

## L'apprendistato duale come sistema per costruire nuove competenze: le sfide per il settore del turismo e il ruolo di Federalberghi

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)

*Bollettino ADAPT 12 dicembre 2022, n. 43*

**Secondo i dati del sistema informativo Excelsior (Unioncamere - ANPAL) nell'agosto 2022 l'indice di difficoltà di reperimento di manodopera nel settore turismo era pari a 51,7, il secondo più alto dell'intera economia.** La stessa fonte indicava in 190mila le *vacancies* del settore, in crescita di oltre 16 punti percentuali rispetto ai valori pre-pandemici del 2019. Il fenomeno non è uniformemente distribuito su tutto il territorio nazionale, ma riguarda maggiormente il nord-del Paese, quindi il centro e in misura più contenuta, ma sempre rilevante, il sud e le isole.

**Il principale motivo del *mismatch* viene indicato nella mancanza di candidati, ossia nell'aumento della forbice tra domanda di lavoro e offerta di lavoro nel settore turismo.** In particolare, si può ritenere che [l'offerta di lavoro per il settore abbia una dinamica declinante](#). Il fenomeno della disaffezione nei confronti del settore non sembra transitorio, ma appare come una tendenza che riguarda anche il prossimo futuro, testimoniata dall'andamento decrescente della popolazione scolastica degli istituti di istruzione secondaria superiore di area turistica.

Studenti per anno di corso con indirizzo di studi riconducibile agli ex Istituti Alberghieri<sup>1</sup>

Anno di corso	anni scolastici							
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22 <sup>2</sup>
I	64.296	61.477	55.825	52.264	47.436	41.916	34.066	34.233
II	52.641	51.881	50.040	45.493	42.717	41.192	38.735	35.525
III	44.980	47.326	47.489	46.526	42.906	41.823	41.200	37.313
IV	36.358	39.388	42.562	42.979	41.648	39.264	39.172	36.015

## L'apprendistato duale come sistema per costruire nuove competenze: le sfide per il settore del turismo e il ruolo di Federalberghi

V	28.173	32.957	36.602	40.110	40.986	40.534	41.905	38.712
TOTALE	226.448	233.029	232.518	227.372	215.693	204.729	195.078	181.798

Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti  
(sono escluse le scuole della provincia di Bolzano e della regione Valle d'Aosta)

**Il mismatch riguarda tutte le economie turistiche avanzate e in particolare l'Europa, dove è tanto avvertito da costituire oggetto di uno specifico documento di indirizzo da parte dell'organizzazione datoriale di settore (vedi [Labour shortages in the hospitality sector: forward-thinking and practices shared](#), Hotrec, September 2022) ed essere uno dei principali argomenti nell'interlocuzione tra le rappresentanze delle parti sociali e la Commissione europea nell'ambito del Dialogo sociale settoriale.** Sotto quest'ultimo aspetto, l'enfasi condivisa sulle azioni rivolte alla professionalizzazione degli addetti trova conferma nella decisione, annunciata dalla Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen il 12 ottobre 2022, di designare il 2023 come *European Year of Skills*, permettendo così una accelerazione delle politiche europee nell'area della formazione, accrescere la consapevolezza dell'importanza del tema e catalizzare gli investimenti in formazione da parte di tutti gli attori del sistema.

**In Italia, le parti sociali del settore turismo hanno negli ultimi anni evidenziato, con la sottoscrizione di diversi avvisi comuni per il sostegno dell'occupazione nel settore (Avviso comune 7 ottobre 2021, Avviso comune 14 luglio 2020), la problematicità di una tendenza che ha avuto un'improvvisa accelerazione con la crisi globale del turismo dovuta alla pandemia da Covid-19 e successivamente con lo shock dal lato dell'offerta causato dagli eventi bellici dell'Ucraina nel 2022.** La ripresa dell'attività turistica del 2022, che non ha peraltro comportato un ritorno alle presenze turistiche pre-Covid, non sembra in grado di controbilanciare la tendenza di lungo periodo ma anzi sembra soffrire degli effetti della carenza di personale, che possono minarne il consolidamento.

**Le intese sottoscritte dalle Parti sociali sottolineano l'aspetto della perdita di professionalità del settore, imputabile al deflusso di personale dal settore turismo, come uno degli aspetti di maggiore preoccupazione, in quanto determina la perdita progressiva di professionalità e l'impoverimento del capitale di conoscenze e competenze accumulato negli anni.** Da un punto di vista strettamente economico si tratta di un fenomeno inevitabile, legato alla mobilità intersettoriale dei lavoratori che rappresenta un fattore di

## **L'apprendistato duale come sistema per costruire nuove competenze: le sfide per il settore del turismo e il ruolo di Federalberghi**

dinamicità del sistema economico, che può tuttavia risultare penalizzante per alcuni settori.

**Per evitare che la mobilità possa dare origine a un progressivo depauperamento professionale del settore, possono essere realizzate, a livello aziendale o a livello settoriale/territoriale, politiche di *retention* in grado di intervenire sui fattori che spingono i lavoratori a migrare verso altri settori.** Si tratta non solo di elementi di natura economica ma anche di elementi connessi all'organizzazione del lavoro, che in alcuni casi possono essere modificati nel senso di aumentare la possibilità di conciliare il lavoro con le esigenze di cura o di tempo libero dei lavoratori, oppure di fornire maggiore stabilità o prevedibilità al rapporto di lavoro o, infine, di prefigurare una crescita professionale all'interno del settore attraverso passi successivi non necessariamente all'interno della stessa azienda. Vi è inoltre la necessità, molto avvertita, di favorire l'accesso di una parte sempre più rilevante dei lavoratori del settore gli strumenti di *welfare* messi a disposizione dalla contrattazione collettiva: dalla formazione continua attraverso gli enti bilaterali e i fondi interprofessionali, all'assistenza sanitaria integrativa per finire con la previdenza complementare. In tutti e tre i campi il ruolo di promozione delle parti sociali è imprescindibile.

**Tuttavia, un approccio al capitale professionale del settore basato esclusivamente sulle politiche di *retention* e sulla formazione continua dei lavoratori rischia di essere insufficiente sia per la fisiologica mobilità intersettoriale, sia per le accresciute difficoltà di reclutamento cui si è accennato all'inizio.** Occorre pertanto programmare l'ingresso nel settore di manodopera di adeguato livello professionale, in grado non solo di controbilanciare il deflusso dovuto alla mobilità intersettoriale ma di consentire il progressivo adeguamento dello *stock* di conoscenze e competenze, anche in relazione agli obiettivi di transizione verde e inclusione previsti da *Next Generation EU* e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. **Nel documento *Transition Pathways for Tourism* la Commissione europea rileva che: «al momento in diversi settori del turismo, specialmente nell'industria dell'ospitalità, mancano lavoratori qualificati.** Nuovi approcci di formazione, efficaci e inclusivi, sono necessari per favorire la rapida integrazione della nuova manodopera nel mercato del lavoro, sfruttando le opportunità di formazione combinate con reali mansioni professionali». E ancora: «Per soddisfare le esigenze in termini di competenze della forza lavoro del settore turistico, i nuovi profili di competenze riconosciuti devono essere integrati nella politica generale e nei programmi di studio per l'istruzione e formazione professionale. I profili dovrebbero basarsi sulle strutture di istruzione e formazione professionale esistenti negli Stati membri e coinvolgere gli attuali operatori del settore, come le autorità didattiche, le parti sociali e le istituzioni per l'istruzione professionale e superiore». In particolare, il Tema 21 del documento prevede il coinvolgimento delle organizzazioni didattiche

## **L'apprendistato duale come sistema per costruire nuove competenze: le sfide per il settore del turismo e il ruolo di Federalberghi**

nello sviluppo e del rinnovamento dell'istruzione nell'ambito del turismo.

**Viene suggerita l'integrazione dei nuovi profili di competenze nella politica e nei programmi di studio per l'istruzione e formazione professionale, mediante la cooperazione tra autorità didattiche, parti sociali e istituzioni per l'istruzione professionale e superiore.** Si tratta di un'indicazione specifica di grande valore operativo, perché definisce sia le azioni che vengono ritenute necessarie e idonee sia i soggetti interessati.

**Nello specifico del nostro Paese, gli interlocutori per avviare un confronto sulle tematiche dell'istruzione secondaria e terziaria tecnologica sono la Rete nazionale degli istituti alberghieri - Re.Na.I.A. e la Rete degli ITS Turismo.** La collaborazione tra Federalberghi e Re.Na.I.A. è ormai decennale. Nel corso del 2021 le due associazioni hanno rinnovato la loro collaborazione con la sottoscrizione di un nuovo protocollo d'intesa, che ribadisce l'impegno congiunto ad una stretta collaborazione al fine di ampliare e integrare l'offerta formativa rivolta agli allievi, anche attraverso strumenti quali tirocini e l'alternanza scuola-lavoro (ora denominata "percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento" - PCTO). Più recente è invece la collaborazione tra Federalberghi e la Rete degli istituti tecnologici superiori (ITS) Turismo, sancita dalla sottoscrizione, il 2 marzo 2022, di un protocollo di collaborazione per la promozione di un rapporto organico tra gli istituti e il sistema delle imprese turistico-ricettive. Entrambe le intese si pongono come obiettivo quello di ridurre le distanze tra formazione ed esigenze del mondo imprenditoriale attraverso la progettazione e la realizzazione di esperienze di tirocinio e/o di apprendistato di primo o terzo livello (articoli 43 e 45 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81) nell'ambito dei processi formativi, come previsto nel piano dell'offerta formativa degli IPSEOA e degli ITS.

**In attuazione di questo impegno il 30 novembre 2022 Federalberghi ha sottoscritto con Re.Na.I.A. e con la Rete degli ITS Turismo due separate intese per l'apprendistato di primo livello, per l'acquisizione del diploma secondario superiore, e per l'apprendistato di terzo livello, per l'acquisizione del diploma ITS.** I due protocolli concretizzano la collaborazione instaurata con le associazioni delle scuole alberghiere e degli istituti tecnologici superiori, al fine di individuare strumenti in grado di rafforzare la fase di transizione tra sistema dell'istruzione secondaria superiore e terziaria non universitaria e mondo delle imprese.

**Al fine di favorire il ricorso all'apprendistato "duale", per ciascuna delle due tipologie in oggetto, primo e terzo livello, con l'assistenza tecnica dell'Associazione ADAPT sono**

## **L'apprendistato duale come sistema per costruire nuove competenze: le sfide per il settore del turismo e il ruolo di Federalberghi**

**stati individuati uno schema di protocollo tra datore di lavoro e istituzione formativa per l'attivazione di un contratto di apprendistato, uno schema di contratto di apprendistato e uno schema di piano formativo individuale.** Le Federalberghi, Re.Na.I.A. e Rete ITS Turismo hanno inteso focalizzare l'attenzione sull'apprendistato "duale" come strumento non unico, ma specifico, per il *capacity building* del settore. Il senso dell'apprendistato duale è quello di essere una potente leva del *placement*, ovvero uno strumento per la costruzione dell'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, sostenendo al tempo stesso la costruzione di competenze professionali per l'occupabilità dei giovani e la produttività del lavoro. Dimensione, questa, particolarmente preziosa nella grande trasformazione in atto nel mondo del lavoro, che richiede nuovi mestieri, nuove professionalità e sempre più abilità digitali che non si imparano sui banchi di scuola. **In particolare, lungi dall'essere un "semplice" contratto di lavoro, ancorché a contenuto formativo, l'apprendistato di primo e di terzo livello si pone, almeno nelle intenzioni del legislatore, come un innovativo strumento di raccordo e integrazione tra i sistemi educativi e formativi e il mercato del lavoro.** È importante evidenziare come, nella sua corretta applicazione, l'apprendistato non dovrebbe scindere l'attività lavorativa dell'apprendista dallo studio, come se si trattasse di un semplice lavoro a tempo parziale alternato a percorsi formali di formazione. L'attività svolta in azienda può e, anzi, deve pienamente integrare, per la sua migliore realizzazione, il percorso di formazione stabilito nel piano formativo individuale dell'apprendista ai fini del conseguimento di uno specifico titolo di studio.

**I prossimi anni potranno dire in che misura la scommessa su uno strumento a oggi poco diffuso ma dalle grandi potenzialità, quale l'apprendistato duale, sarà coronata da successo e quanto avrà contribuito a ridurre il *mismatch* tra competenze offerte dal sistema dell'istruzione secondaria e terziaria e fabbisogni espressi dalle imprese.** Non vi è dubbio, infine, che il turismo non possa ritenersi escluso dalle sfide che la moderna economia della conoscenza pone a tutti coloro che vogliono competere su mercati sempre più dinamici e globalizzati, dove l'investimento sulle competenze delle persone e sulla loro professionalità diventa l'elemento imprescindibile per garantire la competitività dei settori e dei territori, e la promozione di processi di sviluppo economico e sociale.

**Angelo Candido**

Capo Servizio sindacale Federalberghi

 @angelocandido

## **L'apprendistato duale come sistema per costruire nuove competenze: le sfide per il settore del turismo e il ruolo di Federalberghi**

<sup>1</sup> I dati fanno riferimento ai seguenti indirizzi di studio: “Enogastronomia e Ospitalità Alberghiera”(nuovo ordinamento), “Enogastronomia e Ospitalità Alberghiera-biennio”, “Enogastronomia-triennio”, “Servizi di sala e vendita-triennio”, “Accoglienza turistica-triennio”, “Prodotti dolciari, artigianali e industriali-opzione”, “Operatore della ristorazione” (percorso leFP), “Operatore ai servizi di promozione e accoglienza” (percorso leFP), “Operatore della trasformazione agro-alimentare”(leFP), “Tecnico dei servizi di promozione e accoglienza” (percorso leFP), “Tecnico dei servizi di sala e bar” (percorso leFP), “Tecnico di cucina” (percorso leFP), “Tecnico della trasformazione agro-alimentare”(leFP)

<sup>2</sup> Dato aggiornato al 13 dicembre 2021