

Colmare il divario. Affrontare il
mismatch occupazionale nel settore
turistico italiano nell'era della
digitalizzazione e della sostenibilità

di **Leonardo Manfredi**

Dottorando in Diritto del lavoro
Università Cattolica del Sacro Cuore

e **Alessandro Smilari**

Dottorando in Diritto del lavoro
Università Cattolica del Sacro Cuore



Colmare il divario. Affrontare il mismatch occupazionale nel settore turistico italiano nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità*

di Leonardo Manfredi

Dottorando in Diritto del lavoro
Università Cattolica del Sacro Cuore

e Alessandro Smilari

Dottorando in Diritto del lavoro
Università Cattolica del Sacro Cuore

Abstract [It]: Questo scritto esamina il crescente fenomeno del mismatch occupazionale nel settore turistico italiano. L'analisi si concentra sulla discrepanza tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dai lavoratori, nel contesto delle transizioni digitale, demografica e green. Il documento esplora le cause di questo divario, fra cui emergono la stagionalità del settore, l'inadeguatezza dei programmi formativi e la scarsa attrattività delle carriere turistiche. Viene poi evidenziato l'impatto del mismatch sulla qualità dei servizi offerti, sulla competitività delle imprese e soprattutto sulle prospettive occupazionali, dando attenzione anche a categorie più vulnerabili. All'interno di questa cornice, lo scopo del presente lavoro, oltre a fotografare la situazione attuale, è anche quello di proporre una serie di strategie mirate, dalla creazione di un Osservatorio Paritetico Nazionale di settore, all'implementazione di politiche integrate, volte a promuovere la formazione continua, l'innovazione e la cooperazione tra settore pubblico e privato.

Title: Colmare il divario. Affrontare il mismatch occupazionale nel settore turistico italiano nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità

Abstract [En]: This paper examines the growing phenomenon of occupational mismatch in the Italian tourism sector. The analysis focuses on the discrepancy between the skills required by enterprises and those offered by workers, within the context of digital and green transitions. The document explores the causes of this gap, among which emerge the sector's seasonality, the inadequacy of training programmes, and the limited attractiveness of careers in tourism. It then highlights the impact of this mismatch on service quality, enterprise competitiveness, and particularly on employment prospects, also giving attention to more vulnerable categories. The study subsequently proposes a series of targeted strategies, ranging from the establishment of a National Joint Observatory on digitalisation in the sector to the implementation of integrated policies, aimed at promoting continuous training, innovation, and cooperation between the public and private sectors.

Parole chiave: Settore turistico, digitalizzazione, mismatch occupazionale, sostenibilità, competenze

Keywords: Tourism sector, digitalisation, employment mismatch, sustainability, skills

Sommario: 1. Introduzione. 2. Il settore turistico in Italia: uno sguardo attento. 3. Transizione demografica, digitale e green nel settore del turismo. 4. Occupazione nel settore turistico: tendenze e sfide. 5. Mismatch occupazionale nel settore turistico. 6. Conclusioni.

* La ricerca è stata svolta nell'ambito di un progetto coordinato da IAL Nazionale – innovazione, apprendimento, lavoro Srl. Si v. di seguito la descrizione del metodo di indagine. I paragrafi 1 e 3 sono stati scritti da Leonardo Manfredi. I paragrafi 2 e 4 sono stati scritti da Alessandro Smilari. I paragrafi 5 e 6 sono stati scritti da Leonardo Manfredi e Alessandro Smilari.



1. Introduzione

Il settore turistico rappresenta un pilastro fondamentale dell'economia italiana, giocando un ruolo cruciale nel contribuire al prodotto interno lordo (PIL) nazionale e nell'offrire opportunità occupazionali significative. Negli ultimi decenni, il settore ha affrontato una serie di sfide e opportunità derivanti da cambiamenti tecnologici, ambientali e sociali. La pandemia di covid-19 ha ulteriormente accentuato la necessità di un'evoluzione, sottolineando l'urgenza di una transizione digitale e green per garantire una ripresa sostenibile e resiliente. Il presente studio si propone di analizzare tali aspetti. Nello specifico, nel *paragrafo 1*, si approfondirà l'importanza del settore turistico per l'economia italiana, mettendo in luce il suo contributo significativo alla crescita economica e alla creazione di opportunità lavorative. Si discuterà come il patrimonio culturale e naturale del Paese sia fondamentale per attrarre turisti, favorendo al contempo uno sviluppo economico sostenibile. Saranno esaminate le sfide che il settore ha dovuto affrontare, tra cui l'impatto della pandemia di covid-19 e le incertezze geopolitiche, che hanno messo in evidenza la vulnerabilità del comparto. Si evidenzierà, inoltre, la necessità di politiche differenziate per gestire l'eterogeneità territoriale e di migliorare la raccolta e l'analisi dei dati statistici, utilizzando strumenti come la contabilità satellite del turismo (CST), per misurare accuratamente l'impatto economico e orientare le strategie future. Nel *paragrafo 2* si esploreranno i principali driver di cambiamento nel settore: la transizione demografica, la transizione digitale e la transizione green. La transizione digitale, caratterizzata dall'adozione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, le piattaforme digitali, l'internet delle cose (IoT) e la blockchain, sta rivoluzionando il modo in cui i servizi turistici vengono offerti e consumati. Queste tecnologie stanno trasformando l'esperienza del cliente, migliorando l'efficienza operativa e aprendo nuove opportunità di mercato. L'integrazione di soluzioni digitali permette una maggiore personalizzazione dell'offerta, la gestione ottimizzata delle risorse e l'accesso a nuovi segmenti di clientela. Parallelamente, la transizione green rappresenta un elemento fondamentale poiché, la crescente consapevolezza ambientale e le politiche globali orientate alla sostenibilità impongono al settore di adottare pratiche ecocompatibili. Ciò implica non solo la riduzione delle emissioni di carbonio e l'uso efficiente delle risorse naturali, ma anche la promozione di forme di turismo responsabile e sostenibile capaci di valorizzare il patrimonio culturale e naturale senza comprometterlo. Nel *paragrafo 3* si discuterà di come, in questo contesto di cambiamento, le competenze richieste nel settore turistico stiano evolvendo e stiano mutando. Nel *paragrafo 4* si tratterà un aspetto critico e centrale del report: il mismatch delle competenze. Questo fenomeno, caratterizzato dalla discrepanza tra le competenze richieste dalle imprese e quelle possedute dai lavoratori, rappresenta una sfida significativa per tutti i settori, e in particolar modo per quello turistico. Il rapido avanzamento tecnologico e l'evoluzione delle pratiche sostenibili impongono la necessità di una forza lavoro adeguatamente

preparata e aggiornata. Affrontare il mismatch delle competenze sarà quindi cruciale per permettere al settore di sfruttare appieno i benefici della doppia transizione. A conclusione di questa analisi, saranno infine presentate alcune possibili strategie per colmare tali lacune e garantire la sostenibilità economica, ambientale e sociale del settore.

2. Il settore turistico in Italia: uno sguardo attento

L'Italia, rinomata per la sua ricca storia, il patrimonio culturale, la bellezza paesaggistica e la cucina rinomata a livello mondiale, attrae milioni di visitatori ogni anno, sia da paesi vicini che da destinazioni internazionali più lontane. Il flusso costante di visitatori non solo alimenta l'economia locale, ma contribuisce anche a preservare e valorizzare il patrimonio culturale e naturale del Paese, creando un circolo virtuoso tra conservazione e sviluppo economico.¹ In questo contesto, il turismo si configura come un riflesso dei cambiamenti della società occidentale e rappresenta un'opportunità per l'elaborazione di una cultura e comunicazione transnazionale.² È così che emerge il concetto di turismo culturale, una pratica socioeconomica dinamica che media tra il valore intrinseco della cultura e il suo potenziale economico, favorendo uno sviluppo culturalmente sostenibile.³

Dal punto di vista economico, il settore turistico si conferma un elemento strategico per la competitività del Paese, ma con la consapevolezza che tale settore non è esente da sfide. Infatti, la pandemia di covid-19 ha messo in evidenza la vulnerabilità del turismo globale, esponendo il settore a shock improvvisi e significativi. Nonostante le numerose avversità, l'industria turistica ha dimostrato una notevole e incoraggiante capacità di adattamento e ripresa⁴, generando nel 2022 un valore aggiunto diretto di 7 miliardi di euro e un incremento percentuale del +106% dal 2020 ad oggi (figura 1). Nel 2022, il fatturato del settore turistico è stato di 19 miliardi di euro, segnando un incremento del 9% rispetto al 2015.⁵ Purtroppo, rispetto a tale recupero, l'incertezza geopolitica ed economica globale continua a rappresentare un ostacolo significativo. Le tensioni geopolitiche, come l'aggressione russa contro l'Ucraina e il conflitto Israeliano-Palestinese hanno e stanno ulteriormente complicando il quadro di

¹ 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.

² G. BERRINO, *La storia del turismo in Italia*, Nuova informazione bibliografica, Il sapere nei libri, n. 3, 2011, pp. 539-543.

³ 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.

⁴ 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.

⁵ THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI, *Turismo sostenibile e patrimonio del territorio. Quali sinergie e quali impatti economici, sociali e ambientali*, novembre 2023, pp. 2-6.

recupero. Altresì, la pandemia ha fatto emergere un'altra importante peculiarità del tessuto turistico italiano: l'eterogeneità territoriale. Tale eterogeneità si è concretizzata con il calo di presenze e di fatturato, con impatti variabili tra regioni e presumibilmente tra le diverse tipologie di comuni. Questa eterogeneità sottolinea la necessità di interventi politici differenziati e mirati, che affrontino non solo le sfide immediate poste dalla crisi, ma anche i problemi strutturali preesistenti, promuovendo al contempo un modello di sviluppo turistico più sostenibile e innovativo. L'importanza di politiche che favoriscano la digitalizzazione e l'innovazione emerge come elemento chiave per il futuro del settore.⁶

Figura 1. La Fotografia del settore turistico italiano.



Fonte: The European House Ambrosetti su Dati Istat.

Come evidenziato, quindi, l'industria dei viaggi e del turismo in Italia riveste un ruolo sempre più centrale ma la sua natura complessa e intersettoriale richiede un'analisi approfondita che superi la concezione del turismo come singolo settore economico. La contabilità satellite del turismo⁷ (CST) emerge come strumento fondamentale per comprendere e misurare l'impatto economico di questa industria composita. L'analisi dei dati CST per gli anni 2010, 2015, 2017 e 2019 rivela una crescita costante del valore aggiunto

⁶ 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.

⁷ 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.

turistico e un aumento dell'incidenza del turismo sull'economia italiana.⁸ Per questi scopi, le statistiche sul turismo rappresentano un potente strumento per analizzare fenomeni economici e sociali di ampia portata, mentre gli indicatori turistici possono rivelare informazioni cruciali sulle tendenze economiche, i cambiamenti nella qualità della vita e le nuove abitudini di consumo. Tuttavia, la loro efficacia e affidabilità sono limitate da diverse criticità metodologiche e operative, poiché emergono numerose problematiche che compromettono la qualità dei dati: la rilevazione dell'offerta ricettiva è ostacolata dalla mediazione degli enti locali, le indagini sulla domanda condotte da diversi enti presentano discrepanze metodologiche, e gli archivi amministrativi, potenzialmente ricchi di informazioni su fenomeni come la pressione turistica o l'economia sommersa, sono sottoutilizzati.⁹ Emerge quindi la necessità di una strategia integrata che preveda maggiore cooperazione tra produttori e utilizzatori di statistiche, nonché alleanze interistituzionali. Le nuove esigenze informative richiedono una maggiore tempestività e dettaglio territoriale dei dati, misure della sostenibilità del turismo e informazioni su nuove forme di ricettività e, in questo senso, è richiesto un approccio sistemico che permetta di potenziare le statistiche turistiche italiane.¹⁰

3. Transizione demografica, digitale e green nel settore del turismo

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.¹¹ Senza un sistema di politiche attive volte a facilitare la mobilità dei lavoratori e il loro aggiornamento professionale (*upskilling* e *reskilling*), esiste un rischio

⁸ L. PLATANIA, M. RUGGIERI, *L'industria dei viaggi e del turismo in Italia: aspetti definatori, dinamiche intersettoriali ed effetti della crisi*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale, n. 4, 2022, pp. 733-734.

⁹ A. ANTOLINI, *Misurare i servizi: potenzialità e criticità delle statistiche sul turismo*, Economia dei Servizi, Mercati, Istituzioni, Management, n. 2, 2014, pp. 121-138.

¹⁰ 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.

¹¹ M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, Rapporto CRILDA, febbraio 2024, pp. 3-29.

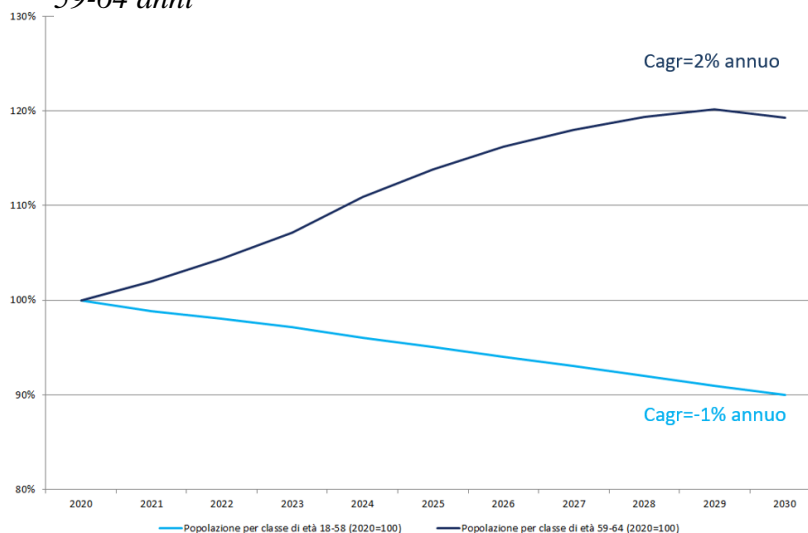


concreto di accentuare il divario tra le competenze richieste e quelle effettivamente disponibili nel mercato del lavoro. Analizziamo quelle che sono le principali transizioni.

Transizione demografica

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. 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: nel 2021, oltre 83 mila giovani hanno lasciato l'Italia, di cui il 42% aveva tra i 18 e i 34 anni.¹²

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 Istat

¹² M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, cit. p.7.



La transizione green

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.¹³

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.¹⁴ Secondo Unioncamere, saranno necessari circa 2,4 milioni di lavoratori con competenze *green* di livello intermedio, mentre nel settore delle professioni tecniche, impiegatizie e dei servizi, il 63% delle competenze richieste sarà di livello

¹³ G. GALERI, *Turismo sostenibile, ecologia integrale e formazione per un patto educativo con i territori*, Formazione e insegnamento, 2022, pp. 778-779.

¹⁴ M. MANENTE, G. MINGOTTO, *La nuova stagione del turismo*, Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile, n. 2, 2017, pp. 383-392.

intermedio.¹⁵ Altresì, si evidenzia nella figura 3, 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. 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.¹⁶

Figura 3. Skill of green-driven occupations



Fonte: OECD Employment Outlook 2024 ©

Infine, una crescente attenzione nei confronti del turismo sostenibile è evidente anche tra i turisti. Secondo il Rapporto pre-pandemico della Fondazione UniVerde, gli italiani dimostrano una sensibilità sempre maggiore verso le vacanze green: il 51% verifica che la struttura turistica sia sostenibile prima di effettuare una prenotazione e il 72% utilizza internet per condurre ricerche in merito (figura 4).¹⁷

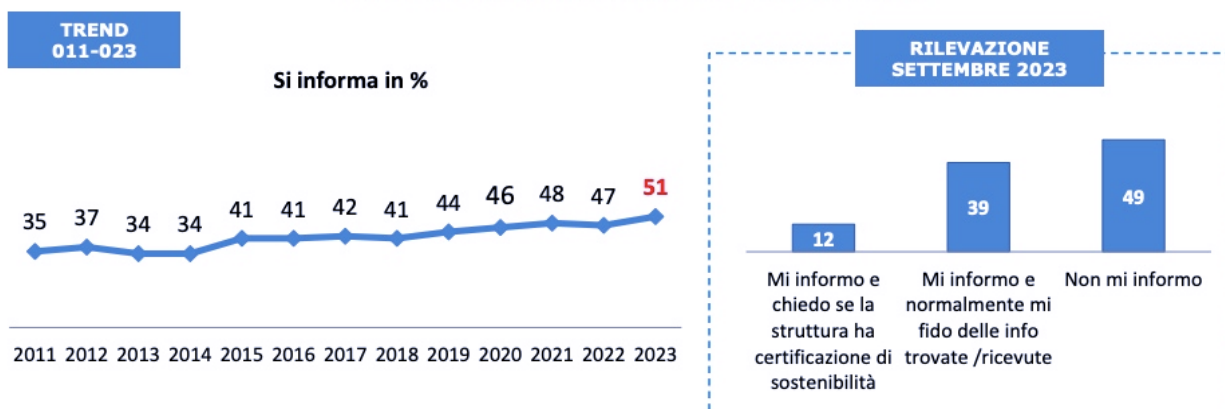
¹⁵ M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, cit., pp. 3-29.

¹⁶ OECD, *Employment Outlook 2024*, par. 4.2.2, p. 194.

¹⁷ FONDAZIONE UNIVERDE, *NotoSondaggi Istituto Demoscopico, XIII Rapporto. Gli italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo*, 2023.

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

Prima di scegliere una struttura turistica, si informa sull'attenzione che ha per l'ambiente?



Fonte: XIII Rapporto. Gli Italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo. Settembre 2023.

Transizione digitale

La pandemia da covid-19 ha accelerato la tendenza alla digitalizzazione, con una maggiore domanda di comunicazione senza contatto, esperienze virtuali, acquisti e transazioni online, nonché processi di monitoraggio e gestione dei visitatori.¹⁸ Un segnale tangibile dell'accelerazione della digitalizzazione è il crescente utilizzo delle piattaforme digitali nel settore del turismo, della ristorazione e dei trasporti terrestri in Italia. Attualmente, 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 5). Tra gli affitti di camere o bed & breakfast e gli alberghi, l'uso di piattaforme digitali raggiunge punte molto elevate, rispettivamente del 76,9% e del 74,6%.¹⁹ 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. Interessante è anche il tema delle "tecnologie abilitanti"²⁰ che riveste un'importanza crescente nel contesto della competitività industriale e, più recentemente, anche nel settore turistico. Queste tecnologie,

¹⁸ DOSSIER XIX LEGISLATURA, *Schema del Piano Strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, par. 4.5, 2023, p. 97.

¹⁹ 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.

²⁰ 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'.



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:

1. Advanced Manufacturing Solutions: Robot collaborativi interconnessi e rapidamente programmabili;
2. Additive Manufacturing: stampanti 3D connesse a software di sviluppo digitali;
3. Realtà Aumentata a supporto dei processi produttivi;
4. Simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi;
5. 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;
6. Industrial Internet, Internet of Things: comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti;
7. Cloud: gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti;
8. Cybersecurity: sicurezza durante le operazioni in rete e su sistemi aperti;
9. 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, 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.²¹ 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.²² 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

²¹ 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.

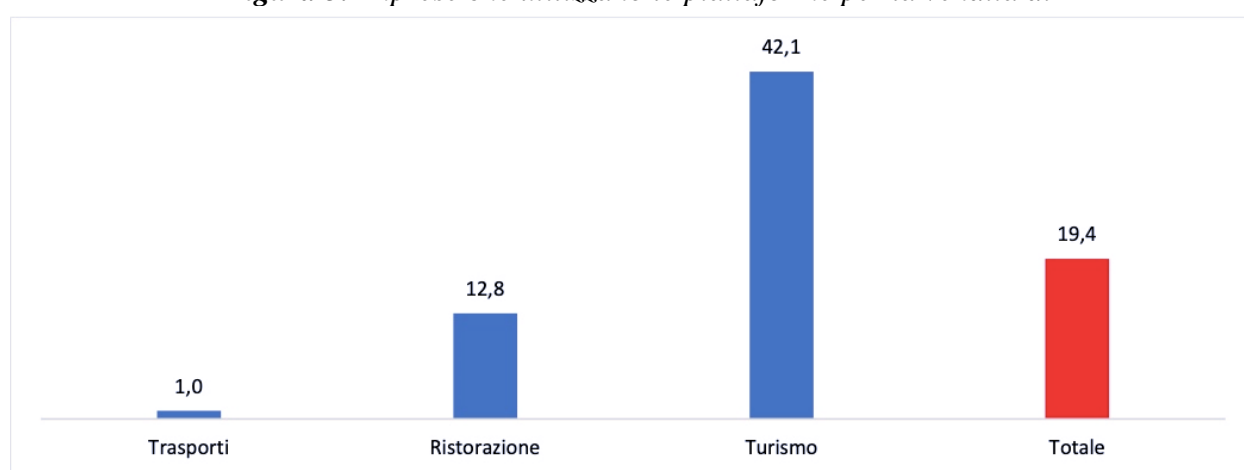
²² DOSSIER XIX LEGISLATURA, *Schema del Piano Strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*, par. 4.5, 2023, p. 97.

2 milioni di occupati tra il 2023 e il 2027. Unioncamere stima che, nel prossimo quinquennio, per le professioni impiegate 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).²³

4. Occupazione nel settore turistico: tendenze e sfide

Per procedere efficientemente all'individuazione di quelli che sono i mismatch occupazionali nel settore del turismo, occorre analizzare gli aspetti principali dell'occupazione, comprendendo le specificità essenziali di un settore fortemente caratterizzato dalla stagionalità.

Figura 5. Imprese che utilizzano le piattaforme per la vendita di



Fonte: Inapp DPS
2022

Il XV Rapporto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nel Turismo 2023 fornisce in questo senso ottimi spunti di analisi. Bisogna innanzitutto specificare che occorre suddividere il settore in cinque comparti principali: i) i servizi ricettivi, che comprendono alberghi e campeggi; ii) gli esercizi pubblici, come bar, ristoranti e discoteche; iii) gli enti di intermediazione, come le agenzie di viaggi; iv) gli stabilimenti termali; v) i parchi divertimento. Le imprese turistiche con dipendenti sono per l'83,6% nel settore dei pubblici esercizi, equivalente a 165.443 unità, mentre il 13,7% appartiene al comparto ricettivo, con 27.130 unità, e il resto all'intermediazione (2,4%), mentre parchi divertimento e imprese termali occupano una parte residuale del numero di imprese (0,1% ciascuno). Dal rapporto emerge che il 2022 per il settore del turismo è stato un anno positivo dal punto di vista occupazionale: i dati dimostrano, infatti, che l'occupazione è

²³ M. FAIOLI, C. LUCIFORA, *Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario*, cit pp. 3-29.



finalmente tornata vicina ai livelli pre-pandemici. Il settore ha contato, in media, 1.289.708 lavoratori dipendenti e 197.790 imprese con almeno un dipendente. Come specificato precedentemente, la stagionalità è un componente essenziale delle logiche occupazionali del settore: il livello minore di dipendenti e imprese durante l'anno è avvenuto nel mese di febbraio mentre il livello maggiore di dipendenti e imprese nel mese di luglio.

Interessante osservare anche le differenze occupazionali a livello settoriale: il settore dei pubblici esercizi è quello che impiega la maggior parte dei dipendenti (76,5%), il 20,8% appartiene al comparto ricettivo, mentre il resto dei dipendenti appartiene all'intermediazione (2%), con un numero minore di dipendenti nei parchi divertimento e nelle imprese termali.

Il settore turistico è composto da una forza lavoro prevalentemente giovane: infatti, il 58,7% ha meno di quarant'anni e il 36,2% è sotto i trenta. Solo una piccola parte, il 4,6%, supera i sessant'anni. Anche la fascia tra i 40 e i 50 anni è ben rappresentata, con il 20,2% dei dipendenti. Queste percentuali si rispecchiano nella maggior parte dei settori turistici, infatti nei pubblici esercizi, nei parchi divertimento e nei servizi ricettivi il personale è generalmente più giovane, mentre negli stabilimenti termali quasi la metà dei dipendenti ha più di 50 anni. La parte femminile costituisce la maggioranza della forza lavoro all'interno del settore, coprendo il 52,3% dei posti di lavoro. In base alla figura contrattuale, le donne rappresentano il 65% degli impiegati, il 51,3% degli operai, il 36,7% dei quadri e il 21,2% dei dirigenti. L'intermediazione turistica, come le agenzie di viaggio, attrae un'alta percentuale di donne, il 72,1%, così come gli stabilimenti termali, con il 63,2%. Le donne sono fondamentali anche negli alberghi e nei pubblici esercizi, superando il 50% del totale dei dipendenti. Invece, nei parchi divertimento prevalgono i lavoratori maschi.

Tipologie di contratti e condizioni di lavoro

Il *XV Rapporto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nel Turismo* offre in seguito (tabella 1) un'interessante analisi delle principali figure professionali che compongono il settore. Viene indicato che operai e impiegati costituiscono il 92,6% del totale dei lavoratori nel settore turistico. Bisogna segnalare che la classificazione dell'INPS, da cui sono presi i dati occupazionali, non fornisce dettagli specifici sulle diverse professioni all'interno del settore, come camerieri o cuochi, ma raggruppa tutto sotto la voce "operai". Importante notare che solo lo 0,5% dei lavoratori sono dirigenti o quadri, mentre gli apprendisti rappresentano il 6,9% sul totale. Interessante osservare che le posizioni direttive sono più frequenti nelle agenzie di viaggio, negli stabilimenti termali e nei parchi divertimento, mentre nelle strutture ricettive la percentuale di quadri è pari al doppio rispetto alla media del settore. Nei restanti settori, infatti, le funzioni direttive sono spesso svolte dai titolari delle attività.

Tabella 1. Turismo - lavoratori dipendenti per categoria (media 2022)

	valori assoluti	val.%
apprendisti	89.456	6,9
dirigenti	736	0,1
impiegati	121.346	9,4
operai	1.072.861	83,2
quadri	5.180	0,4
altro	130	0,01
totale dipendenti	1.289.708	100,0

Fonte: XV Rapporto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nel Turismo, elaborazione Fipe e Fedealbergbi su dati INPS

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 determinato, che costituisce il 44,8% sul totale della contrattualistica di settore. Vi è un ampio utilizzo nei servizi ricettivi (61,9%), mentre la media è più leggermente più bassa su parchi divertimento (43,6%), pubblici esercizi (40%) e stabilimenti termali (33%). Nelle imprese di intermediazione l'utilizzo è invece molto più limitato, pari infatti al 17%. Vi sono divergenze a livello settoriale anche per quanto riguarda il lavoro intermittente, con oltre 137.000 lavoratori impiegati con questa tipologia contrattuale nel 2022, prevalentemente nei pubblici esercizi, mentre è meno comune negli stabilimenti termali, nelle imprese di intermediazione e nei servizi ricettivi (dove ha una media del 6,5% sulla media di settore del 10,7%). Interessante è anche l'analisi sulle principali forme contrattualistiche adottate nel settore: il contratto a tempo indeterminato è il più diffuso, coprendo il 55,2% dei lavoratori, mentre il 44,8% ha un contratto a tempo determinato, inclusi i lavoratori stagionali. Per i contratti flessibili a prevalere è il contratto part-time, con il 52,1% dei dipendenti in questa forma contrattuale, mentre il 47,9% lavora a tempo pieno, con una maggiore presenza di contratti full-time nelle imprese stagionali come quelle ricettive e dei pubblici esercizi. Gli operai costituiscono l'86,5% dei lavoratori part-time, e il settore conta 89.456 apprendisti, di cui il 58,3% con contratti part-time. A livello settoriale, la maggioranza degli apprendisti lavora nei pubblici esercizi (85,4%), seguono i parchi divertimento, che occupano una quota significativa del 12,4% (tabella 2).

Tabella 2. *Lavoratori dipendenti per orario di lavoro e categoria (media 2022)*

Val. assoluti	full time	part time	pt misto	pt oriz.	pt vert.	totale
apprendisti	37.339	52.117	3.678	47.803	637	89.456
dirigenti	711	25	1	24	0	736
impiegati	79.093	42.253	3.806	36.779	1.667	121.346
operai	495.273	577.588	48.137	511.663	17.788	1.072.861
quadri	4.883	297	14	264	19	5.180
altro	94	36	3	31	1	130
totale	617.392	672.316	55.639	596.565	20.113	1.289.708
Val. percentuali						
apprendisti	6,0	6,6	6,6	8,0	3,2	6,9
dirigenti	0,1	0,002	0,004	0,0004	0,06	0,004
impiegati	12,8	6,8	6,8	6,2	8,3	9,4
operai	80,2	86,5	86,5	85,8	88,4	83,2
quadri	0,8	0,02	0,04	0,1	0,4	0,04
altro	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
totale	100	100	100	100	100	100

Fonte: XV Rapporto dell'Osservatorio sul Mercato del Lavoro nel Turismo, elaborazione Fipe e Federalbergbi su dati INPS

Nel 2022, c'erano 577.830 contratti a tempo determinato, di cui 212.359 legati alla stagionalità e 365.471 per altre motivazioni. Il lavoro extra, una tipologia contrattuale specifica del turismo, impiegava 6.219 lavoratori, rappresentando lo 0,5% del totale. Il 10,7% dei lavoratori aveva un contratto intermittente, principalmente a tempo determinato.

Infine, occorre osservare che il 25,69% dei lavoratori è straniero, con una media annua di 329.831 lavoratori, variando da 257.509 in febbraio a 401.501 in luglio. Ogni azienda impiega mediamente 1,7 lavoratori stranieri, con una maggioranza di uomini (53%) e operai (90%), mentre gli apprendisti stranieri costituiscono il 5,5%. A livello settoriale, i lavoratori stranieri sono ampiamente utilizzati nei pubblici esercizi, dove rappresentano il 75,8% sul totale, e sono molto utilizzati nelle imprese ricettive (23,2%). Negli altri settori turistici, invece, sono meno utilizzati (0,7% nell'intermediazione, 0,2% negli stabilimenti termali e 0,1% nei parchi divertimento).

Effetti della pandemia sul mercato del lavoro turistico

La pandemia da covid-19, come sappiamo, ha gravemente impattato sull'economia italiana e su quei settori caratterizzati da viaggi e spostamenti e quindi, in particolare, sul settore turistico. In particolare, la crisi pandemica ha profondamente alterato le dinamiche della domanda turistica, ridirezionando una parte significativa dei flussi turistici dall'estero verso destinazioni nazionali. Questo fenomeno ha messo in luce come la struttura del settore turistico, sia in termini quantitativi che qualitativi, possa intensificare gli impatti negativi di una recessione, specialmente in economie fortemente specializzate nel turismo²⁴. Dal punto di vista delle tipologie contrattuali, l'impatto della pandemia ha reso chiaro che il contratto a termine, uno strumento contrattuale simbolo di flessibilità e di elasticità dell'offerta del settore, sia ormai considerato "un aspetto critico del sistema turistico".²⁵ Inoltre, va evidenziato che l'occupazione turistica in Italia è altamente concentrata in dieci professioni, con il 74% dei lavoratori impegnati principalmente nella ristorazione, settore duramente colpito dalle restrizioni pandemiche.²⁶ Infine, geograficamente, il 52,9% dei lavoratori si trova nel centro-sud, con una significativa presenza di donne (45,4%) e giovani tra i 15 e i 34 anni (38,3%). La pandemia ha causato una grave perdita di posti di lavoro, aggravando le difficoltà nelle regioni già svantaggiate e riducendo le opportunità per giovani e donne.²⁷ La crisi inoltre ha accentuato le disparità regionali, con l'83,1% delle imprese nel Mezzogiorno che ha subito una diminuzione del fatturato superiore al 50% tra giugno e ottobre 2020.²⁸ Tutte queste complicanze hanno comportato un ingente perdita di competenze significative e la migrazione della forza lavoro verso altri settori più stabili e innovativi. Per questo motivo, occorre analizzare come il settore sta procedendo a creare innovazione e a fare formazione per cercare di trattenere queste competenze fondamentali all'interno del comparto.

5. Mismatch occupazionale nel settore turistico

Lo scopo principale di questo studio è quello di indagare sul mismatch occupazione nel settore del turismo, analizzare i dati a disposizione, evidenziarne le principali cause e infine provare a suggerire eventuali soluzioni agli stakeholders del settore per ridurre questo mismatch occupazionale.

Definiamo innanzitutto cosa andiamo ad indagare per mismatch occupazionale: la discrepanza tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dai lavoratori disponibili nel mercato del lavoro. Nel contesto del settore turistico, questo problema si manifesta con particolare acuità, data la natura

²⁴ L. PLATANIA, M. RUGGIERI, *L'industria dei viaggi e del turismo in Italia: aspetti defnitori, dinamiche intersettoriali ed effetti della crisi*, L'industria, Rivista di economia e politica industriale, n. 4, 2022, pp. 733-734.

²⁵ 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.

²⁶ L. BROGNA, *L'impatto della pandemia sul turismo in Italia. Alcune riflessioni sull'occupazione*, op. cit p. 3.

²⁷ *ibid.* p.3.

²⁸ *ibid.* p.5



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”²⁹ 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.³⁰

Analisi delle difficoltà di reperimento del personale

Secondo il Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere-ANPAL, il fabbisogno occupazionale delle imprese turistiche per il 2022 è stato di quasi 945mille assunzioni programmato, tuttavia, il 40,8% delle posizioni aperte ha registrato una difficoltà di reperimento (figura 6). 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 28,5%, i camerieri al 27,2% e soprattutto gli addetti all'accoglienza, con il 35%.

²⁹ 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.

³⁰ *Ibid.*

Figura 6. Difficoltà di reperimento di personale per il settore turistico

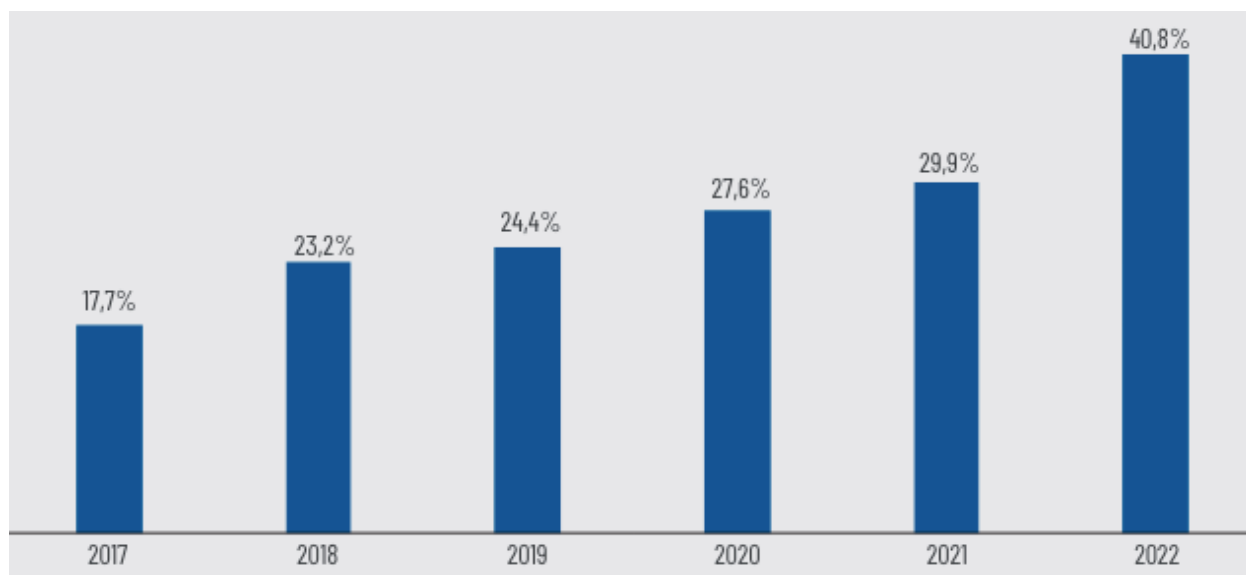


Tabella 3. Difficoltà di reperimento di personale per il settore turistico, per gruppo professionale

Difficoltà di reperimento per gruppo professionale	
Dirigenti	49,6%
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	61,6%
Professioni tecniche	58,2%
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	32,4%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	42,7%
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	61,6%
Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	43,5%
Professioni non qualificate	29,3%

Fonte: Liguori, Buttù, Mari, *Nuovi Turismi E Capitale Umano: Verso Un Mismatch Tra Domanda Ed Offerta Di Lavoro Nella Filiera Del Turismo?*, Unioncamere-Anpal, Sistema Informativo Excelsior 2022

Analizzando nello specifico le variazioni del mismatch nel settore turistico, emerge un quadro significativo delle figure professionali più ricercate.³¹ Nel biennio 2021-2022, diverse figure professionali hanno registrato una significativa difficoltà di reperimento, superiore al 40% in entrambi gli anni. Tra queste si annoverano i cuochi in alberghi e ristoranti, i commessi delle vendite al minuto, i pasticceri, gelatai e conservieri artigianali, i tecnici della produzione di servizi e i tecnici della produzione e della preparazione alimentare. A questi si aggiungono i tecnici del marketing, gli specialisti nella gestione e nel controllo, i tecnici meccanici e i panettieri e pastai artigianali, le professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali, gli estetisti e i truccatori. Nel 2022, il mercato del lavoro ha evidenziato ulteriori criticità, con alcune figure professionali che hanno registrato una difficoltà di reperimento superiore al 50%. Oltre alle

³¹ Si vd. allegato I, basato sui dati del XXVIII Rapporto Turismo da Unioncamere – Anpal 2022



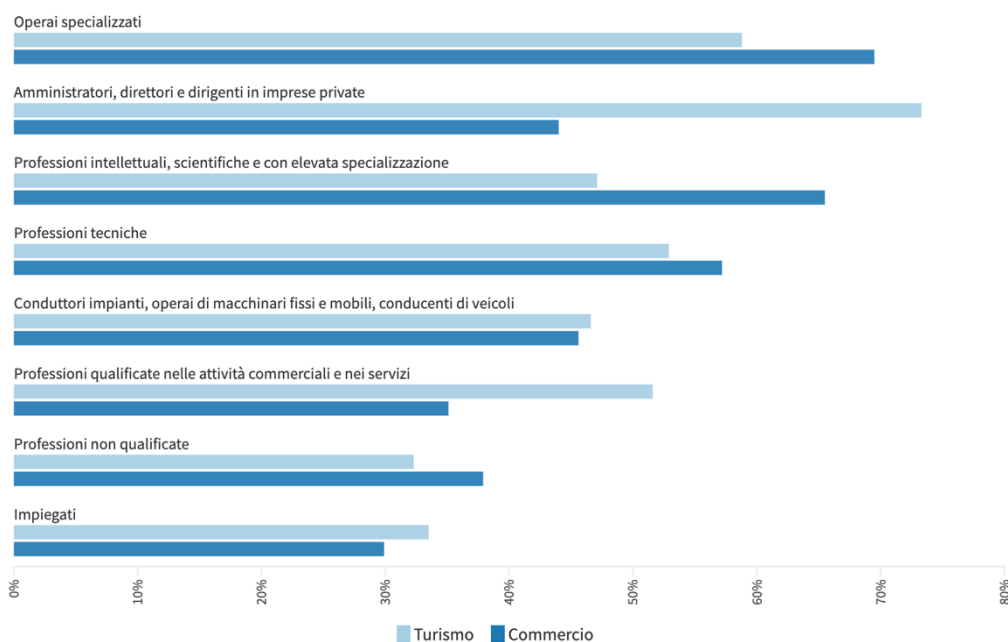
figure già menzionate, si sono riscontrate difficoltà nel trovare operai addetti a macchine confezionatrici di prodotti industriali, responsabili di piccole aziende nei servizi di alloggio e ristorazione e addetti ad attività organizzative delle vendite. Particolarmente complesso è stato anche il reperimento di agricoltori e operai agricoli di coltivazioni di fiori e piante, animatori turistici, agenti di viaggio, gli specialisti in contabilità e problemi finanziari, i tecnici programmatori, i massaggiatori e gli operatori termali.

Se andiamo ad analizzare le competenze digitali e sostenibili il quadro diventa ancora più buio: nel 2022, circa 95 mila nuovi posti di lavoro richiedevano competenze digitali avanzate, di cui il 45% è risultato di difficile reperimento, per quelle figure che riguardano adozioni di software, tecnologie di analisi dei dati e intelligenza artificiale, fondamentali per l'ammmodernamento delle imprese turistiche. Per ciò che riguarda invece le competenze relative alla sostenibilità e al risparmio energetico, allo stesso modo, la difficoltà di reperimento si è attestata sul 44%, in linea con la crescente tendenza dei turisti a preferire esperienze e strutture eco-friendly. Anche le posizioni dirigenziali (49,6%) e i professionisti con competenze altamente specializzate (61,6%) risultano particolarmente difficili da trovare. 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 processo³², di conseguenza la carenza di queste competenze 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 62% dei casi il problema principale nel mismatch è dovuto al ridotto numero di candidati, mentre nel 27% 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

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.

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 (figura.7).³³

Figura 7. Totale entrate per professione ISTAT e per tasso di difficoltà di reperimento - 2023



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.



Totale entrate per professione ISTAT e per tasso di difficoltà reperimento
Fonte: Occupazione e mismatch nel turismo e nel terziario, C. Lucifora, Rapporto febbraio 2024, Università Cattolica del Sacro Cuore

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

Conseguenze ed eventuali strategie

Come dimostrato nel saggio *“Nuovi turismi e capitale umano: verso un mismatch tra domanda e offerta di lavoro nella filiera del turismo?”*, la mancanza di personale qualificato nel settore turistico ha un impatto diretto e negativo sulla qualità dei servizi offerti dalle imprese: la difficoltà nel reperire figure professionali adeguate compromette l'esperienza complessiva del turista e ciò influenza in modo negativo anche la reputazione della destinazione turistica, mentre servizi di scarsa qualità scoraggiano i turisti a ritornare, riducendo la fedeltà dei clienti e danneggiando l'immagine del brand. In un periodo in cui le recensioni online e il passaparola digitale giocano un ruolo cruciale nelle decisioni di viaggio, esperienze negative possono diffondersi rapidamente e dissuadere potenziali visitatori, rendendo ancora più urgente la necessità di affrontare il problema del mismatch occupazionale attraverso interventi mirati e politiche efficaci. Le

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.



aspettative dei turisti moderni sono sempre più elevate, così come una crescente domanda di esperienze personalizzate e di alta qualità dei servizi offerti.

Come immaginabile, la capacità di un'impresa turistica di soddisfare queste aspettative dipende fortemente dalla qualità e dalla professionalità del personale a disposizione: ad esempio, guide turistiche ben formate possono arricchire notevolmente l'esperienza del turista, un personale di front office che padroneggia le lingue straniere e ha competenze specifiche in comunicazione può migliorare significativamente l'accoglienza dei turisti internazionale e, allo stesso modo, un personale con competenze di digital marketing può costruire la campagna di promozione più adatta ed efficace.

Dal punto di vista della competitività, il mismatch occupazionale riduce significativamente la competitività delle imprese turistiche e le aziende che non riescono a innovare e a migliorare i propri servizi rischiano di rimanere indietro rispetto ai concorrenti, mentre quelle che riescono ad integrare le nuove tecnologie ed approcci sostenibili sono quelle che avranno maggiori probabilità di successo nel lungo termine. Per riuscire ad innovare e ad implementare efficacemente, però, è richiesto del personale adeguatamente formato e qualificato. Un sistema di gestione delle prenotazioni, o piattaforme di marketing digitale, fondamentali per concorrere nel mercato turistico di oggi, sono impossibili da ottenere senza personale con competenze specifiche in questi ambiti.

Infine, bisogna considerare che l'innovazione passa anche attraverso l'inclusione di figure più fragili lavorativamente, come i giovani e le donne. Tuttavia, le difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro turistico aggravano la disoccupazione giovanile e femminile nel settore, per i motivi illustrati negli scorsi capitoli. Conseguentemente la mancanza di opportunità di carriera, di contratti stabili e di qualità, riduce le prospettive di carriera per questi gruppi, che preferiscono lavorare in settori più sicuri da questi punti di vista, riducendo le prospettive di innovazione futura del settore. Inoltre, la mancanza di programmi di formazione adeguati e di percorsi di carriera strutturati limita le opportunità di sviluppo professionale dei giovani lavorative.

Di fronte alle sfide del mismatch occupazione nel settore turistico, è essenziale quindi adottare una serie di iniziative e strategie mirate per affrontare efficacemente questo problema. Sono diverse le azioni delineate per promuovere la formazione e la qualificazione del capitale umano, sostenendo l'innovazione, la digitalizzazione, la sostenibilità e la cooperazione tra il pubblico e il privato.

- (i) Un primo, importante esempio è quello del Piano Strategico del Turismo 2023-2027, che rappresenta un punto strategico fondamentale per definire le linee guida per la promozione della competitività nel settore turistico italiano. Il piano prevede cinque pilastri strategici per promuovere la competitività del settore, da raggiungere attraverso iniziative specifiche, tra cui

migliorare la formazione e la qualificazione del capitale umano, con l'obiettivo di allineare le competenze dei lavoratori alle esigenze del mercato, includendo percorsi precisi di formazione continua, *upskilling*, *reskilling* e la promozione di percorsi di carriera di qualità. Il piano evidenzia e sottolinea l'importanza degli investimenti nella riqualificazione e nella formazione del capitale umano impegnato nel settore turistico, proponendo percorsi formativi e di eccellenza, che mirano ad attrarre profili professionali qualificati e percorsi di carriera stabili e durevoli, con particolare attenzione ai giovani. Inoltre, la formazione sarà focalizzata su percorsi che integrano digitalizzazione e sostenibilità, cercando di creare figure professionali che offrano competenze digitali avanzate, responsabilità nella composizione delle proposte turistiche e approcci esperienziali e che allo stesso tempo garantiscano la sicurezza degli ambienti turistici. Fondamentale anche la revisione di classi di laurea, promuovendo il dialogo (finora mancato) tra accademia e industria: l'università, infatti, deve offrire programmi formativi aggiornati in collaborazione con le imprese, aspetto cruciale per rendere il mercato del lavoro nel turismo più attrattivo. Il piano mira a riformare l'ordinamento professionale delle guide turistiche, standardizzando i livelli di prestazione del servizio su tutto il territorio nazionale, mediante intervento di formazione, aggiornamento professionale e attraverso la definizione di una qualifica professionale univoca, conforme a standard omogenei.

- (ii) Importante anche il Patto per le Competenze dell'Unione Europea, sottoscritto nel 2021, nell'ambito della European Skills Agenda. L'obiettivo di questo patto è quello di mobilitare gli stakeholders del settore a intraprendere azioni concrete per migliorare le competenze e la riqualificazione dei lavoratori nel settore, attraverso la cooperazione tra imprese, dipendenti, autorità nazionali e regionali ed enti di formazione. Il patto è accompagnato da una carta che delinea una visione condivisa e dei principi fondamentali ancorati ai principi del pilastro europeo dei diritti sociali e sostenuti dagli obiettivi del Green Deal.

- (iii) A livello nazionale, l'ente bilaterale nazionale del turismo (EBNT) si propone, sfruttando la flessibilità e le risorse offerte dalla bilateralità, di assumere un ruolo centrale attraverso la creazione di un Osservatorio paritetico nazionale. Questo osservatorio si configurerebbe come uno strumento innovativo, con il potenziale di fungere da modello pilota per testare approcci avanzati di matchmaking e analisi del mercato del lavoro. Tra le caratteristiche e le potenzialità, si potrebbe infatti includere:



- Analisi avanzate di mercato, grazie alla presenza congiunta e collaborativa di rappresentanze del lavoro e dell'impresa. L'osservatorio avrebbe infatti il potenziale per sviluppare una capacità di forecasting più accurata e tempestiva, permettendo di anticipare le tendenze del mercato del lavoro nel settore turistico, facilitando in questo modo la pianificazione futura sia per i lavoratori, sia per le imprese.
- Monitoraggio delle competenze, svolgendo un ruolo chiave di controllo dell'evoluzione delle competenze richieste dal settore, con particolare attenzione alle transizioni digitale e green. Tale aspetto è cruciale, per adeguare e allineare, in tempistiche veloci, la contrattazione collettiva e i relativi repertori regionali delle qualifiche professionali.
- Promozione della formazione mirata, basandosi su dati raccolti e analizzati. L'osservatorio potrebbe infatti promuovere iniziative di upskilling e reskilling specifiche per il settore turistico, contribuendo a colmare il gap di competenze evidenziato attraverso le azioni di monitoraggio e di analisi del mercato.
- Piattaforma di dialogo tra le parti sociali, facilitando lo sviluppo di politiche occupazionali condivise ed efficaci, specifiche per il settore turistico e potenzialmente estendibili ad altri settori.
- Sperimentazione di tecnologie avanzate, diventando terreno di ricerca per l'applicazione di sistemi innovativi come l'intelligenza artificiale e la blockchain in vari contesti, fra cui il matchmaking nel mercato del lavoro turistico.

L'osservatorio descritto, se implementato efficacemente, potrebbe rappresentare un passo significativo verso una gestione dinamica e previsionale delle tendenze occupazionali nel settore, offrendo l'opportunità di combinare le prospettive dei lavoratori e dei datori di lavoro e creando un approccio più olistico e inclusivo alla gestione del mercato del lavoro.

- (iv) Infine, da segnalare anche l'iniziativa Unioncamere-RENAIA-FIPE-FEDERALBERGHI, che propone di certificare le competenze non formali acquisite nei percorsi di alternanza scuola-lavoro, attraverso una metodologia di co-progettazione scuola-impresa. Il progetto offre agli studenti esperienze centrate su competenze referenziate, svolte in contesti aziendali che assicurano crescita personale e sicurezza. La certificazione delle competenze avviene attraverso un test online e una valutazione da parte di una commissione terza, permettendo in questo modo la massima trasparenza e una certificazione sicura.



6. Conclusioni

Una sfida cruciale per il turismo è quella di estendere l'accesso e l'uso della digitalizzazione alle numerose micro e piccole imprese e ai singoli lavoratori del settore, al fine di aumentarne la competitività e la resilienza. Il cosiddetto “divario digitale”³⁶ dovuto al limitato accesso a competenze e tecnologie, è particolarmente marcato nel settore, come descritto nei capitoli precedenti. La ricerca ha dimostrato che tale divario esiste sia nei posti di lavoro esistenti, dove è necessario combinare competenze digitali e complementari, sia nella necessità di creare nuovi posti di lavoro specializzati, attirando forza lavoro con attitudine digitale nelle competenze del turismo. In molti Paesi, le evidenze sulle esigenze specifiche in termini di competenze e opportunità sono insufficienti, richiedendo maggiori ricerche e una migliore pianificazione. Le grandi imprese del settore sono generalmente ben posizionate per sviluppare e implementare strategie di digitalizzazione. Tuttavia, il governo gioca un ruolo cruciale nel creare le condizioni appropriate per la twin transition dei modelli imprenditoriali del turismo e dell'ecosistema industriale nel suo complesso. In questo senso, sono necessari approcci politici integrati e coerenti per sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione, affrontando contemporaneamente le sfide e minimizzando le conseguenze negative. Un approccio politico che includa una combinazione di iniziative a breve e lungo termine, che promuovano le condizioni per una maggiore diffusione delle tecnologie digitali, incentiverà la partecipazione delle PMI, riducendo gli ostacoli e migliorando le opportunità di digitalizzazione e di sostenibilità. Di conseguenza, ciò favorirà nuovi modi di lavorare, nuove pratiche manageriali e la diffusione di una cultura basata sul digitale e sulla sostenibilità.

³⁶ OECD, *Understanding the Digital Divide*, OECD Digital Economy Papers, 2021, p. 5. Definito come “il gap tra persone, famiglie, imprese e aree geografiche contraddistinte da differenti livelli socio-economici in relazione alle opportunità di accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), nonché all'uso di Internet per un ampio ventaglio di attività”.

Allegato I. XXVI Rapporto sul Turismo Italiano. Unioncamere-Anpal 2022.

Professioni ricercate dalle imprese turistiche	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.
Camierie e professioni assimilate	306.690	16%	286.520	25%	296.280	26%	167.790	29%	308.480	33%	358.310	45%
Cuochi in alberghi e ristoranti	129.880	25%	158.490	34%	175.660	35%	111.570	36%	192.680	40%	208.430	47%
Baristi e professioni assimilate	93.420	18%	102.240	19%	126.830	17%	74.730	21%	124.110	22%	133.130	36%
Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	43.040	18%	43.080	23%	40.930	18%	23.340	24%	37.190	19%	50.920	34%
Personale non qualif. addetto pulizia servizi alloggio e navi	22.540	13%	0	0%	25.730	15%	21.830	19%	41.440	20%	41.190	29%
Addetti all'accoglienza nei servizi di alloggio e ristorazione	10.650	25%	21.140	23%	18.420	27%	17.360	25%	35.660	29%	37.700	35%
Personale non qualificato nei servizi di ristorazione	35.310	10%	0	0%	36.000	15%	17.030	19%	39.590	16%	35.650	25%
Personale non qualif. servizi pulizia uffici ed esercizi commerciali	33.210	13%	0	0%	31.460	12%	16.330	13%	19.120	25%	26.750	38%
Personale non qualif. servizi custodia di edifici, attrezzature e beni	100	0%	0	0%	8.200	10%	7.290	11%	13.420	15%	12.070	11%
Commessi delle vendite al minuto	9.800	12%	8.140	21%	10.450	23%	3.640	23%	4.240	48%	8.530	55%
Addetti alle consegne	1.670	1%	0	0%	6.640	43%	4.890	46%	9.630	13%	8.200	36%
Pasticcieri, gelatai e conservieri artigianali	10.330	9%	8.680	23%	10.560	32%	5.960	38%	9.150	40%	7.720	47%
Addetti agli affari generali	7.960	9%	4.850	12%	6.760	20%	2.180	10%	1.790	9%	6.180	29%
Personale non qualificato attività industriali e profess. assimilate	5.950	2%	0	0%	5.950	8%	2.010	14%	5.310	11%	4.890	28%
Tecnici della produzione di servizi	0	0%	920	2%	1.590	35%	2.140	41%	1.860	45%	4.510	55%
Autisti di taxi, conduttori di automobili, furgoni e altri veicoli	1.970	62%	6.090	45%	6.690	18%	4.290	48%	3.540	9%	3.540	29%
Tecnici della produzione e preparazione alimentare	7.520	54%	7.140	44%	5.090	42%	2.220	31%	2.180	64%	3.450	73%
Cassieri di esercizi commerciali	3.290	4%	4.480	13%	3.590	13%	2.360	25%	1.350	14%	2.580	8%

Professioni ricercate dalle imprese turistiche	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.
Faccchini, addetti allo spostamento merci e assimilati	4.430	3%	0	0%	1.960	3%	2.860	8%	1.670	20%	2.390	43%
Addetti a funzioni di segreteria	2.600	9%	2.610	13%	4.400	16%	1.540	22%	3.620	19%	2.290	26%
Personale non qualificato addetto alla manutenzione del verde	2.100	13%	0	0%	1.610	6%	1.430	2%	2.240	9%	2.140	14%
Addetti accoglienza e informaz. nelle imprese e negli enti pubblici	6.900	27%	2.450	33%	3.220	39%	660	35%	1.020	66%	1.950	10%
Bagnini e professioni assimilate	420	2%	490	16%	510	10%	190	11%	1.550	2%	1.740	7%
Tecnici del marketing	1.840	48%	1.530	41%	2.710	24%	2.330	6%	900	42%	1.350	51%
Operai addetti a macchine confezionatrici di prodotti industriali	20	0%	160	0%	710	37%	690	35%	1.110	9%	1.300	87%
Responsabili piccole aziende nei servizi di alloggio e ristorazione	750	56%	540	44%	1.020	36%	230	9%	540	22%	1.280	50%
Addetti ad attività organizzative delle vendite	20	0%	20	100%	70	100%	320	9%	30	0%	1.150	83%
Tecnici della pubblicità e delle pubbliche relazioni	210	14%	520	13%	420	7%	930	9%	1.040	2%	990	43%
Addetti agli sportelli delle agenzie di viaggio	850	28%	1.590	28%	1.280	36%	920	41%	1.950	31%	950	38%
Contabili e professioni assimilate	3.360	11%	1.840	13%	1.800	31%	610	39%	420	40%	920	10%
Specialisti nelle pubbliche relazioni, dell'immagine e simili	110	100%	130	0%	110	18%	20	0%	70	14%	820	70%
Addetti alla gestione degli acquisti	260	96%	140	36%	280	54%	120	58%	370	30%	640	0%
Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private	230	39%	170	6%	90	11%	440	9%	360	89%	630	79%
Agricoltori e operai agricoli di coltivazioni fiori, piante e ortive	230	30%	550	22%	450	29%	200	30%	40	25%	510	73%
Specialisti nei rapporti con il mercato	730	8%	840	62%	500	64%	60	67%	200	30%	500	42%
Guide e accompagnatori specializzati	50	20%	230	70%	300	60%	90	33%	200	20%	460	41%
Tecnici web	0	0%	10	0%	430	44%	110	27%	440	14%	450	2%
Tecnici meccanici	80	50%	160	69%	130	54%	60	0%	10	100%	380	92%

Professioni ricercate dalle imprese turistiche	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.
	Ingegneri industriali e gestionali	760	28%	480	41%	380	29%	270	0%	860	7%	340
Conduttori di mezzi pesanti e camion	170	0%	1.430	35%	1.870	18%	620	31%	680	88%	340	12%
Addetti alla contabilità	410	0%	130	54%	740	35%	350	54%	320	13%	310	42%
Tecnici della vendita e della distribuzione	1.790	30%	2.180	56%	2.750	32%	300	3%	100	30%	270	26%
Personale addetto compiti di controllo, verifica e profess. assim.	70	14%	70	29%	100	20%	20	0%	110	0%	270	33%
Panettieri e pastai artigianali	0	0%	10	0%	580	62%	250	84%	880	88%	270	70%
Approvvigionatori e responsabili acquisti	260	0%	100	60%	620	71%	340	68%	180	28%	240	42%
Istruttori di discipline sportive non agonistiche	160	19%	10	0%	10	0%	40	0%	170	0%	210	0%
Animatori turistici e professioni assimilate	1.610	2%	1.040	28%	480	10%	110	0%	420	7%	200	90%
Agenti di viaggio	900	1%	710	27%	90	11%	130	31%	60	33%	200	65%
Addetti all'assistenza personale	30	33%	130	15%	90	0%	20	0%	40	0%	170	0%
Specialisti gestione e sviluppo del personale e del lavoro	120	8%	180	28%	170	6%	10	0%	320	3%	160	38%
Addetti alla sorveglianza di bambini e professioni assimilate	20	50%	40	25%	10	0%	10	0%	150	0%	150	0%
Guardie private di sicurezza	40	0%	220	0%	100	10%	100	20%	120	25%	150	20%
Tecnici esperti in applicazioni	340	24%	70	0%	0	0%	0	0%	90	0%	140	0%
Artigiani e addetti alle tintolavanderie	90	22%	210	0%	240	21%	70	0%	230	17%	120	0%
Addetti alla gestione del personale	240	0%	360	0%	520	21%	130	15%	110	36%	100	0%
Tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi	240	29%	360	100%	170	88%	10	100%	0	0%	90	44%
Accompagnatori turistici	280	75%	230	9%	190	37%	160	38%	350	3%	90	11%
Addetti alla vendita di biglietti	40	0%	90	11%	100	30%	20	0%	50	0%	80	0%
Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	180	22%	50	40%	30	0%	30	0%	60	50%	70	57%

Professioni ricercate dalle imprese turistiche	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.	entrate	% diff. rep.
Specialisti in contabilità e problemi finanziari	90	0%	120	25%	90	0%	70	0%	30	33%	60	100%
Adetti alla gestione dei magazzini e professioni assimilate	2.270	39%	820	35%	950	5%	20	0%	60	50%	50	0%
Direttori e dirigenti nei servizi di alloggio e ristorazione	0	0%	70	43%	30	33%	50	20%	60	33%	50	20%
Tecnici programmatori	280	25%	360	47%	270	19%	20	100%	0	0%	40	100%
Tecnici delle attività ricettive e professioni assimilate	40	25%	140	7%	40	0%	10	0%	20	100%	30	0%
Spedizionieri e tecnici della distribuzione	310	97%	220	82%	220	95%	10	100%	50	100%	20	0%
Estetisti e truccatori	40	25%	120	42%	60	17%	20	0%	10	100%	20	50%
Massaggiatori e operatori termali	70	14%	140	64%	120	42%	60	33%	140	7%	20	50%

Fonte dati: Unioncamere - ANPAL, Sistema informativo Excelsior 2022

Bibliografia

- A. ANTOLINI, *Misurare i servizi: potenzialità e criticità delle statistiche sul turismo*, Economia dei Servizi, Mercati, Istituzioni, Management, n. 2, 2014, pp. 121-138.
- G. BERRINO, *La storia del turismo in Italia*, Nuova informazione bibliografica, Il sapere nei libri, n. 3, 2011, pp. 539-543.
- 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, XIII Rapporto. Gli italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo*, 2023.
- 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 tassonomia*, 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 definatori, 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.