale, permettendo di valorizzare il contributo femminile al mercato del lavoro non solo in un'ottica di equità, ma anche per le esigenze produttive del Paese. La *vulnerabilità giovanile* si inserisce in questo contesto, con particolare rilevanza nel Sud Italia, che costituisce l'epicentro delle criticità occupazionali a livello nazionale. La cosiddetta «questione meridionale» si manifesta attraverso fenomeni di disallineamento tra domanda e offerta di lavoro (cd. *mismatching*), che saranno oggetto di analisi approfondita nel capitolo successivo. Questo squilibrio si radica in un contesto caratterizzato da un sistema di istruzione e formazione ancora fragile e dalla mancanza di politiche industriali integrate e coordinate, capaci di sostenere una crescita occupazionale stabile e duratura.

Uno degli ostacoli principali al superamento di tali disfunzioni risiede nella *localizzazione geografica* dei lavoratori e delle imprese, un fattore che aggrava ulteriormente la difficoltà di creare sinergie tra le esigenze del mercato del lavoro e le opportunità di sviluppo economico. Possiamo declinare tale fenomeno su due dimensioni: una verticale, che riguarda il divario nord-sud, e una orizzontale, che si riflette nelle disparità tra aree interne ed esterne. In particolare:

- Per quanto concerne la dimensione verticale, si osserva una disparità tra la domanda di lavoro, che risulta più consistente nel Centro-Nord, e l'offerta, concentrata prevalentemente nel Mezzogiorno, soprattutto per occupazioni caratterizzate da bassa qualificazione e retribuzione. Tuttavia, questa asimmetria non trova un immediato riscontro in un'effettiva mobilità lavorativa, poiché i costi economici e sociali legati al trasferimento, uniti alle condizioni abitative precarie e a prospettive di vita instabili, costituiscono disincentivi significativi, in particolare per i giovani privi di un'autonomia economica sufficiente.

Diversamente, la parte più qualificata e dinamica della forza lavoro, in assenza di opportunità adeguate, tende a cercare impieghi all'estero, accentuando la perdita di capitale umano per il Paese.

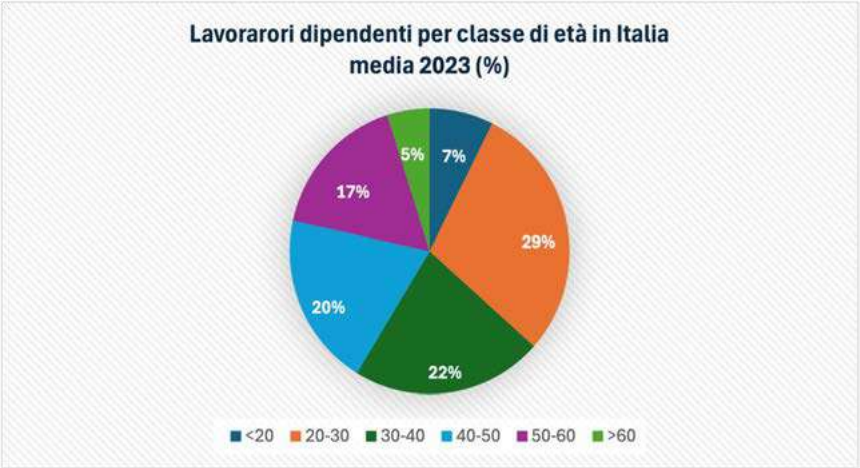
- Relativamente alla dimensione orizzontale, la recente *indagine Inapp PLUS (Participation, Labour, Unemployment, Survey*), consente una lettura dell'offerta di lavoro anche secondo criteri territoriali, fondati sulla classificazione dei comuni adottata nell'ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne. Tale indagine evidenzia per le aree interne una condizione di svantaggio che si aggiunge al divario strutturale tra Nord e Sud del Paese, caratterizzato da tassi di disoccupazione e inoccupazione significativamente più elevati, nonché da un maggiore disallineamento tra il titolo di studio posseduto e la qualificazione richiesta (cd. *educational mismatch*)[29].

29. F. MANENTE, M. RESCE, *Evidenze empiriche dell'indagine Inapp-Plus 2022 – Mercati del lavoro territoriali: le aree interne tra criticità e prospettive*, Intervento a "Giovani, orientamento e lavoro: bisogni e prospettive, a partire dalle aree interne", Benevento, 27 marzo 2025. Nelle Aree Interne del Mezzogiorno si riscontra una percentuale rilevante di mismatch educativo, che sfiora il 30%, indicando un'area potenziale su cui intervenire per armonizzare la domanda e l'offerta di competenze. Tuttavia, anche i dati di contesto rivelano indicazioni significative: una maggiore propensione alla disoccupazione e all'inoccupazione, nonché una più alta concentrazione di lavoro povero. Queste condizioni, unitamente alla percezione negativa dei servizi essenziali come mobilità, trasporti e istruzione, non soddisfano le aspettative professionali e di vita dei giovani lavoratori, spingendoli a migrare, con conseguente squilibrio nella domanda e nell'offerta di forza lavoro. Nel Mezzogiorno si osserva talvolta una "trappola del capitale umano": da un lato, una parte dei giovani che non lavora, non studia e non è coinvolta in attività formative (NEET), dall'altro, giovani qualificati che, per realizzare le proprie ambizioni, sono costretti a emigrare. La mancanza di sviluppo delle competenze da un lato e l'emigrazione delle competenze dall'altro ostacolano la nascita di fenomeni di sviluppo territoriale endogeno, basato sulle risorse locali. I contesti territoriali e le caratteristiche dei mercati del lavoro locali rivestono un ruolo cruciale, influenzando il successo o l'insuccesso di politiche mirate. Inoltre, i servizi di orientamento devono tener conto del quadro complesso in cui si formano le aspettative dei giovani riguardo al mondo del lavoro, tra progetti professionali e aspirazioni di vita.

Nel settore turistico, in particolare, i dati recentemente diffusi da Istat e CNEL nella ricerca "*Il lavoro delle donne: ostacoli e opportunità*" e quelli contenuti nel *XVI Rapporto dell'Osservatorio sul mercato del lavoro*, mettono in luce come questo settore sia particolarmente esposto a fenomeni discriminatori. Ciò è riconducibile alla sua composizione, che registra una presenza significativamente più alta di lavoratori appartenenti a categorie particolarmente vulnerabili, come donne e giovani, rispetto ad altri settori economici.

Infatti, dal punto di vista demografico, il settore turistico si caratterizza per una forza lavoro prevalentemente giovane. Nello specifico, il 58,7% degli occupati ha meno di quarant'anni, mentre il 36,6% non supera i trent'anni. Solo una quota residuale, pari al 4,9%, appartiene alla fascia over 60. La classe d'età compresa tra i 40 e i 50 anni è anch'essa ben rappresentata, coinvolgendo il 19,7% dei lavoratori. [Figura 9] Tali distribuzioni si riflettono in misura analoga nei diversi comparti: nei pubblici esercizi, nei parchi divertimento e nei servizi ricettivi la forza lavoro è tendenzialmente più giovane, mentre negli stabilimenti termali si osserva una maggiore incidenza della componente più matura, con il 46,8% dei dipendenti di età superiore ai cinquant'anni.

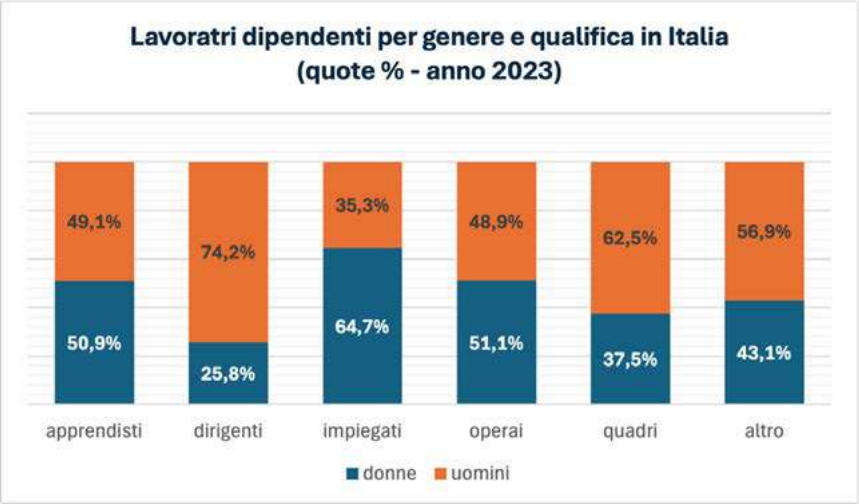
Figura 9. Lavoratori dipendenti per classe di età in Italia



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

La componente femminile rappresenta la maggioranza della forza lavoro nel settore, coprendo il 52,3% dei posti di lavoro. Analizzando la distribuzione per figura contrattuale, le donne costituiscono il 64,7% degli impiegati, il 51,1% degli operai, il 37,5% dei quadri e il 25,8% dei dirigenti. *[Figura 10]*

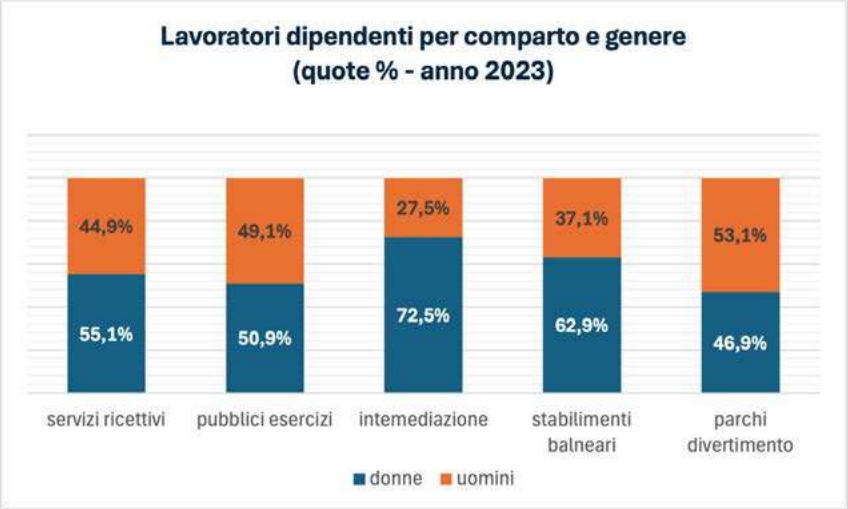
Figura 10. Lavoratori dipendenti per genere e qualifica in Italia



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

L'intermediazione turistica, in particolare le agenzie di viaggio, registra una presenza femminile del 72,5%, mentre negli stabilimenti termali le donne rappresentano il 62,9% della forza lavoro. Anche nel comparto alberghiero e nei pubblici esercizi la quota femminile supera il 50% del totale dei dipendenti. Al contrario, nei parchi divertimento prevale la componente maschile. *[Figura 11]*

Figura 11. Lavoratori dipendenti per comparto e genere



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

La discriminazione, accennata precedentemente, risulta evidente nell'analisi delle retribuzioni. Le lavoratrici, pur avendo un numero maggiore di giornate retribuite nel 2023, hanno percepito una retribuzione media inferiore di 1.654 euro rispetto ai colleghi di sesso maschile. *[Tabella 3]*

L'intersezione tra la vulnerabilità femminile e giovanile nel mercato del lavoro italiano richiede interventi mirati e politiche integrate. L'adozione di misure efficaci per favorire la partecipazione femminile e giovanile, attraverso investimenti nel welfare, nella formazione e in politiche attive per il lavoro, appare indispensabile per superare le criticità attuali e garantire una crescita economica del settore, più inclusiva e sostenibile.

Tabella 3. Giornate retribuite e retribuzione per dipendente secondo nazionalità e sesso

Turismo - giornate retribuite e retribuzione per dipendente secondo nazionalità e sesso (valori medi anno 2023)				
		giornate retribuite	retribuzione giornaliera	retribuzione annua
Nazionalità	italiano	214	60	12.867
	straniero	222	57	12.599
Genere	femmina	219	55	11.968
	maschio	212	64	11.362

Fonte: *Elaborazione degli autori su dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo*

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

4 Mismatch occupazionale: analisi e prospettive

4. Mismatch occupazionale: analisi e prospettive

Lo scopo principale di questo studio è analizzare il *mismatch* occupazionale nel settore del turismo, esaminando i dati disponibili, identificando le principali cause e proponendo soluzioni pratiche per gli stakeholders del settore, al fine di ridurre tale disallineamento occupazionale.

Il *mismatch* occupazionale può essere definito come la discrepanza tra le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente offerte dai lavoratori presenti nel mercato del lavoro. Questo disallineamento si manifesta quando le aziende non trovano lavoratori con le abilità necessarie per soddisfare le loro esigenze o quando i lavoratori possiedono competenze che non corrispondono alle opportunità offerte dal settore, creando inefficienze nel funzionamento del mercato del lavoro. Nel settore turistico, questo problema si manifesta con particolare acuità, data la natura particolarmente dinamica e diversificata delle attività turistiche che, oltre ad essere caratterizzate da una elevata propensione alla stagionalità, richiedono una gamma vasta e variegata di competenze.

Le imprese turistiche necessitano di personale qualificato in una serie di funzioni, che spaziano dal management alla front-line, dai cuochi ai camerieri, agli addetti all'accoglienza, fino a figure più specifiche e specializzate, come esperti di marketing digitale e manager con competenze specifiche in sostenibilità e innovazione tecnologica. Inoltre, il settore turistico è caratterizzato tipicamente da mansioni che richiedono di saper gestire relazioni personali, e quindi soft skills come la capacità di comunicare efficacemente con i clienti, la flessibilità e l'adattabilità a diverse situazioni sociali: il mercato richiede, in misura crescente, "servizi Taylor made, a misura delle proprie esigenze, pensati su target specifici di consumatore e adeguati in tempi brevissimi alle richieste della clientela"[30].

---

30. L. LIGUORI, G. BUTTU, G. MARI, *Nuovi turismi e capitale umano: verso un mismatch tra domanda e offerta di lavoro nella filiera del turismo?* Rapporto sul Turismo Italiano, XXVI Edizione 2022-2023, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale, 2023, pp. 97-109.

La stagionalità e la forte variabilità delle preferenze dei consumatori, infine, rendono ancora più difficile per le imprese trovare e mantenere personale adeguatamente qualificato, complicando il quadro ed evidenziando un significativo divario tra le competenze disponibili nel mercato del lavoro e quelle richieste dalle imprese turistiche[31].

4.1 Difficoltà di reperimento del personale

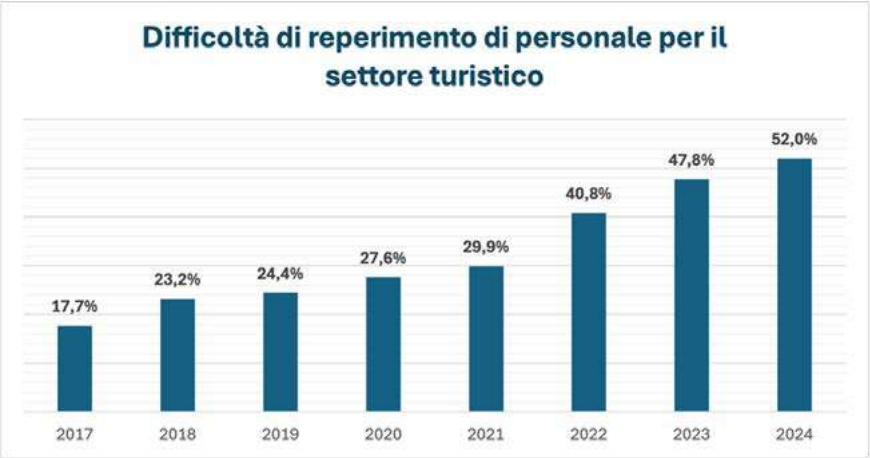
Secondo il Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere-ANPAL, il fabbisogno occupazionale delle imprese turistiche per il 2024 è stato di quasi 1.088.000 assunzioni programmato, tuttavia, il 52% delle posizioni aperte ha registrato una difficoltà di reperimento *[figura 12].*

Questi numeri sono in fortissima crescita (più del doppio!) anche solo rispetto al 2017, quando la percentuale ammontava al 17,7%.

Le figure professionali più difficili da trovare risultano i cuochi, con percentuali di difficoltà di reperimento che arrivano al 62%, i camerieri al 54% e anche gli addetti all'accoglienza, con il 33%. *[Allegati]*

31. *Ibid.*

Figura 12. Difficoltà di reperimento di personale per il settore turistico



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati Unioncamere*

Nel 2024, l'analisi delle variazioni del mismatch nel settore turistico evidenzia un significativo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro, con una crescente difficoltà di reperimento per numerose figure professionali.

In particolare, la carenza supera il 40% per baristi, addetti alla preparazione, addetti all'accoglienza, commessi delle vendite al minuto, massaggiatori e operai termali.

Queste professionalità, centrali per il funzionamento di strutture ricettive, ristoranti e attività commerciali, risultano sempre più difficili da trovare, riflettendo le trasformazioni del mercato del lavoro e la crescente richiesta di competenze specifiche.

La criticità si accentua ulteriormente per alcune figure, con una difficoltà di reperimento superiore al 50%, tra cui camerieri, animatori turistici, pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali, nonché panettieri.

Il settore della ristorazione e della produzione alimentare, caratterizzato da una domanda elevata di manodopera qualificata e specializzata, risente in modo particolare di questo disallineamento.

Le professioni con la maggiore difficoltà di reperimento, con una percentuale che supera il 60%, comprendono cuochi in alberghi e ristoranti, estetisti, agenti di viaggio e tecnici programmatori.

La complessità nel trovare questi profili è attribuibile a diversi fattori, tra cui la necessità di competenze altamente specializzate, le condizioni lavorative impegnative e la crescente competizione tra le imprese per attrarre personale qualificato.

Per quanto riguarda le competenze specifiche, nel 2024, circa 108 mila nuovi posti di lavoro nel settore turistico richiedevano competenze digitali avanzate, particolarmente per figure professionali legate all'implementazione di software, tecnologie di analisi dei dati e intelligenza artificiale, elementi ormai fondamentali per la modernizzazione delle imprese turistiche. Parallelamente, circa 578 mila nuove posizioni lavorative necessitavano di un'elevata attitudine al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, in risposta alla crescente domanda dei turisti per esperienze e strutture eco-friendly.

Il reperimento di personale qualificato si è rivelato particolarmente problematico per le posizioni dirigenziali, con una difficoltà di reperimento che ha raggiunto il 71,1%, e per i professionisti con competenze altamente specializzate, con una difficoltà del 42,3%. *[Tabella 4 e Figura 13]*

Questo mismatch risulta particolarmente critico in un settore tipicamente caratterizzato da un basso tasso di innovazioni, in cui ruoli del genere sono essenziali per introdurre innovazioni di prodotto e di processo[32], di conseguenza la carenza di queste competenze

32. L. LIGUORI, G. BUTTU, G. MARI, *Nuovi turismi e capitale umano: verso un mismatch tra domanda e offerta di lavoro nella filiera del turismo?, op. cit*, pp. 99-107.

strategiche ostacola la capacità del settore di evolversi e competere efficacemente.

A crescere è stata anche la percentuale di richieste mancate per quanto riguarda la capacità di comunicare in lingua italiana, fondamentale nei molteplici servizi di front office del turismo: la difficoltà è passata dal 19% del 2017 al 46% nel 2022, dovuto alla significativa presenza di manodopera straniera.

Tale carenza, però, si estende anche ad altre competenze linguistiche richieste: salita dal 20% nel 2017 al 47% nel 2022, riflettendo la crescente importanza di queste competenze in un settore turistico globalizzato.

La domanda di personale con abilità matematiche e informatiche ha visto un incremento nella difficoltà di reperimento, passando dal 34% nel 2021 al 48% nel 2022: ciò riflette l'importanza crescente di queste competenze nel contesto delle moderne esigenze operative delle imprese turistiche.

Le cause principali di queste difficoltà includono la bassa offerta nel mercato e, quindi, il ridotto numero di candidati disponibili e la mancanza di professionalità adeguata.

Le imprese, infatti, segnalano che nel 70,6% dei casi il problema principale nel mismatch è dovuto al ridotto numero di candidati, mentre nel 21,4% dei casi la difficoltà è dovuta alla mancanza di competenze specifiche.

La stagionalità è uno dei fattori principali, situazione che tende a creare un elevato turnover del personale, che si basa su contratti spesso precari e non duraturi con retribuzioni poco competitive, rendendo il settore meno attraente per i potenziali lavoratori, che spesso preferiscono lavorare in settori più sicuri e con percorsi di carriera strutturati, specialmente per quello che riguarda figure professionali altamente qualificate, come i manager e gli esperti in digital marketing.

Come dimostrato, le figure che hanno contratti a tempo determinato, specialmente nel caso di lavoratori stagionali o con contratti intermittenti, presentano una retribuzione oraria lorda minore rispetto

alle figure coperte da contratti a tempo indeterminato, svantaggio che si somma alla precarietà della posizione[33].

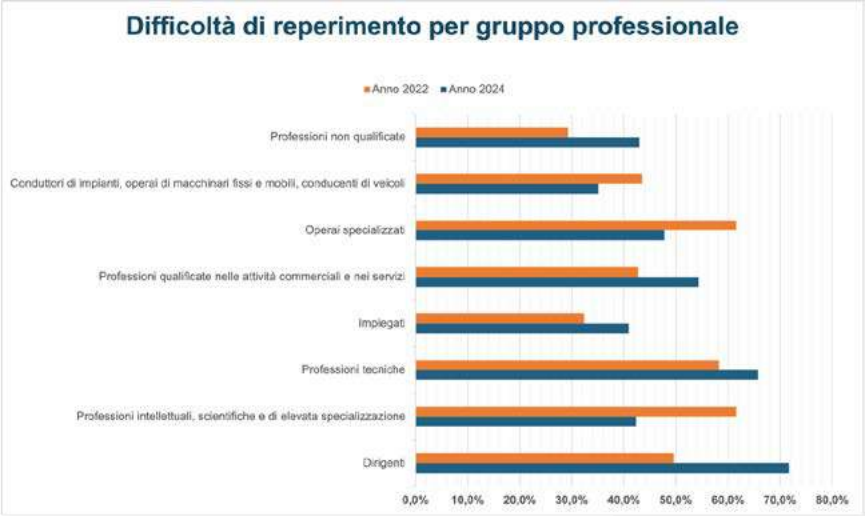
33. M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, *op. cit,* pp. 3-29. Si v. G. DEL CHIAPPA, A.G. SATTA, I. BREGOLI, *Cosa rende attrattivo il lavoro nel settore dell'ospitalità e della ristorazione durante l'epoca della Great Resignation e del Quiet Quitting?*, in A. MARASCO, A. MORVILLO, G. MAGGIORE, E. BECHERI (a cura di), *Rapporto sul turismo italiano XXVI edizione*, pp. 109-123, nel quale si effettua una ricerca qualitativa, tramite interviste semi-strutturate, per comprendere la percezione che gli intervistati hanno del lavoro nell'industria del turismo e dell'ospitalità. All'indagine hanno partecipato un totale di 81 intervistati, perlopiù di sesso maschile (54%), principalmente di età compresa tra i 20 e i 29 anni (35%), senza figli (38%) e impiegati presso aziende (43%). Alla data dell'intervista, la maggior parte di essi (56%) ha dichiarato come titolo di studio più elevato un diploma di scuola superiore; tra questi, il 60% non ha studiato in ambito turistico e il 52% non lavora attualmente nel settore. Dalla ricerca emerge come uno dei principali punti di debolezza segnalati da vari intervistati (29 persone) riguardi le limitate opportunità formative offerte dalle imprese del settore. Questo aspetto è in linea con la letteratura, secondo cui molti datori di lavoro nell'industria del turismo, soprattutto quelli di piccole dimensioni, non organizzano corsi di formazione a causa di una scarsa sensibilità dei manager o proprietari sul tema, della limitata disponibilità di tempo per pianificare e coinvolgere il personale in modo efficace, o della convinzione che la formazione sia responsabilità del governo o delle istituzioni educative. Un ulteriore elemento critico individuato dai rispondenti riguarda la difficoltà nel conciliare vita lavorativa e familiare, sia per gli orari di lavoro (18 intervistati), sia per la carenza di benefit e politiche di welfare aziendale (16 intervistati). Emerge che i rispondenti non sono interessati solo ai benefit economici, ma danno valore anche a riconoscimenti non economici, come l'apprezzamento dell'impegno e dei risultati raggiunti, la possibilità di accedere a prodotti e servizi a condizioni vantaggiose (fringe benefits) e l'implementazione di politiche strutturate di welfare aziendale. Nonostante i diversi aspetti negativi, i rispondenti evidenziano anche punti di forza che rendono il lavoro nel turismo interessante, come la dinamicità del settore (16 rispondenti) e le opportunità di crescita personale, grazie al continuo confronto con persone diverse, sia clienti che colleghi (23 rispondenti). Sul primo punto, vari intervistati apprezzano il fatto che il lavoro nel turismo consenta di svolgere attività sempre diverse, mentre sul secondo aspetto riconoscono il valore della crescita personale che deriva dall'interazione con persone di culture differenti.

Tabella 4. Difficoltà di reperimento di personale per il settore turistico, per gruppo professionale

Turismo - Difficoltà reperimento per gruppo professionale	Anno 2024	Anno 2023
Dirigenti	71,7%	49,6%
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	42,3%	61,6%
Professioni tecniche	65,7%	58,2%
Impiegati	40,9%	32,4%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	54,3%	42,7%
Operai specializzati	47,8%	61,6%
Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili, conducenti di vei	35,1%	43,5%
Professioni non qualificate	43,0%	29,3%

Fonte: *Elaborazione degli autori su dati Unioncamere*

Figura 13. Difficoltà di reperimento per gruppo professionale. Anno 2024 e 2022



Fonte: *Elaborazione degli autori su dati Unioncamere*

Un ulteriore motivo è la mancanza di programmi delle scuole di formazione professionale adatti alle esigenze delle imprese, spesso infatti i programmi di formazione presenti sono obsoleti e non rispondono alle necessità del mercato.

Infine, occorre sottolineare la mancanza di efficaci programmi di *upskilling* e *reskilling* per riallineare le capacità professionali alle nuove esigenze del mercato[34]. Spesso, per ovviare a questo problema, le imprese sono spinte ad effettuare la formazione internamente, chiedendo di partecipare a corsi ad hoc (nel 20% dei casi delle nuove entrate).

Lo studio effettuato dall'OCSE del 2024 sulle prospettive sull'occupazione evidenzia come la partecipazione ai programmi di aggiornamento professionale resta scarsa, particolarmente tra i lavoratori dei settori ad alto impatto ambientale.

Questo divario nelle competenze rischia di rallentare la trasformazione ecologica del turismo. La situazione è ulteriormente complicata dal fatto che i ruoli "verdi" di bassa qualifica, cruciali per un turismo sostenibile, spesso non risultano attraenti per i lavoratori. Salari inferiori e minori tutele lavorative scoraggiano l'ingresso in queste posizioni, essenziali per il futuro del settore. A questi fattori si aggiungono gli effetti tangibili del cambiamento climatico. Lo stress da calore, ad esempio, sta già impattando negativamente sulla salute e la produttività dei lavoratori, specialmente in quelle attività all'aperto tipiche del turismo[35].

34. M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, *op. cit,* pp. 3-29.
35. OECD, *Employment Outlook 2024*, par. 4.2.2, p. 194.

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

5 Verso un nuovo sistema di politiche attive

5. Verso un nuovo sistema di politiche attive

Non si può parlare di politiche attive del lavoro in Italia senza rivelare le significative carenze strutturali del sistema, evidenziate dalla limitata spesa pubblica dedicata (0,22% del PIL rispetto alla media europea dello 0,61%)[36]. Questa situazione genera un paradosso nel mercato occupazionale nazionale: da una parte, la contemporanea presenza di posizioni lavorative vacanti e, dall'altra, un consistente numero di persone disoccupate o inattive. Ciò riflette un problema sistemico nell'architettura delle politiche attive, ancorate a modelli di collocamento tradizionali inadeguati rispetto ai moderni mercati transizionali del lavoro[37].

Il Programma Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL), nell'ambito delle iniziative del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) per accompagnare la crescita economica dell'Italia dopo la crisi pandemica da Covid-19, costituisce di fatto la più recente azione di riforma delle politiche attive del lavoro in Italia che inserisce, a questo livello di policy, la formazione come misura di accompagnamento nelle transizioni in una prospettiva long life e long wide. L'obiettivo principale del Programma è dunque realizzare un corposo investimento nelle competenze dei lavoratori attraverso interventi di reinserimento lavorativo, di aggiornamento/adeguamento (*upskill*) e di qualificazione/riqualificazione (*reskill*) che si declinano in percorsi personalizzati anche per utenze fragili e svantaggiate o per gruppi resi vulnerabili dalle crisi produttive. Con una dotazione finanziaria iniziale di 4,4 miliardi di euro da utilizzare nel quinquennio 2021-2025 poi integrata con un ulteriore miliardo nell'ambito della rimodulazione del PNRR con la decisione del Consiglio ECOFIN dell'8

36. INAPP, *European Social Survey*, in *INAPP News*, n. 9, settembre 2023 (ricerca consultabile sul sito di INAPP)
37. G. IMPELLIZZIERI, M. TIRABOSCHI, *Le politiche attive che non ci sono: di chi è la colpa? A proposito di sindacato, mercato del lavoro e occupazione*, in *Bollettino Adapt*, n. 19, maggio 2022, pp. 1-2.

dicembre 2023, il Piano – che opera attraverso Piani di attuazione regionali (PAR) – ha obiettivi molto sfidanti: i) raggiungere il target di almeno 3 milioni di beneficiari entro il 2025, di cui almeno il 75% deve presentare una o più delle seguenti caratteristiche: essere donne, disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, giovani under 30, lavoratori over 55; ii) coinvolgere almeno 800 mila beneficiari in attività di formazione, di cui 300 mila per il rafforzamento delle competenze digitali; iii) allineare ai LEP del programma entro il 2025 almeno l'80% dei CPI in ogni regione. Al 31 gennaio 2025 sono 3.286.912 gli individui coinvolti nel Programma[38]; gli occupati, alla data di riferimento, sono 1.175.463 pari al 35,8% del totale dei presi in carico. *[Tabella 5]*

Tabella 5. Programma GOL: Prese in carico (totale e per anno) e individui raggiunti, ultima presa in carico per Regione, v.a. e v.%

	Prese in carico per anno						
Regione	2022	2023	2024	2025 (solo gennaio)	Totale	Incidenza % del 2025 sul totale	Individui raggiunti
Abruzzo	9711	25.277	24.252	2.444	61.684	4,0	57.185
Basilicata	6.602	13.093	18.894	2.363	40.952	5,8	35.892
P.A Bolzano	2.431	5.867	5.600	508	14.406	3,5	13.142
Calabria	28.236	48.951	64.204	4.891	146.282	3,3	134.381
Campania	93.534	167.689	208.993	14.534	484.750	3,0	437.648
Emilia Romagna	44.421	84.001	89.311	8.216	226.949	4,1	215.418
Friuli Venezia Giulia	21.741	39.411	37.728	3.282	102.162	3,2	89.384
Lazio	61.923	79.202	75.357	5.582	222.063	2,5	214.342
Liguria	11.863	21.133	22.339	1.013	56.348	1,8	53.085
Lombardia	78.452	138.454	165.441	16.898	399.245	4,2	366.586
Marche	18.630	36.434	39.484	3.343	97.891	3,4	88.374
Molise	1.712	2.673	4.579	575	9.539	6,0	8.951
Piemonte	47.024	73.770	80.886	8.858	210.538	4,2	195.066
Puglia	71.796	103.251	117.905	11.740	304.692	3,9	289.372
Sardegna	39.327	59.368	54.475	4.389	157.559	2,8	140.554
Sicilia	67.443	169.416	195.026	15.802	447.687	3,5	414.052
Toscana	44.389	83.884	103.415	11.831	243.519	4,9	214.267
P.A Trento	4.950	8.049	8.032	683	21.714	3,1	21.236
Umbria	11.339	20.515	21.448	2.084	55.386	3,8	49.646
Valle D'Aosta	1.297	1.930	2.060	219	5.506	4,0	5.071
Veneto	40.551	115.686	107.550	9.649	273.436	3,5	243.260
Totale	707.372	1.298.054	1.446.978	129.904	3.582.308	3,6	3.286.912

Fonte. Elaborazione degli autori su dati INAPP e MLPS – sistema informativo unitario

38. MLPS Nota di Monitoraggio programma GOL-"Monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego e delle politiche occupazionali" della Struttura di ricerca "Mercato del Lavoro", gennaio 2025.

Con le circolari n. 7 e n. 8 del 31 marzo 2025, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è intervenuto per fornire puntuali istruzioni operative e definizioni di rilievo in merito ai criteri di rilevazione dei soggetti formati e presi in carico nell'ambito del Programma GOL.

In particolare, la circolare n. 7 ha chiarito l'ammissibilità dell'utilizzo delle risorse del Programma per l'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) anche nella modalità duale in apprendistato. A partire dal quadro normativo delineato dall'art. 43 del D.lgs. n. 81/2015, che consente l'assunzione di giovani di 15 anni con contratto di apprendistato di primo livello, viene ribadita la possibilità di presa in carico di tale target da parte del Programma GOL, al fine di garantire l'accesso a servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro.

Tali attività devono essere *esclusivamente* finalizzate all'assolvimento del diritto-dovere all'istruzione e formazione mediante percorsi professionalizzanti in modalità duale, anche in funzione dell'inserimento lavorativo attraverso l'apprendistato.

La circolare n. 8, invece, ha ampliato la definizione di "soggetti formati", includendovi i beneficiari del Programma ai quali, a conclusione di un percorso di aggiornamento, qualificazione o riqualificazione, venga rilasciata una delle seguenti attestazioni:

- Attestazione di qualificazione (o parte di essa) inclusa nel Repertorio nazionale di cui all'art. 8 del D.lgs. n. 13/2013 e nelle relative articolazioni regionali;
- Attestazione di formazione regolamentata di settore (o parte di essa);
- Attestazione di messa in trasparenza, validazione o certificazione ai sensi del D.lgs. n. 13/2013;
- Attestazione di messa in trasparenza degli apprendimenti ai sensi del medesimo decreto;
- Attestato di trasparenza delle competenze in relazione ai moduli e alle unità didattiche effettivamente frequentate, rilasciato dall'ente erogatore della formazione;
- Attestazione di validazione periodica, ai sensi del Capo III del D.lgs. n. 226/2005, automaticamente riconducibile alla validazione prevista dal D.lgs. n. 13/2013;

- Attestato di trasparenza delle attività svolte nell'ambito di un tirocinio extracurricolare, rilasciato dal soggetto promotore, in coerenza con gli standard del D.lgs. n. 13/2013.

Da ultimo, con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 88 del 15 aprile 2025 del decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dell'11 febbraio 2025, sono state disciplinate le *modalità di riparto della terza e quarta quota delle risorse PNRR destinate all'intervento M5C1 – Missione 5 Componente 1, misura 1.1 "Politiche attive del lavoro e formazione", nell'ambito del Programma nazionale GOL*.

Se, da un lato, il Programma GOL rappresenta una misura di politica attiva del lavoro che ha efficacemente intercettato ampie fasce di popolazione, consentendo – attraverso la personalizzazione degli interventi – un miglioramento delle condizioni di occupabilità dei beneficiari, dall'altro, esso presenta ancora elementi di criticità riconducibili, in particolare, alla dimensione formativa. Come rilevato dall'INAPP, infatti, "proprio la dimensione della formazione ha rappresentato uno degli elementi di criticità nello sviluppo e nel raggiungimento dei risultati, per la difficoltà di attivare concretamente i percorsi di formazione conseguenti all'*assessment,* per le caratteristiche dell'offerta formativa, della sua programmazione e realizzazione sui territori e per la complessità del modello di governance e della minor efficacia di un sistema di cooperazione pubblico-privato che ha limitato il coinvolgimento "degli attori funzionali – quali ad esempio le istituzioni scolastiche e universitarie, le Parti sociali, gli operatori che intermediano l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro – in grado di identificare i fabbisogni della domanda e di mettere in campo le iniziative più idonee per adeguare le competenze dei lavoratori e rendere sostenibili le transizioni lavorative[39] ".

La chiave di volta dell'efficacia delle politiche attive del lavoro, in un contesto caratterizzato da crescente complessità, tanto in relazione ai bisogni e ai profili dell'utenza quanto alle esigenze espresse dal sistema produttivo, risiede nell'adozione di un modello integrato di condivisione delle informazioni.

39. INAPP, Rapporto 2024, cit. p.85

Tale modello si configura come presupposto essenziale per garantire un'effettiva personalizzazione degli interventi di presa in carico da parte dei Servizi per il lavoro e per assicurare il necessario raccordo con l'offerta formativa prevista nei percorsi del Programma GOL, finalizzato a un allineamento strutturale e sostenibile tra fabbisogni occupazionali e competenze disponibili, a beneficio di tutti gli stakeholder del mercato del lavoro.

Da questo punto di vista, l'evoluzione degli strumenti digitali a supporto delle politiche attive ha visto diversi tentativi di implementazione, dal Sistema Informativo Lavoro (SIL), introdotto attraverso il decreto legislativo 469 del 1997, alla Borsa Continua Nazionale del Lavoro del decreto legislativo 270 del 2003, fino alle più recenti innovazioni introdotte con la legge 92 del 2012 ("Riforma Fornero") e il Jobs Act.

Nonostante le ambizioni riformatrici, questi interventi hanno spesso incontrato difficoltà nell'integrazione tra sistemi informativi regionali e nazionali, limitando l'efficacia complessiva degli strumenti di intermediazione lavorativa.

Con la legge 92/2012 si è tentato di creare un sistema di banche dati informatizzate e anonimizzate per il monitoraggio scientifico dell'efficacia delle riforme, a cui è mancata l'implementazione[40], mentre il Jobs Act ha introdotto l'Agenza Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro (ANPAL) e il Sistema Informativo Unitario delle Politiche del Lavoro (SIUPoL).

Particolarmente promettente era il Fascicolo Elettronico del Lavoratore (FEL), concepito come strumento digitale per la gestione integrata delle informazioni professionali e formative del lavoratore[41].

---

40. A. ALAIMO, *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel welfare attivo e nei mercati del lavoro transizionali. Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012*, n. 92, in *RDSS*, n. 3, 2012, p. 574.
41. S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *Oltre il concetto di Blockchain: tecnica sociale di regolazione, fascicolo elettronico e nuovi diritti del lavoratore*, in *Federalismi*, Focus - Blockchain, politiche pubbliche e regole, n.2, 2021.

Questi strumenti hanno trovato un'implementazione parziale o limitata, evidenziando ancora una volta le persistenti difficoltà del sistema italiano nel realizzare una digitalizzazione efficace dei servizi per il lavoro (in un periodo storico di importanti investimenti sulle politiche del lavoro, come il programma GOL o il Fondo Nuove Competenze, attraverso le risorse rese disponibili dal PNRR).

Un'evoluzione significativa nell'ambito delle politiche attive del lavoro è rappresentata dall'introduzione del Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (SIISL). Istituito con il decreto-legge 48/2023 e successivamente attuato mediante il decreto interministeriale dell'8 agosto 2023 (*ex* art. 2), questa piattaforma si caratterizza principalmente per la sua avanzata capacità di interoperabilità.

Il SIISL collega e integra flussi informativi provenienti da diverse istituzioni strategiche, tra cui INPS, ANPAL, Ministero dell'Istruzione e del Merito e Ministero dell'Università e della Ricerca, estendendo la sua connettività anche alle piattaforme digitali degli enti accreditati nell'ambito sociale e lavorativo, compreso il SIU (Sistema Informativo Unitario delle Politiche del Lavoro) e il GePI (Piattaforma per la gestione dei Patti per l'inclusione sociale).

L'organizzazione del SIISL si basa su un modello di governance a più livelli che facilita la gestione coordinata dei beneficiari, sviluppandosi attraverso una rete comunicativa in cui gli enti territoriali svolgono un ruolo centrale nella valutazione e nel monitoraggio dei percorsi inclusivi.

Le amministrazioni locali sono incaricate della fase di assessment iniziale, con il compito di individuare, tra i beneficiari dell'Assegno di Inclusione (ADI) e del Supporto Formazione e Lavoro (SFL), i soggetti con potenziale occupabilità, per i quali si attivano, attraverso i servizi per l'impiego, i programmi personalizzati in base alle specificità individuali.

Nei casi più complessi, caratterizzati da ostacoli significativi all'inserimento lavorativo, viene implementata una collaborazione rafforzata con i servizi sociali locali, orientata alla costruzione di interventi multidimensionali e alla successiva definizione dei patti di inclusione.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha evidenziato come la piattaforma questa infrastruttura digitale non si limiti alla mera intermediazione, ma aspiri a diventare uno strumento di valorizzazione dei talenti professionali, integrando funzioni di matching con opportunità formative personalizzate. Sotto questo aspetto, infatti, la prospettiva evolutiva di SIISL punta al continuo miglioramento dei meccanismi di matchmaking, mediante l'aggiornamento costante dei framework di competenze richieste dal mercato[42]. L'architettura della piattaforma introduce inoltre un approccio inedito alla gestione dei Patti di Servizio Personalizzati, superando la storica frammentazione negli interventi socio-lavorativi, attraverso la condivisione delle informazioni relative agli accordi stipulati costituisce un elemento fondamentale per garantire l'efficacia delle azioni territoriali, come stabilito dall'articolo 7, comma 4 del decreto interministeriale 174 del 2024.

L'art. 8 del suddetto decreto ministeriale amplia, a partire dal 18 dicembre 2024, l'accessibilità del SIISL a tutti i cittadini, sia italiani che stranieri, offrendo la possibilità di inserire volontariamente il proprio curriculum vitae per ricercare offerte di lavoro disponibili.

Inoltre, come disciplinato dai commi 3 e 4 del suddetto articolo, gli utenti hanno la possibilità di filtrare le categorie di imprese alle quali consentire la visibilità del proprio curriculum, escludendo specifiche organizzazioni o settori, mentre i dati personali di contatto restano protetti fino all'autorizzazione esplicita. Tale sistema si integra con la facoltà delle imprese di pubblicare opportunità lavorative, sia per rapporti di lavoro subordinato che per collaborazioni come stabilito dall'art. 9 del decreto.

Per garantire l'attendibilità delle informazioni circolanti all'interno dell'ecosistema digitale, il SIISL implementa un articolato sistema di controllo qualitativo sugli annunci di lavoro. Il quadro normativo, delineato nell'articolo 9 (commi 3 e 4) del decreto, istituisce un meccanismo partecipativo di vigilanza che coinvolge sia gli attori istituzionali sia gli utenti della piattaforma.

---

42. REDAZIONE ANSA, *Arriva l'IA per incrociare domanda e offerta di lavoro*, in *ANSA*, Roma, 5 aprile 2024. (testo consultabile sul sito dell'ANSA)

In caso di accertata violazione, il sistema prevede la rimozione immediata del contenuto dalla piattaforma e la sospensione dalla pubblicazione per un periodo di 36 mesi, contribuendo a preservare l'affidabilità complessiva dell'infrastruttura informativa.

Importante osservare quanto la dimensione dell'apprendimento e dello sviluppo delle competenze acquisisce centralità fondamentale attraverso l'articolo 12 del decreto ministeriale 174/2024, che punta a valorizzare l'integrazione tra offerta formativa e standard nazionali di certificazione.

Attraverso tale disposizione, infatti, si conferisce a Regioni ed enti accreditati la facoltà di inserire nella piattaforma proposte di formazione che rispettino i parametri stabiliti dal Sistema nazionale di certificazione delle competenze (introdotto con il decreto legislativo del 16 gennaio 2013, n. 13). Per valutare poi l'efficacia della formazione effettuata, il sistema introduce un parametro di risultato concreto: il tasso di inserimento occupazionale registrato a sei mesi dalla conclusione dell'attività formativa.

A quanto sopra esplicato, la piattaforma incorpora poi funzionalità avanzate di intelligenza artificiale che operano su due livelli complementari: da un lato, analizzano l'evoluzione della domanda di competenze nel mercato del lavoro; dall'altro, elaborano i profili attitudinali e aspirazionali degli utenti.

Dall'intersezione di queste due dimensioni emerge un sistema di raccomandazione personalizzato che orienta ciascun individuo verso i percorsi formativi potenzialmente più efficaci per il proprio sviluppo professionale.

Infine, è prevista la creazione, da parte del Ministero del Lavoro, di un repository centralizzato dei dati in possesso delle varie amministrazioni ed enti pubblici, in un'ottica di superamento della storica frammentazione delle politiche formative. A ciò si aggiunge una eventuale valorizzazione attraverso il potenziale coinvolgimento dell'INAPP, ente di ricerca che potrebbe infatti contribuire con metodologie avanzate di analisi statistica e valutativa, garantendo rigore scientifico nell'interpretazione dei risultati.

Per ciò che riguarda il sistema di formazione e sviluppo delle competenze, il settore turistico italiano si caratterizza per una struttura

articolata e multilivello, che accompagna i futuri professionisti attraverso diversi percorsi educativi e formativi.

Come segnalato nel più recente report di Federalberghi sull'economia del settore, nel contesto dell'istruzione secondaria superiore, l'offerta formativa ad indirizzo turistico si sviluppa principalmente attraverso due canali istituzionali: i 521 Istituti Tecnici con indirizzo "Turismo" e i 404 Istituti Professionali specializzati in "Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera". L'attrattività di questi percorsi formativi emerge chiaramente dai dati sulle iscrizioni: gli studenti che optano per l'indirizzo turistico rappresentano il 9,7% del totale degli iscritti agli istituti tecnici, mentre la percentuale sale significativamente al 33,2% negli istituti professionali[43].

Una svolta significativa nell'impostazione pedagogica dell'istruzione turistica è avvenuta con l'introduzione, dall'anno scolastico 2015-2016, dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, successivamente rinominati "Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento" (PCTO).

Questo modello formativo integrato prevede l'inserimento degli studenti dell'ultimo triennio in contesti aziendali reali, consentendo l'acquisizione di competenze tecnico-professionali complementari a quelle teoriche sviluppate in aula.

Parallelamente al sistema dell'istruzione secondaria statale, le Regioni promuovono percorsi di istruzione e formazione professionale che consentono il conseguimento di qualifiche triennali e diplomi quadriennali riconosciuti a livello nazionale. I titoli che si acquisiscono attraverso i percorsi IeFP fanno parte di un Repertorio nazionale di figure professionali, aggiornato al 2019, che contempla 26 qualifiche (operatore, III livello EQF) e 29 diplomi (tecnico, IV livello EQF).

Al settore "Servizi Turistici", afferiscono le qualifiche: "operatore ai servizi di promozione e accoglienza", "operatore della ristorazione", nelle due declinazioni: "preparazione degli alimenti e allestimento piatti" e "allestimento sala e somministrazione piatti e bevande", ma

---

43. FEDERALBERGHI, DATATUR, *Trend e statistiche sull'economia del turismo*, edizione marzo 2025, pp. 81-90.

anche quella ricompresa nel settore omonimo “operatore delle produzioni alimentari”. Tra i diplomi: “tecnico dei servizi di animazione turistico-sportiva e del tempo libero”, “tecnico dei servizi di promozione e accoglienza”, “tecnico dei servizi di sala-bar”, “tecnico delle produzioni alimentari”, “tecnico di cucina”.

La cifra pedagogica distintiva della IeFP è nel modello di apprendimento basato sul lavoro (*workbased learning*) che rende cruciale la relazione con il sistema delle imprese nei territori. Se il PCTO costituisce l’evoluzione, a carattere fortemente orientativo, della relazione di conoscenza tra i giovani studenti e il mondo del lavoro, lo *stage* o tirocinio, rappresenta il cuore del modello cosiddetto “duale” che caratterizza l’esperienza dell’alternanza tra formazione e lavoro nei percorsi di IeFP.

Un modello di apprendimento che altri Paesi europei hanno adottato come stile educativo e standard organizzativo tipizzanti i propri sistemi formazione professionale, attraverso il quale i giovani possono formarsi ed orientarsi nel mercato del lavoro, acquisendo al contempo competenze professionali immediatamente spendibili attraverso l’esperienza diretta, *by doing*, a vantaggio dei tempi delle transizioni nel mercato del lavoro e di adeguati e coerenti inserimenti.

Questa caratteristica duale, che ricomprende pienamente l’istituto dell’apprendistato *ex* articolo 43 del D. Lgs. 81/2015, giova alla prospettiva di consolidamento del sistema italiano della IeFP e della istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS) in cui l’alternanza è rafforzata (anche nel setting simulato o in quello autorganizzato internamente ai Centri) non solo in termini didattici o organizzativi ma anche strategici. Infatti, a partire dal 2021, il PNRR – Piano nazionale di ripresa e resilienza (Missione 5, componente 1, investimento 3 “Sistema duale”) investe nel sistema duale, allargando la platea dei destinatari “al fine di rendere i sistemi di istruzione e formazione più in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro, nonché di promuovere l’occupabilità dei giovani e l’acquisizione di nuove competenze”.

La curvatura professionalizzante più esplicita e il raccordo strutturato con il lavoro, premiano la IeFP cosiddetta “pura” attraverso il dato delle iscrizioni ai percorsi in duale, che rappresentano ormai oltre

la metà del totale degli iscritti all'intero sistema IeFP, inclusa quindi l'istruzione professionale in sussidiarietà, che il XXI Rapporto di Monitoraggio di Inapp[44] indica in circa 230.000, cioè una quota pari a circa l'8% della popolazione giovanile tra i 14 e i 18 anni.

Nel settore dei servizi turistici, durante l'anno formativo 2021-2022, il numero di iscritti ai corsi triennali di "operatore della ristorazione" e di "operatore dei servizi di accoglienza" ha sfiorato complessivamente le 53.000 unità, cui si uniscono le oltre 4.000 unità iscritte al quarto anno per i corsi di diploma.

La filiera della formazione professionale presenta un notevole potenziale occupazionale. il 67,7% dei qualificati e il 71,5 dei diplomati trovano lavoro entro tre anni dal conseguimento del titolo professionale, con un aumento medio del 2% rispetto ai dati pre-Covid.

Nonostante la performance positiva in termini di successo formativo ed occupazione, anche la formazione professionalizzante iniziale è toccata dai repentini cambiamenti del mercato del lavoro, evidenziando il confronto tra i dati di monitoraggio del sistema di IeFP raccolti da Inapp e i dati di Unioncamere Excelsior relativi alle previsioni assunzionali. un mismatch importante tra domanda e offerta di figure professionali riconducibili alle qualifiche e ai diplomi anche negli ambiti produttivi dei servizi turistici, oltre che in quelli di logistica, edilizia, meccanica, termoidraulica.

Sotto il profilo universitario, l'offerta prevede attualmente 64 corsi di laurea di primo livello (L-15) e 42 corsi di laurea magistrale (LM-49), entrambi focalizzati sugli ambiti turistico ed enogastronomico, ma mantenendo al loro interno una significativa eterogeneità dell'offerta formativa.

Successivamente al periodo di studio universitario, sono anche previsti master e percorsi post-laurea orientati al perfezionamento scientifico e all'alta specializzazione, prevedendo percorsi formativi su tematiche correlate che contribuiscono ad ampliare le competenze dei futuri operatori in ambiti strategici.

---

44. INAPP, *XXI Rapporto di monitoraggio del Sistema di Istruzione e Formazione Professionale e dei Percorsi in Duale nella IeFP - a.f. 2021-22*, giugno 2024.

Ciò che contraddistingue la formazione nel settore è sicuramente l'istruzione superiore non universitaria, che include i percorsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) e di formazione terziaria professionalizzante offerti dagli ITS (Istituti Tecnologici Superiori – ITS Academy). I primi sono progettati per formare figure professionali specialistiche pronte per un immediato ingresso nel mercato del lavoro dopo il diploma, mentre i secondi, invece, rientrano nella formazione terziaria professionalizzante realizzata dagli Istituti tecnologici superiori (ITS Academy) - così ridefiniti dalla legge n. 99 del 15 luglio 2022 recante "l'Istituzione del Sistema terziario di istruzione tecnologica superiore".

Gli ITS Academy offrono percorsi di specializzazione tecnologica e tecnica in aree considerate prioritarie per lo sviluppo economico, industriale e di riconversione ecologica necessarie alla competitività nazionale. I percorsi IFTS sono programmati dalle Regioni e solo in alcuni territori presentano caratteri di ricorsività che la rende un'offerta consolidata, anche perché riconosciuta dal sistema produttivo locale e dai potenziali iscritti. Nel 2022, sono stati realizzati 198 corsi IFTS in modalità ordinaria e duale in un numero limitato di regioni del Centro-Nord (Emilia-Romagna, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Toscana, P.A. Trento, Marche, Liguria) e in Campania, che è la prima regione del Centro-Sud ad implementare una strategia di programmazione pluriennale. Tra i settori, quello del "Turismo e Sport" costituisce il 18,7% dell'offerta, dopo l'area Meccanica e delle ICT[45].

La minor offerta di percorsi IFTS piò essere in parte correlata all'intensificarsi di quella delle 147 ITS Academy che, per tassi di conseguimento del titolo (76%) e di inserimento occupazionale coerente con gli studi (87% entro un anno, con punte fino al 92,7% nel settore in esame), evidenzia notevoli risultati. Nel 2022, sono stati 349 i corsi terminati, erogati da 98 Fondazioni ITS Academy; nell'ambito delle dieci Aree Tecnologiche coperte dagli ITS, quella denominata "Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo" attualmente comprende 18 Istituti Tecnologici Superiori attivi

45. INAPP, *Rapporto 2024, Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma*, 2024.

in 14 regioni italiane che hanno erogato, nel 2022, l'11,7% dell'offerta complessiva[46]. Tra le figure professionali formate, troviamo:

i. Tecnico superiore per la comunicazione e la valorizzazione di luoghi e territori con l'utilizzo di nuove tecnologie;

ii. Tecnico superiore per la gestione di strutture turistico-ricettive;

iii. Tecnico superiore per la promozione e il marketing delle filiere turistiche e delle attività culturali;

iv. Tecnico superiore per la valorizzazione delle risorse culturali, delle produzioni tipiche e della filiera turistica.

È evidente che l'interesse nei confronti degli ITS e del loro ruolo strategico è in costante crescita. Tuttavia, il numero di studenti che completano i percorsi offerti dalle Academy risulta ancora contenuto, a fronte di una domanda di profili qualificati significativamente superiore rispetto allo stock di diplomati attualmente disponibile. Tale fenomeno di *shortage* si manifesta anche nell'area tecnologica dedicata ai "Beni e attività artistiche e culturali e al turismo", ambito per il quale, secondo il Rapporto Unioncamere *ITS Academy e Lavoro*, gli 810 diplomati ITS registrati nel 2022 rappresentano una quota ancora largamente insufficiente rispetto al fabbisogno previsto per il 2024, stimato in circa 5.400 unità[47].

I dati dell'indagine Excelsior di Unioncamere, presentati dalla ricerca di Federalberghi, forniscono un quadro interessante sull'attività formativa organizzata dalle imprese turistiche. Nel 2022, il 15,3% delle aziende del settore ha erogato corsi di formazione per il proprio personale, una percentuale inferiore rispetto alla media degli altri settori economici.

---

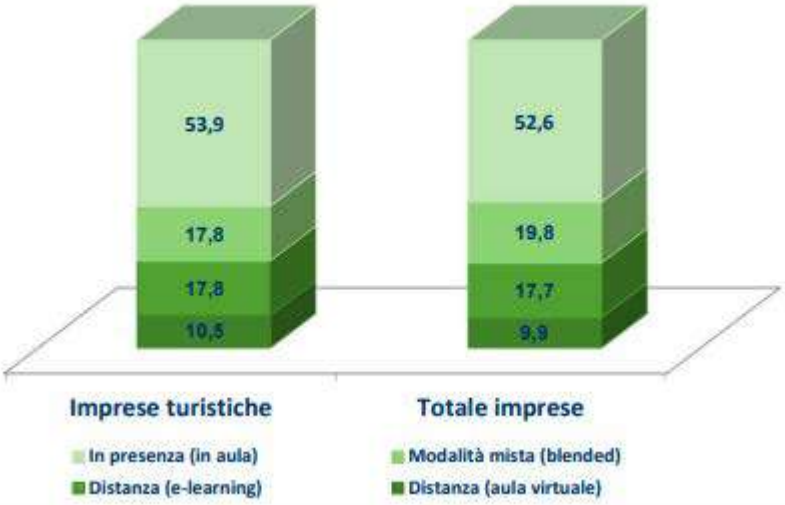
46. INDIRE, *Monitoraggio nazionale 2024 – Focus Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo,* Firenze, 2024

47. UNIONCAMERE, *Rapporto ITS Academy e Lavoro 2024,* marzo 2025

Questo divario può essere parzialmente spiegato dalla minore presenza di grandi imprese nel settore turistico rispetto all'industria e ad altri comparti dei servizi, considerando che le aziende di maggiori dimensioni tendono ad implementare programmi formativi più strutturati[48].

Inoltre, l'attività formativa aziendale presenta una distribuzione territoriale disomogenea, con una prevalenza nelle regioni del Centro-Nord. Gli interventi formativi sono stati principalmente finalizzati all'aggiornamento del personale sulle mansioni già svolte, privilegiando la modalità di erogazione in presenza (vd. figura 14), mentre, per quanto riguarda l'ospitalità di tirocinanti e stagisti, l'11,6% delle imprese turistiche ha accolto personale in formazione (anche in questo caso una percentuale leggermente inferiore alla media degli altri settori).

Figura 14. Modalità principale dell'attività di formazione svolta dalle imprese (quote % sul totale delle imprese che hanno effettuato corsi.



Fonte. Federalberghi su dati Unioncamere, 2022.

48. FEDERALBERGHI, DATATUR, *Trend e statistiche sull'economia del turismo*, edizione marzo 2025, *op.cit.*

In uno scenario caratterizzato da una crescente sfida in termini di competitività globale, si consolida la necessità di incrementare, su scala generale, i livelli di partecipazione degli adulti alle attività di apprendimento. La portata ambiziosa di tale obiettivo è confermata dai dati disponibili per il 2023 che, pur registrando per l'Italia un incremento di due punti percentuali rispetto all'anno precedente, collocano il Paese al quattordicesimo posto nel ranking europeo, con una percentuale complessiva pari all'11,6%, internamente caratterizzata da una forte polarizzazione tra occupati e disoccupati. I primi, infatti, accedono alle opportunità formative in misura significativamente maggiore (62,8%) rispetto alla popolazione disoccupata (17,4%).

A contribuire a tale risultato è, senza dubbio, l'offerta di formazione continua promossa dai Fondi paritetici interprofessionali, sia attraverso gli Avvisi pubblicati a valere sul Conto di Sistema – quale strumento di programmazione e orientamento generale dell'offerta formativa – sia tramite il canale di finanziamento rappresentato dal Conto aziendale. Un'offerta che, attualmente, si collega anche a un ulteriore strumento nazionale di sostegno alla formazione nelle imprese, il Fondo nuove competenze (FNC), attraverso la pubblicazione di Avvisi specifici riferiti alle transizioni digitale e green. Nel periodo compreso tra il 1° novembre 2022 e il 31 dicembre 2023, i Fondi interprofessionali hanno emanato 83 Avvisi, per un ammontare complessivo di risorse previste pari a 620,196 milioni di euro, di cui 12 riferiti al Fondo nuove competenze e almeno 16 riconducibili a misure di politiche attive del lavoro. Queste ultime risultano rivolte anche a lavoratori beneficiari di interventi e misure di tutela del reddito, in coerenza con quanto previsto dal decreto legislativo n. 230/2021[49], ovvero basate su percorsi formativi destinati a soggetti potenzialmente occupabili nelle imprese coinvolte.

Va, infine, segnalato il crescente impegno dei Fondi paritetici interprofessionali nei processi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, con l'obiettivo di accrescere la qualità delle proposte formative e di garantire una maggiore trasparenza e spendibilità degli apprendimenti acquisiti, tanto nei contesti formali quanto in quelli non formali.

49. INAPP, Rapporto 2024, cit. p.194.

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

6 Conclusioni Allegati e Bibliografia

Conclusioni

A questo punto, l'analisi del sistema formativo e del sistema delle politiche attive del lavoro, in aggiunta all'analisi sul mismatch effettuata precedentemente, ha permesso di evidenziare quelle che sono le criticità strutturali del settore che ne limitano l'efficacia complessiva. La frammentazione dell'offerta formativa, la scarsa integrazione tra politiche attive e passive, la mancata implementazione dei sistemi informativi e la limitata propensione delle imprese turistiche all'investimento in formazione rappresentano quindi ostacoli significativi allo sviluppo di un sistema che sia capace di rispondere efficacemente alle sfide di un mercato in rapida evoluzione. Sulle basi delle criticità evidenziate si possono, tuttavia, provare a costruire possibili soluzioni.

In primis, diventa fondamentale valorizzare il ruolo della bilateralità come elemento di raccordo fra domanda e offerta di lavoro all'interno del settore. Le parti sociali e gli enti bilaterali hanno un ruolo di primo piano nel radicamento territoriale e nella conoscenza delle specificità settoriali e, di conseguenza, possono offrire una prospettiva di qualità sui fabbisogni occupazionali del settore. Oltre alla già analizzata possibilità di costituire un Osservatorio Paritetico Nazionale[50] che potrebbe avere il potenziale di fungere da modello pilota per testare approcci avanzati di matchmaking e analisi del mercato del lavoro (offrendo allo stesso tempo monitoraggio delle competenze richieste dal settore, promozione della formazione mirata, una piattaforma di dialogo fra le parti sociali e sperimentazione di tecnologie avanzate), gli enti bilaterali potrebbero assumere un ruolo proattivo nell'erogazione di percorsi formativi di qualità attraverso la loro rete regionale.

---

50. Sul tema, si permette di segnalare un precedente saggio dei due autori, L. MANFREDI, A. SMILARI, *Colmare il divario. Affrontare il mismatch occupazionale nel settore turistico italiano nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità*, in *Federalismi*, Focus Lavoro Persona Tecnologia, n. 30, 18 dicembre 2024, pp. 23-24.

Questa funzione si tradurrebbe concretamente nella progettazione e implementazione di un catalogo formativo settoriale, calibrato sulle effettive esigenze del mercato e articolato secondo standard qualitativi omogenei a livello nazionale.

Una seconda linea di intervento, nel contesto di questa trasformazione strutturale, è relativa all'implementazione di un *digital wallet* delle competenze, così come previsto dal decreto legislativo 150 del 2015 (il Fascicolo Elettronico del Lavoratore, già menzionato precedentemente).

Una tale innovazione, basata su un sistema di registri distribuiti (tecnologia *blockchain*), permetterebbe di affrontare la frammentazione che caratterizza attualmente il sistema formativo territoriale, fondamentale in un settore contraddistinto da elevata stagionalità e in cui vi è un elevato bisogno di certificare e di non disperdere le competenze acquisite con la formazione.

Tale infrastruttura tecnologica, infatti, permetterebbe la creazione di un ambiente interconnesso dove le attestazioni di competenza acquisiscono mobilità transterritoriale, consentendo ai lavoratori turistici di capitalizzare il proprio patrimonio di conoscenze indipendentemente dal contesto geografico di riferimento[51].

In aggiunta, il *digital wallet* si integrerebbe perfettamente con le funzionalità avanzate del SIISL, creando un ecosistema informativo coerente che massimizzerebbe l'efficacia degli algoritmi di intelligenza artificiale già previsti dalla piattaforma ministeriale.

Questa linea, richiamando lo scenario citato di importanti divari nella partecipazione degli adulti ad attività formative — per condizione occupazionale, genere, età, provenienza geografica e livelli di istruzione posseduti — che cronicizzano la distanza di importanti

51. S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *MetApprendo. Il primo caso di social blockchain su larga scala. Formazione continua, contrattazione collettiva e aspetti di innovazione digitale*, in *Federalismi.it*, n. 4, 2023 pp. 186-188.

target di popolazione dal mercato del lavoro e limitano l'efficacia dei percorsi di inserimento e u*pskilling*, appare coerente con la tendenza, sostenuta anche dalle più recenti indicazioni di policy, a rafforzare l'offerta di percorsi personalizzati, aprendo a nuove modalità di erogazione della formazione, con contenuti organizzati in piccoli segmenti facilmente fruibili (micro-learning), agganciati a micro-credenziali come forme digitali di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite tramite questa modalità.

Un'opportunità che, mentre consente anche il recupero — in termini di messa in trasparenza e attestazione — di esperienze pregresse e competenze possedute, anche solo in parte, dalla persona, permette, mediante allestimenti flessibili e adattivi, di attrarre l'interesse e la domanda formativa di imprese e lavoratori/cittadini, contribuendo a ridurre lo skills mismatch.

Infine, considerando le specificità dei lavoratori adulti occupati nel settore turistico, caratterizzati da vincoli temporali stringenti e necessità di aggiornamento continuo, si propone la modellizzazione di un sistema formativo *blended* specificamente calibrato sulle esigenze del settore.

Questo modello prevederebbe la digitalizzazione del catalogo formativo settoriale, con un'architettura pedagogica articolata su due livelli: da un lato, micromoduli formativi fruibili in modalità asincrona, focalizzati su competenze specifiche e rapidamente aggiornabili in base all'evoluzione del mercato; dall'altro, moduli formativi più strutturati, erogati in presenza, dedicati a competenze complesse che richiedono interazione diretta.

Questo sistema potrebbe poi integrarsi con l'intelligenza artificiale, capace di personalizzare i percorsi formativi in base al profilo di competenze del lavoratore e al suo stile di apprendimento.

Professioni ricercate dalle imprese turistiche (anno 2024)	Entrate	% diff. Reperimento	Motivi della difficoltà
Camerieri e professioni assimilate	437.390	54%	Mancanza candidati: 70,9%; Preparazione indadeguata: 20,7%; Altri motivi: 8,3%
Cuochi in alberghi e ristoranti	227.550	62%	Mancanza candidati: 70,9%; Preparazione indadeguata: 23,3%; Altri motivi: 5,8%
Baristi e professioni assimilate	181.020	49%	Mancanza candidati: 65,1%; Preparazione indadeguata: 20,6%; Altri motivi: 14,2%
Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	74.020	41%	Mancanza candidati: 80,9%; Preparazione indadeguata: 16,7%; Altri motivi: 2,4%
Personale non qualificato addetto pulizia servizi alloggio e navi	54.590	42%	Mancanza candidati: 76,1%; Preparazione indadeguata: 17,0%; Altri motivi: 6,9%
Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione	42.230	45%	Mancanza candidati: 56,6%; Preparazione indadeguata: 38,3%; Altri motivi: 5,1%
Personale non qualificato nei servizi di ristorazione	35.010	53%	Mancanza candidati: 76,4%; Preparazione indadeguata: 18,6%; Altri motivi: 4,9%
Personale non qualificato servizi pulizia uffici ed esercizi commerciali	376.710	39%	Mancanza candidati: 73,9%; Preparazione indadeguata: 11,2%; Altri motivi: 14,9%
Personale non qualificato servizi custodia di edifici, attrezzature e beni	35.320	23%	Mancanza candidati: 74,3%; Preparazione indadeguata: 12,3%; Altri motivi: 13,4%
Commessi delle vendite al minuto	452.540	31%	Mancanza candidati: 63,8%; Preparazione indadeguata: 29,6%; Altri motivi: 6,6%
Addetti alle consegne	37.940	22%	Mancanza candidati: 51,5%; Preparazione indadeguata: 34,8%; Altri motivi: 13,7%
Pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali	15.780	59%	Mancanza candidati: 53,4%; Preparazione indadeguata: 39,2%; Altri motivi: 7,4%
Addetti agli affari generali	151.220	37%	Mancanza candidati: 41,9%; Preparazione indadeguata: 55,1%; Altri motivi: 2,9%
Personale non qualificato attività industriali e profess. assimilate	34.070	36%	Mancanza candidati: 72,1%; Preparazione indadeguata: 18,9%; Altri motivi: 9%
Tecnici della produzione di servizi	5.670	70%	Mancanza candidati: 40,7%; Preparazione indadeguata: 48,8%; Altri motivi: 10,5%
Autisti di taxi, conduttori di automobili, furgoni e altri veicoli	13.350	49%	Mancanza candidati: 70,9%; Preparazione indadeguata: 22,4%; Altri motivi: 6,7%
Tecnici della produzione e preparazione alimentare	3.400	72%	Mancanza candidati: 73,5%; Preparazione indadeguata: 25,8%; Altri motivi: 0,7%
Cassieri di esercizi commerciali	13.970	16%	Mancanza candidati: 80,1%; Preparazione indadeguata: 11,6%; Altri motivi: 8,3%

Professioni ricercate dalle imprese turistiche (anno 2024)	Entrate	% diff. Reperimento	Motivi della difficoltà
Addetti a funzioni di segreteria	54.930	33%	Mancanza candidati: 43,1%; Preparazione indadeguata: 42,1%; Altri motivi: 14,8%
Personale non qualificato addetto alla manutenzione del verde	18.210	45%	Mancanza candidati: 59,7%; Preparazione indadeguata: 25,4%; Altri motivi: 14,9%
Addetti accoglienza e informaz. nelle imprese e negli enti pubblici	62.310	33%	Mancanza candidati: 47%; Preparazione indadeguata: 45,4%; Altri motivi: 7,6%
Bagnini e professioni assimilate	20.980	34%	Mancanza candidati: 92,4%; Preparazione indadeguata: 5,3%; Altri motivi: 2,3%
Tecnici del marketing	14.540	42%	Mancanza candidati: 62,7%; Preparazione indadeguata: 35,4%; Altri motivi: 1,9%
Operai addetti a macchine confezionatrici di prodotti industriali	47.510	29%	Mancanza candidati: 64%, Preparazione indadeguata: 20,1%, Altri motivi: 15,8%
Addetti ad attività organizzative delle vendite	9.850	46%	Mancanza candidati: 39,5%; Preparazione indadeguata: 59,2%; Altri motivi: 1,3%
Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni	4.360	41%	Mancanza candidati: 54,8%, Preparazione indadeguata: 42,4%, Altri motivi: 2,8%
Addetti agli sportelli delle agenzie di viaggio	2.990	45%	Mancanza candidati: 45,4%; Preparazione indadeguata: 52,3%; Altri motivi: 2,3%
Contabili e professioni assimilate	58.230	49%	Mancanza candidati: 59,1%; Preparazione indadeguata: 36,9%; Altri motivi: 4%
Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell'immagine e simili	5.620	23%	Mancanza candidati: 33,3%; Preparazione indadeguata: 63,8%; Altri motivi: 2,9%
Addetti alla gestione degli acquisti	6.600	34%	Mancanza candidati: 61,1%; Preparazione indadeguata: 35,6%; Altri motivi: 3,3%
Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private	13.180	37%	Mancanza candidati: 53,9%; Preparazione indadeguata: 37,2%; Altri motivi: 8,9%
Specialisti nei rapporti con il mercato	21.790	43%	Mancanza candidati: 45,5%; Preparazione indadeguata: 50,3%; Altri motivi: 4,2%
Guide e accompagnatori specializzati	370	42%	Mancanza candidati: 45,5%; Preparazione indadeguata: 46,8%; Altri motivi: 7,7%
Tecnici web	8.870	48%	Mancanza candidati: 27,6%; Preparazione indadeguata: 70,8%; Altri motivi: 1,6%
Tecnici meccanici	22.270	64%	Mancanza candidati: 54,2%; Preparazione indadeguata: 39,8%; Altri motivi: 6%

Professioni ricercate dalle imprese turistiche (anno 2024)	Entrate	% diff. Reperimento	Motivi della difficoltà
Ingegneri industriali e gestionali	24.420	59%	Mancanza candidati: 55,6%; Preparazione indadeguata: 36,7%; Altri motivi: 7,8%
Conduttori di mezzi pesanti e camion	214.390	57%	Mancanza candidati: 71,7%; Preparazione indadeguata: 22,4%; Altri motivi:5,8%
Addetti alla contabilità	28.630	40%	Mancanza candidati: 49,7%; Preparazione indadeguata: 44,9%; Altri motivi: 5,4%
Tecnici della vendita e della distribuzione	104.580	50%	Mancanza candidati: 56,3%; Preparazione indadeguata: 36,5%; Altri motivi: 7,3%
Personale addetto compiti di controllo verifica e profess. assim.	3.810	36%	Mancanza candidati: 69,9%; Preparazione indadeguata: 29,6%; Altri motivi: 0,4%
Panettieri e pastai artigianali	14.130	58%	Mancanza candidati: 76,1%; Preparazione indadeguata: 18,3%; Altri motivi: 5,6%
Approvvigionatori e responsabili acquisti	8.550	68%	Mancanza candidati: 41,1%; Preparazione indadeguata: 55,1%; Altri motivi: 3,9%
Istruttori di discipline sportive non agonistiche	6.660	58%	Mancanza candidati: 50,5%; Preparazione indadeguata: 31,4%; Altri motivi: 18,2%
Animatori turistici e professioni assimilate	3.940	52%	Mancanza candidati: 72,1%; Preparazione indadeguata: 22,7%; Altri motivi: 5,2%
Agenti di viaggio	800	69%	Mancanza candidati: 52,8%; Preparazione indadeguata: 46,8%; Altri motivi: 0,4%
Addetti all'assistenza personale	38.230	41%	Mancanza candidati: 78,4%; Preparazione indadeguata: 14,7%; Altri motivi: 6,9%
Specialisti gestione e sviluppo del personale e del lavoro	4.730	52%	Mancanza candidati: 41,4%; Preparazione indadeguata: 54,9%; Altri motivi: 3,7%
Addetti alla sorveglianza di bambini e professioni assimilate	12.810	10%	Mancanza candidati: 89,1%; Preparazione indadeguata: 10,7%; Altri motivi: 0,2%
Guardie private di sicurezza	13.210	41%	Mancanza candidati: 76,8%; Preparazione indadeguata: 18,8%; Altri motivi: 4,4%
Tecnici esperti in applicazioni	23.690	65%	Mancanza candidati: 49,9%; Preparazione indadeguata: 48,4%; Altri motivi: 1,7%
Artigiani e addetti alle tintolavanderie	14.020	32%	Mancanza candidati: 63,1%; Preparazione indadeguata: 20,9%; Altri motivi: 16%
Addetti alla gestione del personale	7.080	38%	Mancanza candidati: 66,7%; Preparazione indadeguata: 27,4%; Altri motivi: 5,9%
Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi	6.530	46%	Mancanza candidati: 57,6%; Preparazione indadeguata: 39,7%; Altri motivi: 2,7%

Professioni ricercate dalle imprese turistiche (anno 2024)	Entrate	% diff. Reperimento	Motivi della difficoltà
Accompagnatori turistici	560	37%	Mancanza candidati: 34,8%; Preparazione indadeguata: 47,5%; Altri motivi: 17,6%
Addetti alla vendita di biglietti	8.530	18%	Mancanza candidati: 84,3%; Preparazione indadeguata: 12,2%; Altri motivi: 3,5%
Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	78.950	52%	Mancanza candidati: 73,8%; Preparazione indadeguata: 19,8%; Altri motivi: 6,4%
Specialisti in contabilità e problemi finanziari	7.880	36%	Mancanza candidati: 51,7%; Preparazione indadeguata: 24,6%; Altri motivi: 23,7%
Addetti alla gestione dei magazzini e professioni assimilate	22.690	37%	Mancanza candidati: 61,5%; Preparazione indadeguata: 6,2%; Altri motivi: 2,3%
Direttori e dirigenti nei servizi di alloggio e ristorazione	130	18%	Mancanza candidati: 21,7%; Preparazione indadeguata: 78,3%; Altri motivi: 0%
Tecnici programmatori	22.030	69%	Mancanza candidati: 69,3%; Preparazione indadeguata: 26%; Altri motivi: 4,7%
Tecnici delle attività ricettive e professioni assimilate	190	46%	Mancanza candidati: 90,9%; Preparazione indadeguata: 9,1%; Altri motivi: 0%
Spedizionieri e tecnici della distribuzione	7.080	48%	Mancanza candidati: 65,2%; Preparazione indadeguata: 33%; Altri motivi: 1,8%
Estetisti e truccatori	18.360	66%	Mancanza candidati: 35,5%; Preparazione indadeguata: 56,2%; Altri motivi: 8,4%
Massaggiatori e operatori termali	1.340	46%	Mancanza candidati: 59%; Preparazione indadeguata: 29%; Altri motivi: 12%

Bibliografia

L. MANFREDI, A. SMILARI, *Colmare il divario. Affrontare il mismatch occupazionale nel settore turistico italiano nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità*, in *Federalismi*, Focus Lavoro Persona Tecnologia, n. 30, 18 dicembre 2024, pp. 23-24.

F. MANENTE, M. RESCE, *Evidenze empiriche dell'indagine Inapp-Plus 2022 – Mercati del lavoro territoriali: le aree interne tra criticità e prospettive*, 2025.

FEDERALBERGHI, DATATUR, *Trend e statistiche sull'economia del turismo*, edizione marzo 2025, *op.cit.*

L. DI LENNA, E. LAMON, S. OLIVA, *Giovani e la scelta di trasferirsi all'estero - Propensione e motivazione*, Fondazione Nord Est, 2024.

F. CALZA, M. TRUNFIO, C. PASQUINELLI, A. SORRENTINO, S. CAMPANA, S. ROSSI, *Technology-driven innovation Exploiting ICTs tools for digital engagement, smart experiences, and sustainability in tourism destinations*, SLIOB Research Report, Enzo Albano Edizioni, 2022, pp. 1-57.

SRM, *Turismo e territorio. Tendenze, impatti e dinamiche di impresa*, 2024.

ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE, *L'andamento del turismo e i nuovi trend*, 2025.

ENIT, UNIONCAMERE/ISNART, *La performance delle imprese turistiche, i trend in atto e le previsioni per il 2025*, intervento presentato al convegno BIT 2025, Milano, 9 febbraio 2025.

CEDEFOP, *Digital skills ambitions in action: Cedefop's skills forecast digitalisation scenario*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2024.

UNIONCAMERE, *Rapporto ITS Academy e Lavoro 2024,* marzo 2025

INAPP, *Rapporto 2024, Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma*, dicembre 2024.

INDIRE, *Monitoraggio nazionale 2024 – Focus Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali – Turismo*, Firenze 2024.

S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *MetApprendo. Il primo caso di social blockchain su larga scala. Formazione continua, contrattazione collettiva e aspetti di innovazione digitale*, in *Federalismi.it*, n. 4, 2023 pp. 186-188.

A. ANTOLINI, *Misurare i servizi: potenzialità e criticità delle statistiche sul turismo*, Economia dei Servizi, Mercati, Istituzioni, Management, n. 2, 2014, pp. 121-138.

C. FREGUJA, M.C. ROMANO, L. L. SABBADINI, *Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità, Rapporto ISTAT-CNEL,* 2025.

G. BERRINO, *La storia del turismo in Italia*, Nuova informazione bibliografica, Il sapere nei libri, n. 3, 2011, pp. 539-543.

INAPP, *European Social Survey*, in *INAPP News*, n. 9, settembre 2023 (ricerca consultabile sul sito di INAPP)

G. IMPELLIZZIERI, M. TIRABOSCHI, *Le politiche attive che non ci sono: di chi è la colpa? A proposito di sindacato, mercato del lavoro e occupazione*, in *Bollettino Adapt*, n. 19, maggio 2022, pp. 1-2.

A. ALAIMO, *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel welfare attivo e nei mercati del lavoro transizionali. Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012*, n. 92, in *RDSS*, n. 3, 2012, p. 574.

S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *Oltre il concetto di Blockchain: tecnica sociale di regolazione, fascicolo elettronico e nuovi diritti del lavoratore*, in *Federalismi*, Focus - Blockchain, politiche pubbliche e regole, n.2, 2021.

L. BROGNA*, L'impatto della pandemia sul turismo in Italia. Alcune riflessioni sull'occupazione*, Annuali del Dipartimento di Metodi e Modelli per l'Economia e il Territorio e la Finanza, Sapienza Università Editrice, 2022, p. 3.

G. DEL CHIAPPA, A.G. SATTA, I. BREGOLI, *Cosa rende attrattivo il lavoro nel settore dell'ospitalità e della ristorazione durante l'epoca della Great Resignation e del Quiet Quitting?*, in A. MARASCO, A. MORVILLO, G. MAGGIORE, E. BECHERI (a cura di), *Rapporto sul turismo italiano XXVI edizione*, pp. 109-123

DOSSIER XIX LEGISLATURA, *Schema del Piano Strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, par. 4.5, 2023, p. 97.

L. DWYER, P. FORSYTH, R. SPURR, *Contrasting the Uses of TSAS and CGE Models: Measuring Tourism Yield and Productivity*, Tourism Economics, vol. 13, n. 4, 2007, pp. 537-551.

M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, Rapporto CRILDA, febbraio 2024, pp. 3-29.

A. FANTONI, A. MOCENNI, L. VISINTIN, *Processi di Digitalizzazione delle Imprese Toscane nel Settore Turistico*, ProDest, 2021, par. 6, p. 65.

FONDAZIONE UNIVERDE, NotoSondaggi Istituto Demoscopico, XIV Rapporto. Gli italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo, 2024.

G. GALERI, *Turismo sostenibile, ecologia integrale e formazione per un patto educativo con i territori*, Formazione e insegnamento, 2022, pp. 778-779.

INAPP Policy Brief, *L'economia Delle Piattaforme Digitali. Prime evidenze dall'indagine INAPP sul turismo, la ristorazione e i trasporti*, maggio 2023, pp. 1-2.

L. LIGUORI, G. BUTTU, G. MARI, *Nuovi turismi e capitale umano: verso un mismatch tra domanda e offerta di lavoro nella filiera del turismo?* Rapporto sul Turismo Italiano, XXVI Edizione 2022-2023, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale, 2023, pp. 97-109.

M. LOMBARDI, A. PETREI, S. SCHENKEL, M. STRACCAMORE*, Il turismo nelle economie territoriali: una tassonomi*a, L'industria, Rivista di economia e politica industriale, n. 3, 2021, pp. 447-484.

M. MANENTE, G. MINGOTTO, *La nuova stagione del turismo*, Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile, n. 2, 2017, pp. 383-392.

G. MAZZOLA, V. PIZZUTO, M. RUGGIERI, *The role of Tourism in Island Economic Growth and Resilience: A Panel Analysis for the European Mediterranean Countries (2000-2015),* Journal of Economic Studies, vol. 46, n. 7, 2019, pp. 1418-1420.

OECD*, Understanding the Digital Divide*, OECD Digital Economy Papers, 2021, p. 5.

OECD, *Employment Outlook 2024*, par. 4.2.2, p. 194.

A. PANZERA, *Patrimonio culturale, turismo e crescita economica locale: una conferma empirica della loro interazione,* Scienze Regionali, Italian Journal of Regional Science, n. 2, 2022, pp. 253-294.

F. PIGLIARU, *Turismo e sviluppo economico*, Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile, n. 3, 2003, p. 322.

L. PLATANIA, M. RUGGIERI, *L'industria dei viaggi e del turismo in Italia: aspetti definitori, dinamiche intersettoriali ed effetti della crisi,* L'industria, Rivista di economia e politica industriale, n. 4, 2022, pp. 733-734.

P. SALUSTRI, A. COCCO, *Turismo culturale: crisi o nuove opportunità di sviluppo?*, Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, n. 1, 2022, pp. 73-82.

G. SANTORO, *Le statistiche del turismo in Italia. Un'articolazione complessa*, Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, n. 1-2, 2018, pp. 132-134.

THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI, *Turismo sostenibile e patrimonio del territorio. Quali sinergie e quali impatti economici, sociali e ambientali,* novembre 2023, pp. 2-6.

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 Luglio 2025