



CoVEs per il settore turistico

TourX



D5.1 – RACCOMANDAZIONI POLITICHE

ERASMUS+

Durata del progetto: 48 mesi

Numero dell'accordo di sovvenzione: 101056184 ERASMUS-EDU

INFORMAZIONI SUL PROGETTO

Acronimo del progetto	TourX
Titolo del progetto	CoVEs per l'industria del turismo
Numero del progetto	101056184
Programma UE	ERASMUS-EDU-2021-PEX-COVE – Partnership for Excellence – Centri di eccellenza professionale
Sito web del progetto	Tour-x.eu

A cura di

Organizzazione	EVTA
Autori	Patricia Tejada, Chuol Dojiok,
Coautori	Consorzio del progetto
Data	26/6/2025
Versione	V1.1
Livello di diffusione	Pubblico

Revisionato da	Maria Tasheva		
Data della revisione	18/07/2025		
Livello di accettazione	Accettato	Da esaminare o	Rifutato o

Indice

1. Sintesi	6
2. Introduzione	7
3. Contesto e motivazione	9
4. Obiettivi	13
5. Metodologia	16
6. Raccomandazioni politiche di ciascun Triangolo della Conoscenza (KT) e delle organizzazioni ombrello	18
Grecia	18
Migliorare e modernizzare l'istruzione professionale nel settore del turismo rivedendo i programmi di studio, integrando moduli di competenze digitali e verdi, adottando formati di apprendimento flessibili e allineando la formazione alle reali esigenze del settore.	18
Modernizzazione della formazione turistica nelle università greche: allineamento dei programmi di studio alle esigenze del mercato in materia di digitalizzazione, sostenibilità, inclusività e occupabilità	19
Rafforzare il settore turistico nella regione dell'Attica: un quadro politico regionale per uno sviluppo sostenibile, inclusivo e intelligente	21
Suggerimenti per una formazione pratica ed economica dei dipendenti nel settore del turismo	23
Integrazione delle competenze verdi e digitali nelle strategie regionali di formazione professionale per le PMI del settore turistico	24
Germania	26
Promozione delle competenze digitali per le professioni turistiche	26
La sostenibilità come competenza fondamentale nella formazione nel settore turistico	27
Miglioramento del quadro giuridico per i programmi di formazione nel settore turistico	28
Sostegno finanziario alle PMI per la formazione nel settore turistico	29
Promozione di modelli ibridi di apprendimento e di lavoro nel settore turistico	29
Miglioramento dei modelli di carriera con nuove competenze per aumentare l'attrattiva delle professioni turistiche	30
Semplificazione del riconoscimento delle qualifiche straniere per il turismo	31
Miglioramento della sicurezza sociale per i lavoratori stagionali nel settore turistico	32
Spagna	33
Integrare la sostenibilità come tema trasversale nella formazione professionale nel settore del turismo	33
Incorporare competenze digitali strategiche su misura per il contesto turistico dell'isola	33
Rafforzare la formazione sulle nuove competenze, sul servizio clienti multiculturale e sulle principali lingue straniere. Gli intervistati hanno sottolineato l'importanza del servizio clienti multiculturale, della leadership, della gestione del cambiamento e della comunicazione. Le lingue più richieste sono state l'inglese, il tedesco e il francese	34
Promuovere partnership concrete tra istruzione e formazione professionale e imprese per allineare meglio la formazione alle reali esigenze del settore	34
Italia	35
Promuovere il turismo sostenibile attraverso lo sviluppo integrato delle competenze e incentivi finanziari	35
Accelerare la trasformazione digitale nel turismo attraverso una formazione mirata e il sostegno alle infrastrutture	38
Migliorare la competenza interculturale per un'esperienza turistica globale	41
Promuovere l'inclusione sociale e il lavoro dignitoso nel settore turistico	44

Cina	47
Ottimizzazione della struttura e dell'organizzazione della formazione professionale nel settore turistico	47
Cooperazione tra scuole e imprese e integrazione con l'industria e l'istruzione e formazione professionale	48
Raf orzare la formazione del personale docente nel settore turistico	50
Migliorare il livello di internazionalizzazione dell'istruzione professionale nei corsi di turismo	52
Organizzazioni ombrello	54
Raf orzare la mobilità, il riconoscimento e l'apprendimento permanente nella formazione professionale nel settore turistico	54
Raf orzamento dei partenariati multistakeholder per l'innovazione nell'IFP nel settore del turismo	56
Ampliare i f nanziamenti e il sostegno politico per l'IFP nel settore turistico e le PMI	58
Semplif care la rendicontazione della sostenibilità e la conformità per le PMI	60
Incentivare l'adozione dell'economia circolare nel turismo	62
7. Raccomandazioni politiche di TOURX	65
Raccomandazione 1: Modernizzare i programmi di formazione professionale nel settore turistico per le competenze del futuro	65
I programmi di studio modernizzati – creati in collaborazione con le parti interessate e allineati sia alle esigenze del settore che alle priorità strategiche regionali – formeranno laureati dotati di competenze digitali, ecologiche e interpersonali rilevanti. Questi saranno immediatamente preziosi per i datori di lavoro, contribuendo a colmare le lacune di competenze in settori quali l'uso della tecnologia o le operazioni sostenibili. I programmi di formazione basati sulle esigenze del mondo reale e sulle tendenze future promuoveranno una forza lavoro nel settore turistico più resiliente e innovativa. L'integrazione di accessibilità, percorsi modulari e micro-credenziali garantisce l'inclusività e l'allineamento con le strategie territoriali a lungo termine.	
Raccomandazione 2: Integrare l'innovazione digitale nella formazione turistica	66
Raccomandazione 3: Integrare la sostenibilità e le competenze verdi nell'istruzione turistica	68
Raccomandazione 4: Raf orzare i partenariati tra IFP e imprese per le competenze pratiche	70
Raccomandazione 5: Migliorare la mobilità e il riconoscimento delle qualif che nel turismo	73
Raccomandazione 6: Aumentare i f nanziamenti e gli incentivi per la formazione nel settore turistico e per le PMI	75
Raccomandazione 7: Riformare e semplif care i quadri giuridici a sostegno dell'IFP nel settore turistico	77
Raccomandazione 8: Promuovere modelli di apprendimento ibridi e f essibili nell'IFP turistico	80
Raccomandazione 9: Migliorare l'attrattiva e la qualità delle carriere nel turismo	81
Raccomandazione 10: Raf orzare la formazione degli educatori e l'esposizione al settore per gli istruttori	83
Raccomandazione 11: Incoraggiare la collaborazione internazionale e le competenze linguistiche	85

Raccomandazione 12: Istituire centri regionali di eccellenza e reti di conoscenza	86
Raccomandazione 13: Facilitare il coinvolgimento delle parti interessate e la governance partecipativa.....	88
Raccomandazione 14: Integrare percorsi di apprendimento permanente nel turismo ...	89
Raccomandazione 15: Istituire una previsione delle competenze turistiche e una pianificazione basata sui dati	91
Raccomandazione 16: Promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità attraverso la formazione professionale nel settore turistico	93
8. Lezioni apprese e replicabilità	95
8.1 Percorsi di replicabilità e adattamento in Europa	95
8.2 Insegnamenti tratti dai «triangoli della conoscenza»	96
8.3 Meccanismi di finanziamento a sostegno della replicabilità.....	99
8.4 Allineamento con i quadri e le priorità a livello UE	101
9. Consultazioni con le parti interessate	103
10. Conclusioni.....	106

1. Sintesi

Il progetto TourX riunisce un partenariato paneuropeo di fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP), organizzazioni ombrello, autorità pubbliche e parti interessate del settore per rafforzare il settore turistico attraverso lo sviluppo delle competenze, l'innovazione e l'eccellenza. Nel contesto di un panorama turistico in rapida evoluzione, plasmato dalla trasformazione digitale, dagli imperativi di sostenibilità e dalle mutevoli dinamiche del mercato del lavoro, il progetto mira a fornire una serie completa di raccomandazioni politiche che rispondano alle esigenze di competenze attuali e future.

Il presente rapporto presenta 16 raccomandazioni politiche integrate sviluppate nell'ambito del Work Package 5 (WP5), attingendo all'intelligenza collettiva e alle conoscenze basate sulla pratica dei partner del Triangolo della Conoscenza (KT) del progetto in Spagna, Germania, Grecia, Cina e Italia, nonché delle organizzazioni di rappresentanza a livello UE. Le raccomandazioni sono strutturate attorno a quattro pilastri: modernizzazione dei programmi di studio, innovazione a livello di sistema, governance inclusiva e investimenti strategici.

Grazie alla collaborazione tra 23 partner in 7 paesi (compresa la Cina) e attingendo alle intuizioni del TourX Hospitality Toolbox e ad ampie consultazioni con le parti interessate, le raccomandazioni affrontano dimensioni critiche quali l'intelligence delle competenze, l'interoperabilità giuridica, l'accesso ai finanziamenti, il coinvolgimento delle PMI e l'innovazione educativa. Il progetto ha fortemente allineato il proprio lavoro alle priorità dell'UE, in particolare il Patto per le competenze, il Green Deal e il Percorso di transizione per il turismo.

TourX non solo propone riforme, ma fornisce modelli pratici da replicare in Europa e a livello internazionale, riaffermando il ruolo dell'istruzione e formazione professionale nel settore turistico come pilastro della crescita sostenibile, dell'innovazione e dell'inclusione sociale nell'era post-pandemica.

2. Introduzione

Il settore turistico è una pietra miliare dell'economia dell'Unione Europea, contribuendo per circa il 10% al PIL e dando lavoro a oltre 12,3 milioni di persone in 2,3 milioni di piccole e medie imprese (PMI). Il suo ruolo nel promuovere lo sviluppo regionale, lo scambio culturale e la coesione sociale ne sottolinea l'importanza. Tuttavia, il settore deve affrontare sfide profonde, tra cui le perturbazioni causate dalla pandemia di COVID-19, i rapidi progressi tecnologici e la crescente pressione ad adottare pratiche sostenibili. Queste dinamiche hanno messo in luce significative lacune nelle competenze della forza lavoro, rendendo necessari approcci innovativi all'istruzione e alla formazione, in particolare attraverso iniziative di aggiornamento e riqualificazione professionale.

In risposta a queste sfide, il progetto TourX mira a trasformare l'istruzione e la formazione professionale (IFP) nei settori del turismo e dell'ospitalità. TourX – CoVE for the Tourism Industry (progetto n. 101056184) è un'iniziativa internazionale cofinanziata dalla Commissione Europea attraverso il suo programma dedicato all'istruzione e alla formazione – Erasmus+. Il progetto è guidato da AKMI, un fornitore leader di istruzione e formazione professionale in Grecia, insieme a un consorzio di altre 22 organizzazioni provenienti da 7 paesi: Grecia, Italia, Spagna, Germania, Portogallo, Belgio e Cina. La durata delle attività è fissata a quattro anni di attuazione, con un budget approssimativo di 4 milioni di euro. TourX fa parte di un'iniziativa faro lanciata dalla Commissione Europea nell'ambito del Partenariato per l'Eccellenza, il cui obiettivo è quello di superare i limiti attuali dell'offerta di istruzione e formazione professionale in Europa.

TourX prevede lo sviluppo e l'attuazione di 6 pacchetti di lavoro, 31 attività e 22 deliverable. La struttura del progetto prevede, tra i suoi obiettivi, la creazione di strumenti e risorse didattiche volte ad attuare concretamente il concetto di eccellenza professionale. Questi strumenti rientrano nell'ambito dell'Hospitality Toolbox e comprendono strumenti a supporto della governance dei CoVE a livello regionale, l'analisi delle competenze, il monitoraggio dei diplomati della formazione professionale, soluzioni di formazione e finanziamento per le piccole e medie imprese, micro-credenziali e l'internazionalizzazione dei centri di formazione professionale.

Il deliverable 5.1: Raccomandazioni politiche è un pilastro del Pacchetto di lavoro 5, che si concentra sulla promozione di impatti sostenibili e sistemici nel settore turistico attraverso sistemi di istruzione e formazione professionale potenziati. Lo scopo principale di queste raccomandazioni è fornire spunti e strategie attuabili per rafforzare l'offerta di IFP orientata al turismo sia a livello UE che nazionale.

Attingendo alle esperienze e alle lezioni apprese durante l'attuazione del progetto TourX, in particolare la fase pilota del TourX Hospitality Labs Toolbox, queste raccomandazioni affrontano aree critiche necessarie per l'adattamento e la crescita del settore.

Il documento comprende aspetti chiave quali i quadri giuridici, i meccanismi di finanziamento e l'interoperabilità dei Centri di Eccellenza Professionale (CoVE) esistenti. Offrendo un percorso chiaro per l'adozione e la replica di interventi di successo, mira a fornire ai responsabili politici e alle parti interessate strumenti pratici per allineare l'offerta di IFP alle mutevoli esigenze dell'industria del turismo. Queste raccomandazioni non solo rispondono alle sfide immediate, come la carenza di competenze e l'adattabilità della forza lavoro, ma forniscono anche un quadro a lungo termine per costruire la resilienza e promuovere una crescita sostenibile.

3. Contesto e motivazione

Divario di competenze ed esigenze di sviluppo della forza lavoro

Il settore turistico svolge un ruolo fondamentale nel tessuto economico e sociale dell'Unione Europea, con un contributo al PIL particolarmente significativo nei paesi del Triangolo della Conoscenza TourX. Secondo l'EU Tourism Dashboard (2024), il turismo rappresentava il 18% del PIL italiano, il 13% in Grecia, il 12,3% in Spagna e l'11% in Germania. Queste cifre non solo sottolineano l'importanza economica vitale del settore, ma ne evidenziano anche la vulnerabilità: qualsiasi sfida legata alla forza lavoro ha un impatto diretto e sproporzionato sulle economie nazionali, specialmente nelle regioni fortemente dipendenti dal turismo.

Nonostante questo ruolo cruciale, il settore continua a dover affrontare carenze di competenze persistenti e crescenti. La pandemia di COVID-19 ha accelerato i cambiamenti nel comportamento dei consumatori e nei modelli operativi, imponendo una rapida digitalizzazione e una maggiore attenzione alle pratiche sostenibili. Tuttavia, molti professionisti del turismo non dispongono delle competenze necessarie per adattarsi a questi cambiamenti. L'adozione diffusa delle tecnologie digitali, dai sistemi di prenotazione online alle esperienze dei clienti basate sui dati, ha superato la capacità del settore di fornire formazione e supporto adeguati alla propria forza lavoro. Allo stesso tempo, la transizione verso modelli turistici più ecologici e sostenibili richiede nuove competenze che non sono ancora pienamente integrate nei percorsi formativi esistenti.

L'analisi dei bisogni formativi (TNA) di TourX ha evidenziato le aree critiche per l'aggiornamento e la riqualificazione professionale nei paesi partecipanti. Le priorità comuni includono il marketing digitale, i sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e l'ecoturismo. Sono emerse anche sfumature nazionali: l'Italia e il Portogallo hanno individuato un'urgente necessità di competenze ecologiche a sostegno dello sviluppo del turismo sostenibile, mentre la Grecia pone particolare enfasi sul miglioramento dell'eccellenza del servizio clienti e sul rafforzamento delle capacità di comunicazione multilingue. Questi risultati illustrano come la carenza di competenze non sia solo una sfida settoriale generale, ma anche un collo di bottiglia specifico che ostacola le prestazioni economiche e la resilienza delle regioni dipendenti dal turismo.

Per affrontare queste sfide, è imperativo integrare i programmi di aggiornamento e riqualificazione professionale nel cuore dei sistemi di istruzione e formazione professionale. Ciò richiede un approccio sistemico che colmi il divario tra istruzione, industria e politica. Il modello

del Triangolo della Conoscenza, promosso dal progetto TourX, funge da meccanismo efficace per favorire la collaborazione tra fornitori di IFP, imprese turistiche e responsabili politici. Allineando l'offerta formativa alle effettive esigenze del settore, questo modello migliora la rilevanza e l'impatto dei programmi di IFP, garantendo che siano in grado di rispondere sia alle attuali richieste del mercato sia alle tendenze future.

In definitiva, affrontare il divario di competenze non è solo una questione di sviluppo della forza lavoro, ma una priorità strategica per la stabilità economica delle regioni in cui il turismo rappresenta una pietra miliare del PIL. Una forza lavoro dotata di competenze digitali, ecologiche e incentrate sul cliente sarà essenziale per mantenere la competitività, sostenere la ripresa post-pandemia e garantire la resilienza a lungo termine di fronte a future perturbazioni.

Turismo sostenibile e transizione tecnologica.

La pandemia di COVID-19 ha sottolineato l'imperativo per il settore turistico di dare priorità alla sostenibilità e alla trasformazione digitale. Queste due transizioni gemelle sono centrali nella visione strategica dell'Unione Europea, in particolare come delineato nel **Percorso di Transizione dell'UE per il Turismo**. Questo quadro globale identifica 27 aree d'azione progettate per guidare il settore verso una maggiore resilienza, sostenibilità e competitività.

Uno degli obiettivi principali del "Percorso di transizione per il turismo" è l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche turistiche. Ciò comprende la promozione dei principi dell'economia circolare, la riduzione dell'impronta ambientale e il rafforzamento della conservazione delle risorse culturali e naturali. Ad esempio, le aree di intervento sottolineano la necessità di un consumo sostenibile, di una mobilità a emissioni zero e dello sviluppo di modelli di turismo circolare. Queste iniziative sono in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite e promuovono un turismo responsabile che concili la crescita economica con la tutela dell'ambiente.

Tuttavia, l'attuazione di pratiche sostenibili deve affrontare sfide quali la resistenza al cambiamento, meccanismi di monitoraggio limitati e la mancanza di strumenti di valutazione efficaci. Il **progetto TourX** affronta questi ostacoli sfruttando le sue reti collaborative e le piattaforme digitali, in particolare la piattaforma di cooperazione transnazionale TourX. Ciò facilita l'istituzionalizzazione delle pratiche sostenibili all'interno delle operazioni turistiche, garantendo che la sostenibilità diventi una componente fondamentale dell'etica del settore.

Allo stesso tempo, la trasformazione digitale del turismo offre sia opportunità che sfide. Le tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale (IA), la realtà virtuale (VR) e l'analisi dei big

data stanno rivoluzionando l'erogazione dei servizi e il coinvolgimento dei clienti. Tuttavia, molte piccole e medie imprese (PMI) faticano ad adottare queste innovazioni a causa dei limiti di risorse. Il Percorso di Transizione sottolinea l'importanza di sostenere l'empowerment digitale, migliorare le pratiche di condivisione dei dati e promuovere l'innovazione attraverso destinazioni potenziate dalla tecnologia.

Sfide giuridiche nell'IFP turistico

Il panorama giuridico pone delle sfide per l'attuazione di nuove politiche turistiche e la loro integrazione con i quadri normativi esistenti. Una delle questioni più urgenti è la scarsa mobilità dei lavoratori del settore turistico in tutta l'UE, che rimane deludentemente limitata nonostante gli sforzi per promuovere la libera circolazione. Una delle cause principali di ciò è il riconoscimento incoerente delle qualifiche che tra gli Stati membri dell'UE, che rende difficile per i professionisti lavorare oltre confine. Allo stesso modo, la lenta adozione delle micro-certificazioni digitali crea ostacoli alla modernizzazione degli approcci formativi. Inoltre, le normative sulla protezione dei dati creano ostacoli nell'implementazione di strumenti digitali per il servizio clienti e l'efficienza operativa.

Per garantire la fattibilità degli interventi proposti, le raccomandazioni politiche devono affrontare queste questioni giuridiche promuovendo un riconoscimento semplificato delle qualifiche, l'integrazione delle credenziali digitali e il rispetto delle leggi UE sulla protezione dei dati. Tuttavia, poiché il riconoscimento delle qualifiche rientra nella giurisdizione nazionale, è fondamentale promuovere una maggiore disponibilità tra gli Stati membri. In questo contesto, l'interoperabilità della rete TourX con i Centri di eccellenza professionale esistenti è essenziale per il raggiungimento di questi obiettivi.

Opportunità di finanziamento e vincoli finanziari

La ripresa e la trasformazione del settore turistico richiedono investimenti significativi, in particolare per le PMI, che costituiscono la spina dorsale del settore. I risultati della TNA rivelano che le parti interessate in paesi come la Germania e l'Italia sottolineano costantemente il finanziamento come un ostacolo critico all'attuazione di formazione innovativa e pratiche sostenibili. Le strategie per garantire i finanziamenti, come lo sfruttamento di programmi UE quali il Fondo sociale europeo (FSE) e Erasmus+, sono centrali in queste raccomandazioni politiche. Queste iniziative forniscono risorse per lo sviluppo di infrastrutture digitali, moduli di turismo sostenibile e sviluppo professionale per i formatori del settore turistico.

La logica alla base di queste raccomandazioni politiche deriva dall'urgente necessità di colmare il divario di competenze, promuovere pratiche sostenibili, gestire le sfide legali e garantire finanziamenti a sostegno della ripresa e della crescita del settore turistico. L'attenzione del progetto TourX al rafforzamento della resilienza della forza lavoro, alla valorizzazione delle transizioni digitale e verde e alla promozione della collaborazione internazionale fornisce un solido quadro di riferimento per questi interventi. Adottando queste raccomandazioni, le parti interessate possono contribuire a un'industria turistica più competitiva, sostenibile e inclusiva nell'era post-pandemica.

4. Obiettivi

Il progetto TourX sviluppa una serie di 16 raccomandazioni politiche che volte a rafforzare la capacità degli enti di istruzione e formazione professionale (IFP), migliorare la resilienza della forza lavoro e promuovere pratiche sostenibili e innovative nel settore turistico. Queste raccomandazioni si basano su dati e esperienze raccolti durante il progetto, in particolare attraverso l'implementazione del TourX Hospitality Labs Toolbox e il coinvolgimento dei Triangoli della Conoscenza regionali.

L'obiettivo principale è fornire strategie attuabili che consentano ai sistemi di IFP di adattarsi alle esigenze in evoluzione dell'industria del turismo, in particolare in materia di digitalizzazione, sostenibilità e sviluppo della forza lavoro. Promuovendo una più forte collaborazione tra i fornitori di IFP, le parti interessate del settore e i responsabili politici, TourX mira a colmare le attuali lacune di competenze e a sostenere la transizione del settore verso un futuro più competitivo e resiliente.

Queste raccomandazioni sono strettamente allineate alle strategie chiave dell'Unione Europea, tra cui il Percorso di Transizione dell'UE per il Turismo, l'Agenda Europea per le Competenze e il Piano per le Competenze, garantendo la coerenza con le priorità politiche più ampie. Affrontando sfide strutturali quali il riconoscimento delle qualifiche, gli ostacoli al finanziamento e l'integrazione digitale, TourX contribuisce all'obiettivo generale dell'UE di promuovere i Centri di Eccellenza Professionale (CoVEs) che guidano lo sviluppo regionale e l'innovazione.

1. Ancorare le raccomandazioni agli attuali quadri politici dell'UE

Collegare esplicitamente la consulenza politica all'Agenda europea per le competenze e ai quadri UE pertinenti, tra cui l'Unione delle competenze, la Raccomandazione del Consiglio sull'IFP, gli apprendistati, le micro-credenziali e la Dichiarazione di Osnabrück. Ciò rafforza la legittimità e l'adozione delle raccomandazioni a livello nazionale e dell'UE.

2. Integrare le strategie RIS3 nell'IFP e nello sviluppo del turismo

Rafforzare il legame tra gli ecosistemi dell'IFP e le Strategie di Specializzazione Intelligente (RIS3) regionali promuovendo la collaborazione tra più parti interessate, tra cui fornitori di IFP, attori del turismo e autorità pubbliche. Sulla base della relazione annuale TourX D2.1 Transnational Ecosystem for Excellence in Tourism, questo obiettivo sostiene lo sviluppo delle capacità e incoraggia la partecipazione attiva dell'IFP alla governance delle RIS3, garantendo che lo sviluppo

delle competenze riflette le priorità regionali in materia di innovazione turistica, in particolare in vista del prossimo ciclo di programmazione delle RIS3 (2025-2030).

3. Allineare le politiche di IFP alle esigenze del mercato e del settore

Per garantire che il settore turistico rimanga competitivo e resiliente, le politiche di IFP devono rispondere alle mutevoli esigenze del mercato in settori quali la digitalizzazione, la sostenibilità e il coinvolgimento dei clienti. L'allineamento dei programmi di IFP a queste priorità è essenziale per dotare gli studenti di competenze rilevanti per l'Industria 4.0 e la transizione verde.

Questo obiettivo riflette le strategie chiave dell'UE, tra cui l'Agenda europea per le competenze, il Piano per le competenze e la Raccomandazione del Consiglio sull'IFP (2020), che richiedono tutte una più stretta cooperazione tra gli enti di formazione e l'industria. La Dichiarazione di Osnabrück rafforza ulteriormente la necessità di partenariati a sostegno delle competenze digitali e verdi, mentre l'attuazione dell'UE alle micro-credenziali offre soluzioni agili per il miglioramento delle competenze.

4. Migliorare la competitività e la resilienza della forza lavoro

Sostenere l'aggiornamento e la riqualificazione dei professionisti del turismo per colmare le lacune di competenze individuate, in particolare nelle pratiche verdi, nelle tecnologie digitali e nelle competenze trasversali come l'adattabilità e la sensibilità culturale. Ciò garantirà che la forza lavoro rimanga competitiva e in grado di adattarsi ai cambiamenti futuri.

5. Institutionalizzare la sostenibilità nella formazione turistica

Integrare la sostenibilità come elemento centrale dei programmi di istruzione e formazione professionale, incorporando le competenze verdi e i principi dell'ecoturismo nei quadri educativi. Questo obiettivo sostiene il Green Deal dell'UE e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, garantendo che il settore turistico contribuisca a un futuro più sostenibile.

6. Sostenere l'Europa come destinazione turistica sostenibile di primo piano

Promuovere l'ambizione dell'UE di posizionare la "Destinazione Europa" come leader globale nel turismo sostenibile e competitivo. Ciò include il rafforzamento del marchio e dell'eccellenza regionali, sostenendo al contempo le PMI del settore turistico nell'allineamento ai parametri di riferimento dell'UE in materia di sostenibilità e ai quadri di competitività come la Bussola della competitività 2025. Inoltre, il rafforzamento delle capacità delle PMI del settore turistico attraverso interventi mirati di

Istruzione e formazione professionale è essenziale per consentire il loro allineamento agli obiettivi di competenza dell'UE e promuovere l'eccellenza regionale.

7. Rafforzare la collaborazione e l'innovazione intersectoriali

Promuovere partnership tra istituti di formazione professionale, imprese turistiche e responsabili politici per favorire l'innovazione e la condivisione delle conoscenze. Queste collaborazioni sosterranno lo sviluppo di moduli di formazione all'avanguardia e la diffusione delle migliori pratiche in tutte le regioni.

8. Facilitare l'armonizzazione delle politiche e l'allineamento giuridico

Affrontare gli ostacoli giuridici e istituzionali per garantire il riconoscimento senza soluzione di continuità delle qualifiche e l'interoperabilità dei sistemi di IFP tra gli Stati membri dell'UE. Ciò include la promozione dell'adozione di credenziali digitali e di quadri standardizzati per migliorare la mobilità del lavoro e l'inclusività.

5. Metodologia

L'elaborazione delle raccomandazioni politiche di TourX è stata condotta attraverso un processo strutturato, partecipativo e interattivo che si è svolto da settembre 2024 a maggio 2025. Questo processo è stato progettato per garantire che le raccomandazioni fossero sia basate su dati concreti sia radicate nella realtà del settore turistico, promuovendo al contempo un ampio coinvolgimento delle parti interessate.

In qualità di leader del Task 5.1, EVTA ha coordinato il processo complessivo, fornendo indicazioni metodologiche e garantendo la qualità. Per assicurare un approccio comune in tutto il consorzio, EVTA ha redatto e diffuso due documenti fondamentali: le *Linee guida per la redazione delle raccomandazioni politiche* e le *Linee guida per le consultazioni*. Le linee guida per la redazione hanno delineato un quadro chiaro per definire gli obiettivi, identificare i destinatari, strutturare le raccomandazioni e garantire l'allineamento con le politiche e le strategie esistenti. Hanno inoltre sottolineato l'importanza di contenuti basati su dati concreti e dell'uso delle migliori pratiche. Allo stesso tempo, le linee guida per le consultazioni hanno fornito un approccio metodologico per coinvolgere le parti interessate, specificando i metodi di consultazione, i criteri di selezione delle parti interessate e le procedure di rendicontazione.

Basandosi sul lavoro svolto nei pacchetti di lavoro 2 e 3, in particolare sulle relazioni nazionali e sull'analisi dei bisogni formativi (TNA), a ciascun triangolo della conoscenza (KT) è stato affidato il compito di redigere quattro raccomandazioni politiche. Queste bozze sono state sviluppate per affrontare le priorità nazionali e regionali, contribuendo al contempo all'obiettivo generale di rafforzare l'offerta di IFP orientata al turismo a livello europeo.

Una volta preparate le bozze iniziali, è stata avviata una fase di consultazione dedicata per convalidare e arricchire le raccomandazioni attraverso il coinvolgimento diretto delle principali parti interessate. Seguendo le linee guida della consultazione, ogni Triangolo della Conoscenza ha contattato una vasta gamma di parti interessate, tra cui fornitori di IFP, responsabili politici, rappresentanti del settore, Centri di Eccellenza Professionale (CoVE) ed esperti in meccanismi di finanziamento, quadri giuridici e sviluppo del turismo. L'obiettivo era raccogliere approfondimenti qualitativi, convalidare la fattibilità delle raccomandazioni proposte, identificare gli ostacoli esistenti ed esplorare le migliori pratiche.

Per soddisfare le diverse esigenze e i contesti di ciascun Triangolo della Conoscenza, sono stati impiegati vari metodi di consultazione. Questi includevano interviste strutturate condotte online o di

persona, discussioni in focus group con stakeholder selezionati, sondaggi online per raccogliere input su ampia scala e feedback scritti per i partecipanti che non potevano partecipare alle sessioni interattive. In alcuni casi, sono stati organizzati eventi di discussione e webinar per facilitare la riflessione collaborativa sulle bozze di raccomandazioni. Indipendentemente dal formato, tutte le consultazioni hanno seguito un approccio strutturato per garantire coerenza e una raccolta di dati di alta qualità.

Durante tutto il processo di consultazione, tutti i partner erano tenuti a documentare le proprie attività in modo trasparente e sistematico. Ciò includeva la tenuta dei registri delle presenze, la redazione dei verbali delle riunioni, la sintesi dei punti chiave e la garanzia della conformità al GDPR. I dati quantitativi dei sondaggi e le informazioni qualitative ricavate dalle interviste e dai focus group sono stati attentamente analizzati e sintetizzati.

Il feedback raccolto è stato poi integrato nelle raccomandazioni politiche. Ciascun Triangolo della Conoscenza ha rivisto le proprie bozze iniziali, incorporando le prospettive delle parti interessate per migliorare la rilevanza, l'applicabilità e la fattibilità delle raccomandazioni. Questo processo iterativo ha garantito che le raccomandazioni finali non solo fossero allineate agli obiettivi strategici di TourX, ma riflettessero anche le effettive esigenze e aspettative dei settori del turismo e dell'IFP nei paesi partecipanti.

Le raccomandazioni politiche risultanti sono quindi il prodotto di un processo di co-creazione, che combina il coordinamento strategico a livello europeo con i contributi dal basso delle parti interessate regionali. Questa metodologia ha garantito che i risultati finali fossero solidi, pratici e in grado di informare lo sviluppo delle politiche sia a livello nazionale che a livello dell'UE.

6. Raccomandazioni politiche di ciascun Triangolo della Conoscenza (KT) e delle organizzazioni ombrello

Grecia

Migliorare e modernizzare l'istruzione professionale nel settore del turismo rivedendo i programmi di studio, integrando moduli di competenze digitali e green, adottando formati di apprendimento flessibili e allineando la formazione alle reali esigenze del settore.

L'istruzione professionale nel settore turistico in Grecia deve affrontare un divario significativo tra i contenuti formativi e le effettive esigenze del mercato del lavoro, in particolare per quanto riguarda le competenze digitali e green. Molti diplomati non hanno esperienza pratica né familiarità con gli strumenti digitali o le pratiche sostenibili, mentre le imprese turistiche faticano a trovare personale adeguatamente formato. La transizione verso un modello turistico più sostenibile e basato sulla tecnologia richiede un aggiornamento sistematico dei programmi di studio e una più stretta collaborazione tra il mondo dell'istruzione e l'industria.

Raccomandazioni

Per affrontare con successo le sfide e cogliere le opportunità offerte dalla transizione digitale e green nel settore turistico, si raccomanda di **aggiornare e modernizzare i programmi di istruzione professionale nel settore turistico**. Ciò dovrebbe includere:

- **L'integrazione delle competenze digitali a tutti i livelli di istruzione**, coprendo argomenti quali la gestione delle prenotazioni online, il marketing digitale, la gestione dei dati, l'uso di strumenti digitali per la comunicazione con i clienti e la sicurezza informatica. Ciò contribuirà ad affrontare la riconosciuta mancanza di conoscenze riguardo alla transizione digitale nel settore turistico.
- **Introduzione e rafforzamento della formazione in competenze green e pratiche sostenibili**, tra cui la gestione dei rifiuti e il riciclaggio, la conservazione dell'energia e dell'acqua, la promozione di prodotti locali e biologici e l'incoraggiamento di modelli di

turismo sostenibile. Ciò risponde alla crescente tendenza verso il turismo green e alla maggiore consapevolezza ambientale dei turisti.

- **Enfasi sull'esperienza pratica e sul collegamento con il mercato del lavoro**, attraverso tirocini presso imprese turistiche e la collaborazione con professionisti del settore per sviluppare programmi di formazione personalizzati che soddisfino le esigenze locali e regionali. Ciò colmerà il divario tra teoria e pratica, sottolineato dagli educatori.
- **Creazione di opportunità di formazione professionale continua e di aggiornamento** per i dipendenti del settore turistico, specialmente durante i mesi invernali, concentrandosi sia sulle competenze digitali che su quelle ecologiche. Ciò contribuirà a trattenere il personale chiave e a ridurre il turnover della forza lavoro.
- **Incoraggiamento della cooperazione tra gli enti di formazione professionale, le imprese turistiche e le autorità pubbliche** per identificare le esigenze di competenze e sviluppare programmi di formazione efficaci.

Impatto previsto

Si prevede che la modernizzazione proposta dell'istruzione professionale nel settore turistico produca una forza lavoro meglio attrezzata per soddisfare le esigenze digitali e ambientali di un settore turistico in rapida evoluzione. Integrando le competenze digitali e green nei programmi di studio, gli studenti acquisiranno competenze in aree quali i sistemi di prenotazione online, il marketing digitale, l'efficienza energetica e le pratiche di turismo sostenibile. Ciò migliorerà la loro occupabilità e consentirà alle imprese turistiche di offrire servizi più competitivi, responsabili e basati sulla tecnologia. Il rafforzamento dei legami con l'industria e l'ampliamento delle opportunità di formazione continua, specialmente in bassa stagione, contribuiranno a ridurre la carenza di personale, a diminuire il turnover e a garantire che i dipendenti rimangano aggiornati sulle tecnologie emergenti e sugli standard di sostenibilità. In definitiva, si prevede che questi interventi andranno a beneficio non solo dei singoli professionisti, ma anche della qualità dei servizi, della resilienza delle economie locali e della sostenibilità a lungo termine del settore turistico.

Modernizzazione della formazione turistica nelle università greche: allineamento dei programmi di studio alle esigenze del mercato in materia di digitalizzazione, sostenibilità, inclusività e occupabilità

I laureati dei corsi di turismo nelle università greche spesso entrano nel mercato del lavoro con una conoscenza limitata degli strumenti digitali, dei concetti di turismo sostenibile e delle pratiche reali del settore. Questo divario di competenze minaccia non solo l'occupabilità dei

laureati, ma anche la competitività a lungo termine dell'industria turistica greca in un contesto globale sempre più guidato dalla trasformazione digitale e dalla consapevolezza climatica.

Raccomandazioni

Raccomandiamo una riforma dei programmi di studio a più livelli e una più forte collaborazione tra università e industria, specificamente pensata per gli istituti di istruzione superiore greci che offrono corsi di studi turistici.

- Tecnologie per il turismo digitale: piattaforme, analisi dei dati, applicazioni di intelligenza artificiale nel settore alberghiero.
- Turismo sostenibile e responsabile: impatto ambientale, certificazioni ecologiche, adattamento ai cambiamenti climatici.
- Gestione delle crisi e dei rischi nel turismo: in particolare in risposta a shock globali (ad es. pandemie, incendi boschivi).
- Integrazione dello sviluppo di competenze trasversali interdisciplinari (ad es. lingue straniere, consapevolezza culturale, comunicazione digitale).
- Istituire comitati consultivi con le parti interessate del settore turistico (alberghi, tour operator, DMO, SETE).
- Rendere obbligatori i tirocini o l'apprendimento basato sul lavoro, coordinati tramite i tirocini Erasmus+ o i programmi nazionali.
- Promuovere conferenze tenute da ospiti, casi di studio e progetti sul campo guidati da professionisti del settore.
- Lanciare programmi di micro-credenziali (5–10 ECTS) aperti sia agli studenti che agli studenti adulti in:
 - Turismo intelligente e innovazione
 - Promozione del patrimonio culturale
 - Gestione sostenibile delle destinazioni
 - Servizi turistici inclusivi e accessibili
- Incoraggiare il riconoscimento dell'apprendimento non formale (ad es. Erasmus+ Gioventù, volontariato nel turismo) in crediti accademici.
- Attuare un ciclo di feedback annuale attraverso sondaggi tra ex studenti e datori di lavoro.
- Istituire comitati di revisione dei programmi di studio composti da membri provenienti sia dal mondo accademico che da quello professionale.

- Allineare i risultati dei programmi di studio al Quadro europeo delle qualifiche (EQF) e agli ESG (Standard e linee guida per la garanzia della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore).

Impatto previsto

L'attuazione di queste raccomandazioni politiche dovrebbe migliorare in modo significativo **l'occupabilità e l'adattabilità** dei laureati in turismo greci. Allineando i programmi accademici alle attuali esigenze del mercato del lavoro e alle tendenze settoriali emergenti, i laureati saranno meglio equipaggiati con le competenze richieste da un'industria turistica globale competitiva e in continua evoluzione.

Inoltre, la promozione di legami più forti tra il mondo accademico e il settore turistico favorirà **l'innovazione e la sostenibilità** all'interno dei programmi di studio e dell'erogazione dei servizi. Gli sforzi collaborativi stimoleranno lo sviluppo di programmi di formazione lungimiranti che riflettano sia le priorità economiche regionali sia gli obiettivi europei più ampi, migliorando così la **qualità complessiva e la rilevanza** dell'istruzione nel settore del turismo.

Questi sforzi contribuiranno anche alla **reputazione internazionale della formazione turistica greca**, rafforzandone la posizione all'interno dello Spazio europeo dell'istruzione superiore. Sostenendo l'integrazione delle priorità di Erasmus+ e delle riforme in corso nell'istruzione superiore, i sistemi greci di istruzione e formazione professionale (IFP) e di istruzione superiore (IS) dimostreranno chiari progressi verso **l'eccellenza, la mobilità e l'impegno intersettoriale**.

Rafforzare il settore turistico nella regione dell'Attica: un quadro politico regionale per uno sviluppo sostenibile, inclusivo e intelligente

L'Attica è una delle regioni più dinamiche dal punto di vista economico e culturale della Grecia, sede della capitale Atene, di importanti siti del patrimonio culturale, di porti crocieristici e di industrie creative emergenti. Tuttavia, la regione deve affrontare sfide critiche nella gestione del turismo, tra cui l'eccessiva concentrazione stagionale, l'insufficiente diversificazione regionale, il sottoutilizzo dei beni culturali e un deficit di competenze nella forza lavoro del settore turistico. È necessaria una politica turistica regionale coerente per promuovere la crescita sostenibile, la trasformazione digitale e la partecipazione inclusiva, in particolare alla luce degli obiettivi di ripresa post-pandemia e di transizione verde.

Nonostante ospiti oltre il 35% degli arrivi turistici annuali della Grecia, lo sviluppo turistico dell'Attica è disomogeneo e concentrato principalmente ad Atene, all'Acropoli e al porto crocieristico del Pireo.

Le aree periferiche (ad esempio Lavrio, Salamina, Attica orientale) rimangono sottosviluppate o scarsamente collegate all'economia turistica. Inoltre, la forza lavoro turistica regionale, in particolare i giovani e le donne, è inadeguatamente preparata per i ruoli emergenti nel settore digitale, verde e incentrati sul cliente. Manca una collaborazione strutturata tra università, amministrazioni locali, PMI e società civile nella pianificazione e nell'innovazione turistica.

Obiettivi politici

- Promuovere un turismo sostenibile ed equilibrato in tutta la regione dell'Attica, riducendo la pressione sul centro di Atene e ridistribuendo i benefici economici.
- Migliorare lo sviluppo delle competenze turistiche e l'innovazione attraverso l'istruzione, la formazione professionale e gli strumenti digitali.
- Favorire la cooperazione regionale tra comuni, università e imprese per sviluppare congiuntamente strategie turistiche in linea con i punti di forza locali.

Raccomandazioni

- **Istituire centri e consigli regionali per l'innovazione nel turismo:** creare centri di innovazione multistakeholder e un Consiglio regionale del turismo in Attica, coinvolgendo università, autorità locali, imprese turistiche e società civile. Questi organismi svilupperanno congiuntamente strategie regionali, promuoveranno una governance collaborativa e allineeranno lo sviluppo turistico alle priorità RIS3, agli obiettivi climatici dell'UE e ai modelli di turismo intelligente.
- **Sviluppare programmi di formazione specializzati e inclusivi:** offrire formazione mirata in settori quali il turismo digitale, la gestione sostenibile delle destinazioni e l'imprenditoria culturale. Integrare i progetti di mobilità e cooperazione Erasmus+ per migliorare le competenze dei giovani e dei professionisti locali, aumentando l'occupabilità e promuovendo al contempo lo sviluppo delle capacità regionali.
- **Promuovere infrastrutture turistiche sostenibili e decentralizzate:** investire in itinerari turistici ecologici e basati sul patrimonio (ad esempio, turismo enologico, marittimo e culturale) e sostenere la creazione di centri visitatori su piccola scala, siti di storytelling digitale e collegamenti di trasporto migliorati. Queste azioni favoriranno uno sviluppo territoriale equilibrato e ridurranno la pressione sulle aree sovraccollate.
- **Sfruttare l'innovazione digitale e le tecnologie intelligenti nel turismo:** sviluppare una piattaforma digitale regionale che consolidi i dati aperti, la mappatura culturale, gli strumenti di prenotazione e la gestione in tempo reale dei flussi di visitatori. Promuovere l'uso dell'IA, dell'IoT e dei big data per migliorare il monitoraggio del turismo, la risposta

alle crisi e l'efficienza delle risorse, incoraggiando al contempo progetti di co-creazione digitale attraverso i finanziamenti dell'UE.

- **Rafforzare i modelli di turismo basati sulla comunità e sul patrimonio:** sostenere le cooperative e le iniziative turistiche locali che coinvolgono attivamente i residenti, preservano il patrimonio immateriale e contribuiscono allo sviluppo inclusivo e resiliente delle destinazioni. Una stretta collaborazione con il Ministero del Turismo e il GNT0 garantirà un branding coerente e massimizzerà la visibilità dell'identità regionale.

Impatto previsto

- Economia turistica diversificata e resiliente in tutta la regione dell'Attica
- Miglioramento delle competenze e dell'occupabilità dei giovani, delle donne e dei professionisti locali
- Maggiore sostenibilità ambientale e culturale nelle pratiche turistiche
- Migliore qualità della vita per i residenti e sviluppo territoriale equilibrato

Suggerimenti per una formazione pratica ed economica dei dipendenti nel settore del turismo

Le competenze relative alla *digitalizzazione*, alla *transizione verde* e alla *competenza interculturale* definiscono il panorama emergente nel settore turistico. La domanda di queste competenze deriva dall'evoluzione degli standard e delle aspettative della clientela in questi settori. La priorità attribuita a queste competenze varia da un settore all'altro.

La necessità di tali competenze non è uniforme in tutti i settori legati al turismo. Al contrario, i requisiti specifici in termini di mix di competenze differiscono in modo significativo, soprattutto se si prendono in considerazione i fattori geografici. L'istruzione e la formazione di tutti gli attori coinvolti nella catena del valore del turismo sono l'unico mezzo per migliorare la loro competenza e il livello di servizio.

Raccomandazioni

- **Per quanto riguarda i costi della formazione:** data l'elevata mobilità dei lavoratori nei settori citati, sia i lavoratori che i datori di lavoro dovrebbero essere incentivati per garantire un equo recupero dei costi (ad es. impegno dei lavoratori, contributi ai costi, ecc.).
- **Per quanto riguarda il tipo di formazione:** la formazione dei dipendenti dovrebbe concentrarsi specificamente sulle aree tematiche e raggiungere il livello di

approfondimento e l'estensione necessari a colmare le lacune di competenze tra i beneficiari. Non devono essere inclusi altri argomenti supplementari. I programmi di formazione dovrebbero essere progettati con l'obiettivo primario di avvantaggiare il discente piuttosto che l'erogatore della formazione.

Inoltre, dovrebbe svolgersi rigorosamente durante la stagione invernale, escludendo i periodi di picco della domanda turistica.

Impatto previsto

La formazione diventerà più attraente per entrambe le parti (datori di lavoro e dipendenti), poiché rispetterà il loro tempo, eviterà attività e argomenti superflui e potrà offrire una sorta di soluzione al problema dell'investimento e della stabilità lavorativa.

Integrazione delle competenze verdi e digitali nelle strategie regionali di formazione professionale per le PMI del settore turistico

Il processo di consultazione attuato nell'ambito del Task 5.1.2 del progetto TourX mirava a raccogliere sistematicamente le opinioni delle parti interessate che avrebbero sostenuto lo sviluppo di raccomandazioni politiche solide, sensibili al contesto e basate su dati concreti. La scelta di adottare un modello di consultazione qualitativa si è basata sul riconoscimento che i settori del turismo e dell'ospitalità – in particolare nelle regioni con economie stagionali ed ecosistemi formativi frammentati – richiedono politiche che riflettano le realtà sul campo e siano in grado di affrontare le sfide sistemiche su larga scala.

Le parti interessate delle associazioni alberghiere della Grecia settentrionale hanno costantemente sottolineato **l'urgente necessità di migliorare sia la consapevolezza ambientale che le competenze digitali** tra la forza lavoro delle piccole e medie imprese (PMI) del settore turistico. Sebbene la sostenibilità e la trasformazione digitale siano riconosciute come fondamentali per la competitività a lungo termine, i dipendenti spesso **non dispongono delle conoscenze e delle competenze di base necessarie** per attuare queste pratiche.

Raccomandazioni

- **Integrare le competenze digitali e ecologiche come componenti fondamentali della formazione professionale nel settore turistico:** rendere le competenze digitali e di sostenibilità fondamentali in tutti i programmi di formazione professionale legati all'ospitalità, non come extra opzionali. Concentrarsi su applicazioni pratiche quali i sistemi di gestione delle proprietà (PMS), la gestione delle recensioni online, le operazioni a basso consumo energetico e la riduzione dei rifiuti. Queste competenze dovrebbero

essere insegnate utilizzando casi di studio reali provenienti da aziende locali e integrate in tutto il programma di studi.

- **Progettare percorsi di apprendimento modulari, accessibili e misti:** sviluppare **unità formative concise e modulari** che possano essere erogate attraverso **formati di apprendimento misto**, tra cui l'e-learning asincrono mobile-first e brevi workshop in presenza. Questa flessibilità consente la partecipazione da aree remote o con scarsa connettività e si adatta alla stagionalità del turismo. Dare priorità a formati di erogazione adatti alle esigenze delle PMI e dei lavoratori del turismo.
- **Garantire la qualità attraverso formatori certificati e micro-credenziali:** investire in **programmi di formazione per formatori** e promuovere la certificazione degli istruttori in materia di strumenti digitali e standard di sostenibilità. Introdurre **micro-credenziali riconoscibili** (ad es. “Personale Eco-Ready”, “Operatore di reception digitale”) allineate ai **livelli 4-5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)**, a sostegno del riconoscimento internazionale e della mobilità dei professionisti del turismo.
- **Sviluppare i contenuti formativi in collaborazione con il settore e gli esperti di sostenibilità:** costituire consorzi di formazione con fornitori di istruzione e formazione professionale, associazioni alberghiere, camere di commercio, ONG e partner tecnologici/ambientali. Queste collaborazioni garantiranno contenuti di apprendimento aggiornati e pratici che riflettano gli strumenti, le tecnologie e i parametri di riferimento di sostenibilità attuali rilevanti per le PMI del settore turistico.
- **Integrare monitoraggio, valutazione d'impatto e incentivi finanziari:** introdurre **indicatori di performance post-formazione** — quali la riduzione del consumo energetico o idrico — per monitorare risultati tangibili in materia di sostenibilità. Incoraggiare l'uso di strumenti digitali per il monitoraggio (ad es. calcolatori di emissioni di carbonio, app per il monitoraggio dei consumi) e sostenere la partecipazione alla formazione attraverso il cofinanziamento tramite fondi di sviluppo dell'UE o regionali.

Impatto previsto

L'integrazione delle competenze verdi e digitali nelle strategie regionali di istruzione e formazione professionale per le PMI del settore turistico dovrebbe rafforzare in modo significativo l'adattabilità, la sostenibilità e la competitività a lungo termine del settore. Incorporando le competenze della doppia transizione nei programmi di formazione, le PMI del settore turistico, specialmente nelle regioni remote o stagionali, saranno meglio attrezzate per adottare pratiche eco-compatibili e sfruttare le tecnologie digitali nelle loro operazioni quotidiane. Le micro-

credenziali miglioreranno la mobilità della forza lavoro e il riconoscimento degli sforzi di aggiornamento professionale, mentre i formati di erogazione modulari e flessibili renderanno l'apprendimento più accessibile per i lavoratori stagionali. Si prevede che il rafforzamento delle alleanze locali tra fornitori di formazione professionale, associazioni alberghiere e autorità pubbliche aumenterà la rilevanza della formazione, migliorerà i tassi di partecipazione e favorirà lo sviluppo professionale continuo. In definitiva, l'allineamento della formazione a risultati misurabili (ad esempio, risparmio energetico, adozione del digitale) contribuirà agli obiettivi più ampi di responsabilità ambientale, innovazione e inclusione sociale nell'ambito dell'economia turistica regionale.

Germania

Promozione delle competenze digitali per le professioni turistiche

La digitalizzazione sta cambiando rapidamente il mercato del turismo. Tuttavia, molte aziende e molti dipendenti non dispongono delle competenze digitali necessarie per lavorare con le nuove tecnologie, quali i big data, gli spazi di esperienza virtuale o l'intelligenza artificiale (IA). Ciò riduce la competitività, la resilienza e la forza innovativa del settore.

Raccomandazioni:

- Ulteriore sviluppo ed espansione di programmi di formazione modulari e di perfezionamento professionale sulle competenze digitali quali marketing online, sistemi CRM, piattaforme di prenotazione e servizi di assistenza clienti supportati dall'IA
- Cooperazione tra enti di formazione professionale, aziende turistiche e aziende tecnologiche per creare corsi di formazione pratica
- Integrazione di corsi online nei programmi di formazione professionale esistenti per facilitarne l'accesso
- Introduzione e riconoscimento di micro-certificati per le competenze digitali per facilitare l'apprendimento continuo.
- Utilizzo dei programmi di finanziamento dell'UE per finanziare lo sviluppo di nuovi programmi di istruzione e formazione
- Sovvenzioni per le PMI che investono nella formazione digitale dei dipendenti

Impatto previsto:

- **Migliore occupabilità** dei lavoratori qualificati e maggiore attrattiva delle professioni turistiche
- **Maggiore partecipazione alla formazione continua** grazie a micro-certificati facilmente accessibili
- **Maggiore interconnessione** tra istruzione e imprese attraverso programmi orientati alla pratica
- **Maggiore capacità innovativa** grazie a un migliore utilizzo dell'analisi dei dati, dei servizi digitali e dell'intelligenza artificiale
- **Rafforzare la competitività** delle imprese turistiche attraverso un uso più efficiente degli strumenti digitali

La sostenibilità come competenza fondamentale nella formazione nel settore turistico

Il settore turistico deve concentrarsi maggiormente sugli obiettivi di sostenibilità per contrastare il cambiamento climatico e rimanere competitivo nel lungo termine. Tuttavia, molti professionisti non sono sufficientemente preparati alle pratiche sostenibili.

Raccomandazioni:

- Inserire i temi della sostenibilità nei programmi di formazione professionale: economia circolare, riduzione delle emissioni di CO₂, mobilità sostenibile, hotel eco-compatibili
- Collaborazione con le organizzazioni ambientaliste per sviluppare corsi di formazione pratica
- Sviluppo di certificati accreditati per le competenze in materia di sostenibilità nelle professioni del turismo
- Incentivi governativi per le aziende che offrono programmi di formazione sostenibili
- Collegare i certificati di sostenibilità ai programmi di sostegno per le aziende
- Utilizzo delle iniziative dell'UE per il finanziamento

Impatto previsto:

- **Sensibilizzazione e responsabilizzazione** dei dipendenti affinché agiscano in modo rispettoso del clima all'interno dell'azienda
- **Maggiore attrattiva per i giovani lavoratori qualificati** più orientati verso i valori ecologici
- **Aumento della credibilità** delle offerte di turismo sostenibile

- **Risparmio sui costi a lungo termine** grazie a processi efficienti dal punto di vista energetico e che consentono di risparmiare risorse
- **Rafforzamento dei cicli economici regionali** attraverso la promozione della mobilità sostenibile e dei prodotti regionali

Miglioramento del quadro giuridico per i programmi di formazione nel settore turistico

I diversi sistemi di riconoscimento delle qualifiche negli Stati membri dell'UE rendono più difficile la mobilità dei lavoratori qualificati. Manca inoltre una regolamentazione standardizzata per le qualifiche digitali.

Raccomandazioni

- Armonizzazione delle qualifiche della formazione professionale nel settore turistico a livello UE
- Adeguamento delle norme di diritto del lavoro alle nuove forme di occupazione (ad es. nomadi digitali, modelli di lavoro ibridi)
- Cooperazione tra l'UE e gli Stati membri sul riconoscimento delle qualifiche IFP digitali
- Introduzione di certificati digitali per le professioni turistiche riconosciute a livello internazionale
- Promozione di piattaforme digitali per lo scambio di manodopera qualificata in tutta Europa

Impatto previsto:

- **Rafforzamento del mercato interno europeo** attraverso standard di formazione armonizzati
- **Certezza giuridica per i nuovi modelli di lavoro**, che aumenta l'attrattiva dei luoghi di lavoro ibridi
- **Maggiore mobilità** dei lavoratori qualificati all'interno dell'UE grazie al riconoscimento delle qualifiche digitali
- **Vantaggio competitivo per le aziende che offrono formazione**, poiché le qualifiche digitali sono moderne e flessibili da utilizzare

Sostegno finanziario alle PMI per la formazione nel settore turistico

Molte piccole e medie imprese (PMI) non dispongono delle risorse finanziarie necessarie per investire nella formazione continua dei propri dipendenti. Ciò aggrava la carenza di specialisti ben formati.

Raccomandazioni:

- Introduzione di un "budget per la formazione" per le PMI che possa essere utilizzato specificamente per corsi di formazione
- Introduzione di programmi di finanziamento per le PMI per finanziare la formazione continua in materia di digitalizzazione e sostenibilità
- Incentivi fiscali per le aziende che investono in programmi di istruzione e formazione professionale
- Utilizzo dei programmi di finanziamento UE esistenti, come il Fondo sociale europeo (FSE) e Erasmus+, per finanziare reti di formazione nel settore turistico
- Maggiore coinvolgimento delle organizzazioni turistiche nell'assegnazione dei finanziamenti

Impatto previsto:

- **Aumento delle attività di formazione continua** nelle PMI che finora si sono astenute dal farlo per motivi di costo
- **Miglioramento delle qualifiche dei dipendenti**, con conseguente miglioramento del servizio e della soddisfazione dei clienti
- **Rafforzamento della competitività** delle piccole imprese rispetto alle grandi aziende
- **Fidelizzazione a lungo termine** dei dipendenti qualificati grazie alle prospettive di sviluppo

Promozione di modelli ibridi di apprendimento e di lavoro nel settore turistico

La digitalizzazione sta rendendo possibili nuove forme di lavoro, ma molte professioni del settore turistico sono ancora fortemente orientate alla presenza fisica. Allo stesso tempo, si registra una carenza di manodopera qualificata che potrebbe essere alleviata da modelli di lavoro e formazione più flessibili.

Raccomandazioni

- **Adattamento delle linee guida di formazione** per i modelli di formazione duale con componenti digitali
- **Sviluppo di programmi di formazione professionale ibridi** che combinino formazione online e in presenza
- **Promozione di luoghi di lavoro a distanza** nel settore turistico, in particolare per le attività amministrative e creative (ad es. marketing, assistenza clienti).
- **Incentivi per le aziende** che consentono il lavoro a distanza, ad esempio attraverso agevolazioni fiscali
- **Ampliamento degli spazi di co-working** nelle regioni turistiche per il lavoro indipendente dalla sede
- **Promozione di progetti pilota** che testino l'uso delle tecnologie digitali per la formazione pratica online.

Impatto previsto:

- **Promuovere una cultura dell'apprendimento digitale** e lo spirito innovativo nelle aziende
- **Rendere la formazione e l'aggiornamento professionale più flessibili**, raggiungendo così nuovi gruppi target (ad es. persone che rientrano nel mondo del lavoro, dipendenti a tempo parziale)
- **Riduzione della carenza di competenze** attraverso condizioni di lavoro più attraenti (lavoro da casa, attività che non richiedono una sede fisica)
- **Formazione del personale più efficiente**, specialmente nelle zone rurali prive di strutture di formazione locali

Miglioramento dei modelli di carriera con nuove competenze per aumentare l'attrattiva delle professioni turistiche

Molti giovani considerano poco attraenti le professioni turistiche, in particolare a causa degli orari di lavoro incerti e delle limitate opportunità di carriera. Ciò porta a una carenza di giovani talenti nel settore.

Misure raccomandate e attuazione:

- **Creazione di percorsi di carriera chiari** con opportunità di promozione trasparenti

- **Introduzione di un programma di mentoring** per giovani professionisti a cura di rappresentanti esperti del settore
- **Promuovere la cooperazione** tra aziende e università per sviluppare nuovi modelli di studio e di formazione continua.
- **Sviluppo di una piattaforma informativa centralizzata** sui percorsi di carriera nel turismo

Impatto previsto:

- **Cambiare l'immagine delle professioni turistiche** in settori di lavoro moderni e sostenibili
- **Maggiore motivazione e fidelizzazione dei** giovani professionisti grazie a chiare prospettive di sviluppo
- **Promozione delle donne specializzate** attraverso percorsi di carriera prevedibili
- **Rafforzamento della prossima generazione di manodopera qualificata**, specialmente nelle regioni strutturalmente deboli.

Semplificazione del riconoscimento delle qualifiche straniere per il turismo

Nel settore turistico c'è una grave carenza di manodopera qualificata, ma gli ostacoli burocratici per i lavoratori qualificati stranieri sono elevati. Molti lavoratori qualificati non riescono a integrarsi rapidamente nel mercato del lavoro.

Raccomandazioni

- Accelerazione e semplificazione delle procedure di riconoscimento delle qualifiche straniere nelle professioni turistiche
- Adeguamento dei requisiti legali per un riconoscimento professionale più rapido
- Introduzione di una procedura di riconoscimento digitale con processi standardizzati
- Sostegno attraverso corsi di lingua e di integrazione per i lavoratori qualificati stranieri
- Finanziamento di misure di qualificazione professionale per i lavoratori qualificati stranieri

Impatto previsto:

- **Maggiore efficienza** nelle procedure di riconoscimento grazie alla digitalizzazione e alla standardizzazione

- **Integrazione più rapida** dei lavoratori qualificati stranieri nel mercato del lavoro.
- **Riduzione della carenza di manodopera qualificata**, in particolare nelle professioni in cui si registra una carenza di personale.
- **Maggiore diversità** nelle aziende turistiche per attrarre nuovi gruppi target

Miglioramento della sicurezza sociale per i lavoratori stagionali nel settore turistico

Molti dipendenti del settore turistico svolgono lavori stagionali e temporanei. Ciò comporta insicurezza finanziaria e riduce l'attrattiva del settore.

Raccomandazioni:

- **Adeguamenti normativi** per garantire la sicurezza sociale ai lavoratori stagionali (ad es. attraverso regimi pensionistici flessibili o indennità di disoccupazione)
- **Incentivi per le aziende** affinché assumano lavoratori stagionali per periodi più lunghi (ad es. agevolazioni fiscali per i contratti a tempo indeterminato)
- **Promozione di programmi di formazione continua** durante la bassa stagione per migliorare le prospettive di occupazione
- **Promozione delle aziende** che offrono modelli di occupazione sostenibili.

Impatto previsto:

- **Rapporti di lavoro più stabili** nel settore, con conseguente maggiore soddisfazione professionale.
- **Riduzione del turnover** del personale grazie a una maggiore sicurezza e certezza nella pianificazione.
- **Miglioramento della qualità della vita** dei dipendenti nelle aziende stagionali, soprattutto nelle regioni strutturalmente deboli.
- **Maggiore attrattiva** del lavoro stagionale per nuovi gruppi target (ad es. studenti, lavoratori più anziani).

Spagna

Integrare la sostenibilità come tema trasversale nella formazione professionale nel settore del turismo.

La sostenibilità è stata evidenziata dagli intervistati come una priorità assoluta. Tra le aree chiave menzionate figurano l'efficienza energetica, la gestione dei rifiuti e delle risorse idriche, l'economia circolare, la conservazione del patrimonio e la promozione dei prodotti locali.

Raccomandazioni:

- Introdurre moduli dedicati al turismo sostenibile in tutti i programmi di formazione.
- Formare il personale docente su tematiche relative alla sostenibilità del turismo.
- Stabilire partnership con le imprese locali impegnate nel turismo responsabile per offrire tirocini pratici.

Impatto previsto:

- Allineamento dei programmi di formazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) e al modello di turismo sostenibile richiesto dal mercato europeo.
- Maggiore occupabilità dei laureati con consapevolezza ambientale e sociale.

Incorporare competenze digitali strategiche su misura per il contesto turistico dell'isola.

Gli strumenti digitali più apprezzati sono stati i sistemi CRM, le piattaforme di prenotazione online, l'intelligenza artificiale, il marketing digitale e i Big Data, considerati essenziali per migliorare la competitività delle imprese locali.

Raccomandazioni:

- Offrire formazione pratica in materia di CRM, intelligenza artificiale applicata al turismo, analisi dei dati e automazione dei processi.
- Aggiornare i programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) per includere strumenti digitali per la gestione del turismo.

- Promuovere progetti di collaborazione con le imprese locali per sviluppare competenze digitali applicabili al mondo reale.

Impatto previsto:

- Maggiore efficienza operativa e commerciale delle imprese turistiche locali.
- Migliore allineamento dei profili professionali alle attuali esigenze del mercato digitale.

Rafforzare la formazione sulle nuove competenze, sul servizio clienti multiculturale e sulle principali lingue straniere.

Gli intervistati hanno sottolineato l'importanza del servizio clienti multiculturale, della leadership, della gestione del cambiamento e della comunicazione. Le lingue più richieste sono state l'inglese, il tedesco e il francese.

Raccomandazioni:

- Sviluppare moduli di microlearning sulle nuove competenze con particolare attenzione al turismo.
- Migliorare l'apprendimento delle lingue utilizzando metodologie attive e adattate al contesto locale.
- Stipulare accordi con le imprese per realizzare simulazioni di servizio clienti nella vita reale.

Impatto previsto:

- Miglioramento della qualità dell'esperienza turistica offerta.
- Maggiore inclusione dei professionisti locali nella forza lavoro del turismo internazionale.

Promuovere partnership concrete tra istruzione e formazione professionale e imprese per allineare meglio la formazione alle reali esigenze del settore.

I partecipanti hanno sottolineato l'urgente necessità di colmare il divario tra formazione ed esperienza pratica. Le proposte includevano programmi di formazione duale, il coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei programmi di studio e maggiori opportunità di apprendimento pratico.

Raccomandazioni:

- Facilitare gli accordi tra i centri di formazione professionale e le imprese per la formazione duale e i tirocini prolungati.
- Coinvolgere i rappresentanti del settore nei comitati consultivi sui programmi di studio.
- Incoraggiare iniziative congiunte (sf de, visite in loco, tutoraggio) tra studenti e aziende.

Impatto previsto:

- Allineamento diretto tra le competenze acquisite e le esigenze del mercato del lavoro.
- Maggiore occupabilità immediata per i diplomati della formazione professionale

Italia

Promuovere il turismo sostenibile attraverso lo sviluppo integrato delle competenze e incentivi finanziari

Il settore turistico in Veneto, e più in generale, deve affrontare sfide strutturali e operative significative per integrare realmente i principi di sostenibilità. Come evidenziato nel PSTV, gli effetti dei cambiamenti climatici sono una preoccupazione fondamentale per il settore.

Uno dei maggiori ostacoli è la carenza di personale qualificato. Questa sfida è aggravata dalla **natura dinamica della sostenibilità stessa**, in cui normative, buone pratiche e soluzioni tecnologiche sono in continua evoluzione. Il PRT 2025-2027 sottolinea la "Qualità Sostenibile" come tema chiave, rilevandone le chiare relazioni e integrazioni con altri temi quali l'innovazione pervasiva, i modelli e i prodotti e la governance.

Queste sfide colpiscono in modo particolarmente duro le piccole e medie imprese (PMI), poiché costituiscono una parte significativa del settore turistico regionale.

Molte PMI resistono o rimangono inconsapevoli dei benefici immediati e della necessità a lungo termine delle pratiche sostenibili, vedendole spesso come oneri costosi piuttosto che come preziose opportunità. Spesso dispongono di **risorse finanziarie e umane limitate** da investire in iniziative sostenibili, formazione completa o nei complessi processi richiesti per le certificazioni ambientali. Inoltre,

l'attuale processo di certificazione ambientale è spesso considerato troppo complesso e macchinoso, rendendo difficile per le imprese integrarlo nelle proprie operazioni senza una formazione dedicata. Ciò, in ultima analisi, ostacola la capacità delle PMI di misurare

accuratamente i propri progressi in materia di sostenibilità e di comunicarli in modo trasparente ed efficace a una clientela sempre più attenta all'ambiente.

Una sfida fondamentale è quella di bilanciare gli obiettivi di sostenibilità con la competitività economica, in modo che le pratiche sostenibili non gravino ingiustamente sulle imprese né danneggino la loro posizione sul mercato. Gli attuali sistemi di monitoraggio e valutazione della sostenibilità spesso non sono adeguatamente adattati alle risorse limitate delle PMI, rendendo difficile una rendicontazione trasparente.

La sostenibilità rappresenta un obiettivo strategico per il settore in Veneto. Il PRT 2025-2027 definisce alcune azioni concrete per il suo raggiungimento. Promuove iniziative per l'eliminazione dei prodotti monouso, l'avvio di azioni di economia circolare e l'ottimizzazione degli imballaggi, nonché la riduzione degli sprechi alimentari come parte della sua strategia per l'applicazione quotidiana della sostenibilità.

Oltre alle sfide sopra menzionate, il settore dell'istruzione e della formazione professionale deve affrontare anche ulteriori difficoltà nel reperire e attrarre formatori con competenze approfondite e aggiornate in materia di pratiche di turismo sostenibile, principi dell'economia circolare e tecnologie verdi, rendendo così difficile per gli enti di formazione stare al passo e anticipare le future competenze "verdi" richieste dal settore.

Raccomandazioni:

- a) Incentivare l'adozione di **misure di economia circolare** nelle imprese turistiche. L'adozione di **strumenti di autovalutazione** può aiutare le imprese a definire il proprio programma per migliorare gradualmente la sostenibilità a partire da soluzioni fattibili, come l'ottimizzazione degli imballaggi e la riduzione degli sprechi alimentari. D'altra parte, la formazione del personale può facilitare l'adozione di pratiche sostenibili da parte di tutti i dipendenti in tutti i processi aziendali.
- b) Integrare i **criteri di sostenibilità** nei processi di certificazione della qualità e nel marketing turistico per attrarre clienti che danno priorità a questi valori.
- c) Sviluppare e attuare **nuovi corsi di formazione incentrati sulle competenze "verdi"** per il settore turistico, parallelamente **allo sviluppo professionale dei formatori** per l'aggiornamento delle loro conoscenze. I programmi di upskilling e reskilling di TourX rappresentano un punto di partenza per un'ulteriore implementazione nel tempo.

- d) Stabilire **fonti di finanziamento** che consentano alle imprese e ai dipendenti di investire congiuntamente in corsi specializzati sulla sostenibilità offerti dalle reti CoVE.
- e) Promuovere **alleanze pubblico-private** che coinvolgano enti regionali, imprese e istituti di formazione per allineare la sperimentazione formativa alle strategie locali e alle esigenze delle parti interessate, e per sperimentare programmi di formazione professionale innovativi.
- f) Incoraggiare la partecipazione alle iniziative di progetti europei come TourX per **accedere a finanziamenti e promuovere collaborazioni internazionali**. In particolare, **le visite di studio e i programmi di mobilità** offrono alle aziende l'accesso a nuove idee, soluzioni e contatti. Ciò può evolvere nel tempo in reti tra imprese virtuose per facilitare la condivisione delle migliori pratiche e stimolare la competitività sostenibile.

Impatto previsto:

Queste misure rafforzano la capacità del settore turistico di adottare pratiche sostenibili, migliorare l'efficienza delle risorse e adattarsi ai cambiamenti climatici.

Le imprese, in particolare le PMI, saranno meglio attrezzate per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, misurarne l'impatto e comunicarlo efficacemente a clienti e parti interessate, aumentando così la loro competitività e attrattiva.

La forza lavoro possiederà le competenze "verdi" necessarie, contribuendo a un ecosistema turistico più sostenibile e resiliente.

Accelerare la trasformazione digitale nel turismo attraverso una formazione mirata e il sostegno alle infrastrutture

Il settore turistico in Veneto, pur riconoscendo l'innegabile importanza della digitalizzazione, deve affrontare una serie di sfide multiformi per abbracciare e sfruttare appieno la trasformazione digitale. Una questione fondamentale è **l'accesso ineguale alle tecnologie digitali necessarie e la scarsa padronanza delle stesse**. Ciò va oltre la semplice disponibilità di hardware per comprendere infrastrutture Internet affidabili, in particolare nelle aree turistiche più remote o meno sviluppate. D'altra parte, per gli studenti, ciò può significare una disparità nella loro capacità di partecipare pienamente ad ambienti di apprendimento potenziati dal digitale, mentre per i formatori e gli insegnanti può limitare la loro capacità di offrire programmi di studio digitali all'avanguardia. Il *Piano Strategico del Turismo Veneto (PRT) 2025-2027* identifica "Innovazione tecnologica e IA" come un "tema caldo" per le imprese e le destinazioni fino al 2027, sottolineando che lo sviluppo di servizi supportati dalla tecnologia ha ridefinito le aspettative dei clienti e accelerato l'adozione dei servizi digitali durante la pandemia.

Un ostacolo significativo è rappresentato **dallo sviluppo di competenze digitali avanzate tra formatori e insegnanti**. Molti formatori attuali, pur essendo esperti nel settore turistico, non possiedono le competenze specialistiche necessarie per insegnare i nuovi strumenti e le strategie digitali che stanno plasmando l'industria turistica moderna. Ciò crea un divario tra le esigenze del settore e l'offerta formativa. Inoltre, la **rapida e costante evoluzione delle tecnologie digitali e delle richieste del mercato** rende estremamente difficile anticipare le future esigenze formative, con il rischio che l'attuale offerta formativa diventi rapidamente obsoleta. Il PRT 2025-2027 menziona inoltre che la rivoluzione legata all'intelligenza artificiale avrà un impatto sulla creazione e la personalizzazione dei contenuti e sull'analisi dei dati.

Lo sviluppo del capitale umano è essenziale per realizzare questa visione e costituisce il fondamento delle raccomandazioni politiche presentate.

Il divario digitale si aggrava a causa della carenza di supporto tecnico personalizzato e di formazione accessibile su misura per le esigenze specifiche delle PMI e le loro risorse limitate.

La pianificazione basata sui dati è centrale nella strategia, con il dashboard dell'"Osservatorio del Turismo Regionale Federato" (OTRF) che funge da ecosistema digitale avanzato per l'analisi di un'ampia gamma di dati, tra cui l'intelligenza dei dati sull'ospitalità, la reputazione online e la spesa turistica. Il PTA 2025 mira a consolidare ed espandere questa infrastruttura, potenziandone le capacità analitiche e migliorando l'accessibilità delle informazioni per le

imprese. Rafforzerà inoltre i modelli predittivi per facilitare la pianificazione e la personalizzazione dell'offerta turistica.

Una delle iniziative principali incoraggia la trasformazione delle destinazioni in "**Destinazioni Turistiche Intelligenti**". Essa pone l'accento sull'innovazione digitale, su modelli di gestione efficienti e sullo sviluppo di prodotti turistici sostenibili. Si stanno inoltre introducendo nuove piattaforme digitali per potenziare l'ecosistema digitale, fornendo strumenti completi sia per i visitatori che per gli operatori.

Raccomandazioni:

- a) Attuare strategie per garantire **l'accesso universale alle tecnologie digitali necessarie** a tutti gli studenti e gli insegnanti nella formazione turistica.
- b) Offrire corsi di formazione specializzati in **competenze digitali su misura per il settore turistico**, che coprano aree quali il marketing digitale e la gestione delle prenotazioni online.
- c) Dare priorità allo sviluppo di **competenze digitali avanzate tra i formatori** e gli insegnanti nel settore turistico attraverso programmi dedicati. Includere l'uso di strumenti digitali per migliorare l'interattività e il coinvolgimento nei corsi di formazione. Il programma TourX Training of Trainers offre un'opportunità di sviluppo professionale.
- d) Creare **piattaforme per "abbinare" studenti/lavoratori alle imprese turistiche**, sfruttando gli strumenti digitali per connessioni più efficaci. A tal fine, il Graduate Students' Tracking System (GSTS) rappresenta un buon punto di partenza. Questo strumento, abbinato al TourX Skills Watchtower, può rappresentare uno strumento predittivo delle esigenze formative in collaborazione con le imprese e gli ex studenti.
- e) Promuovere **alleanze pubblico-private** per garantire che la formazione professionale sia in linea con le competenze digitali richieste dal mercato, come delineato nel PRT 2025-2027, e sostenere programmi di micro-credenziali per l'aggiornamento professionale dei lavoratori.
- f) Fornire **supporto tecnico dedicato e formazione specifica alle PMI** per facilitare la loro adozione di strumenti digitali per la gestione aziendale, il marketing online e la comunicazione con i clienti, con l'obiettivo di superare l'attuale divario digitale.
- g) Integrare soluzioni di realtà virtuale e realtà aumentata per offrire **simulazioni pratiche ed esperienze di formazione immersive** nel settore turistico.

Impatto previsto:

Queste azioni colmeranno il divario digitale nel settore turistico, in particolare per le PMI, portando a una maggiore efficienza operativa, una presenza online potenziata e un migliore coinvolgimento dei clienti. La forza lavoro acquisirà competenze digitali fondamentali, favorendo l'innovazione e adattando il settore al panorama digitale in evoluzione. L'infrastruttura digitale potenziata e le competenze acquisite contribuiranno inoltre a un ecosistema turistico più sicuro e adattivo.

L'abbinamento dei dati OTRF con indagini periodiche sull'occupazione e le competenze nel settore turistico, come proposto in TourX Skills Watchtower, può fornire informazioni utili per prendere decisioni precise in materia di investimenti nel capitale umano. Ciò può rappresentare un progresso significativo, andando oltre le esigenze di formazione generali per arrivare a uno sviluppo mirato delle competenze basato sulle conoscenze del mercato e del mondo del lavoro.

Migliorare la competenza interculturale per un'esperienza turistica globale

Il settore turistico veneto, sempre più globalizzato e dipendente dai visitatori internazionali e da personale diversificato, deve affrontare sfide spesso trascurate ma cruciali nella costruzione di una comunicazione interculturale efficace. Il *Piano Strategico del Turismo Veneto (PRT) 2025-2027* evidenzia le tendenze del turismo globale, tra cui il numero crescente di turisti internazionali e i cambiamenti nei mercati di provenienza, come la forte crescita da USA, Cina e India e la rapida crescita da paesi come Repubblica Ceca, Ungheria e Polonia. Queste tendenze sottolineano la crescente necessità di competenze interculturali.

In questo panorama, **la carenza di formatori** che possiedano non solo eccellenti capacità comunicative, ma anche **una comprensione profonda e sfumata delle dinamiche interculturali** specifiche del contesto turistico rappresenta una questione da affrontare.

I formatori devono andare oltre le competenze linguistiche di base per affrontare la sensibilità culturale, il linguaggio del corpo, il galateo e la risoluzione dei conflitti tra culture diverse.

Questa carenza di competenze da parte dei formatori incide direttamente sullo sviluppo di competenze fondamentali negli studenti e nei lavoratori. Vi è un'urgente necessità di garantire che gli operatori del settore turistico sviluppino non solo le competenze tecniche necessarie (ad esempio, gestione dell'ospitalità, sistemi di prenotazione), ma anche **le competenze trasversali (soft skill) essenziali per una comunicazione interculturale efficace**. Tra queste figurano l'ascolto attivo, l'empatia, l'adattabilità, l'intelligenza culturale e la capacità di orientarsi tra prospettive diverse. Il PRT 2025-2027 sottolinea la "civiltà dell'accoglienza" come aspetto chiave della sostenibilità sociale.

Adattare i contenuti formativi alle diverse realtà culturali e linguistiche dei destinatari, specialmente in una regione come il Veneto che attira visitatori da varie parti del mondo, aggiunge un ulteriore livello di complessità.

La sfida di integrare i lavoratori stranieri nei team turistici locali, dove incomprensioni culturali o la mancanza di un supporto specifico possono ostacolare una collaborazione efficace e l'erogazione dei servizi, può rappresentare una barriera all'attrazione di talenti internazionali.

Nonostante i benefici riconosciuti, **favorire lo scambio culturale e la mobilità internazionale sia per gli studenti che per i formatori rimane una sfida significativa**. Gli ostacoli pratici includono spesso limitazioni di finanziamento, ostacoli burocratici per i tirocini internazionali, complessità relative ai visti e la mancanza di reti consolidate per tali scambi. Ciò limita

l'esposizione ad ambienti culturali diversi, che è cruciale per arricchire veramente le competenze interculturali al di là dell'apprendimento teorico.

Raccomandazioni:

- a) **Integrare i temi della diversità, del multiculturalismo e dell'inclusione** nei moduli di formazione, con un'attenzione specifica al coinvolgimento attivo delle comunità locali per uno sviluppo turistico che rispetti gli stakeholder locali.
- b) Sviluppare **programmi di micro-credenziali per le competenze trasversali**, con moduli dedicati alle sfide della comunicazione interculturale. I programmi di aggiornamento e riqualificazione professionale di TourX includono una formazione sulle competenze trasversali che può essere adattata in base ai dati raccolti attraverso il "Meccanismo di anticipazione delle competenze (Skills Watchtower)". Ciò aiuterà le imprese a migliorare la qualità del servizio, a prevenire incomprensioni culturali e a fidelizzare una clientela internazionale.
- c) Promuovere **una più stretta collaborazione tra le imprese e gli istituti di formazione professionale** per valutare e migliorare le politiche e le pratiche interculturali.
- d) **Incentivare** la creazione di **reti di scambio interculturale** tra imprese turistiche di diverse regioni o paesi.
- e) **Promuovere la mobilità internazionale e le opportunità di formazione interculturale** per studenti, formatori, imprenditori e professionisti attraverso progetti europei. Il programma di mobilità TourX creerà una vera e propria rete di aziende, organizzazioni di formazione professionale, università e istituzioni pubbliche, aprendo la strada a ulteriori iniziative che potrebbero portare a scambi regolari.
- f) Attuare un **"Programma di mentoring interculturale tra dipendenti"** supportato dal TourX SME Technical Support Box per facilitare la consapevolezza del cambiamento culturale all'interno delle aziende e fornire un supporto personalizzato ai nuovi assunti provenienti da contesti diversi.

Impatto previsto:

Queste misure miglioreranno in modo significativo la competenza interculturale della forza lavoro nel settore turistico, portando a una migliore qualità del servizio e ad esperienze arricchite per una clientela internazionale diversificata. Promuoveranno inoltre un ambiente di lavoro più

inclusivo e comprensivo all'interno delle imprese turistiche e ridurranno le incomprensioni culturali.

Il settore sarà in una posizione migliore per attrarre e trattenere una forza lavoro globale e soddisfare una gamma più ampia di visitatori internazionali.

Promuovere l'inclusione sociale e il lavoro dignitoso nel settore turistico

Il settore turistico in Veneto, nonostante il suo potenziale come motore dello sviluppo locale e della coesione sociale, deve affrontare sfide significative e multiformi nel promuovere una vera inclusione sociale e garantire condizioni di lavoro dignitose. Il *Piano Strategico del Turismo Veneto (PRT) 2025-2027* identifica lo squilibrio tra domanda e offerta di manodopera come una questione chiave, affermando che il settore turistico ha dovuto affrontare un problema di perdita di attrattiva nel mercato del lavoro e **difficoltà nel reclutamento di nuovo personale**.

Una sfida importante è quella di **integrare e trattenere efficacemente i gruppi vulnerabili** — come i NEET, i migranti, le persone con disabilità e quelle provenienti da contesti svantaggiati — nei programmi di formazione e successivamente nell'occupazione. Questi gruppi spesso affrontano un rischio maggiore di abbandono della formazione professionale a causa di vari fattori, tra cui la mancanza di competenze di base, strutture di supporto inadeguate e circostanze personali. Il PRT 2025-2027 menziona inoltre specificamente l'inclusione e l'accessibilità come sottotema all'interno di "Impresa e lavoro". Fa riferimento anche all'"inclusività" come area primaria di attenzione, sia per i soggetti sociali che partecipano all'offerta sia per i turisti, con un'attenzione particolare al "design universale" delle strutture e all'ospitalità specializzata.

Inoltre, **i pregiudizi persistenti e le barriere sistemiche all'ingresso nel mercato del lavoro** colpiscono in modo sproporzionato queste persone vulnerabili. I datori di lavoro possono non disporre delle conoscenze e delle risorse necessarie per soddisfare esigenze diverse (ad esempio, requisiti di accessibilità per le persone con disabilità, servizi per clienti anziani/donne che viaggiano da sole, ecc.). Spesso si affidano a canali di reclutamento informali o sono riluttanti a investire nello sviluppo professionale a lungo termine.

Il settore deve fare i conti con una percezione diffusa — e spesso con la realtà — di lavori instabili e di mancanza di percorsi di carriera professionali. Ciò contribuisce a un alto tasso di turnover e alla difficoltà di attrarre e trattenere talenti qualificati. Il PRT 2025-2027 menziona le condizioni di lavoro e la sicurezza in ambienti critici e la soddisfazione dei lavoratori non solo sul posto di lavoro come temi rilevanti. C'è un bisogno acuto di **garantire condizioni di lavoro dignitose ed eque** a tutti i livelli, affrontando questioni come gli orari irregolari, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e salari equi.

Al di là di queste sfide interne, il settore turistico fatica a **comunicare efficacemente gli aspetti positivi e le opportunità di carriera** all'interno delle sue varie professioni. Ciò include mettere in evidenza i percorsi di crescita professionale, lo sviluppo delle competenze e la natura gratificante dell'interazione con i clienti, che sono spesso oscurati dagli stereotipi negativi

menzionati. Questo divario comunicativo ostacola gli sforzi per attrarre nuovi talenti e promuovere un'immagine più professionale del settore.

Infine, l'adattamento **dei programmi di formazione** alle diverse esigenze di apprendimento e ai requisiti specifici delle persone provenienti da contesti svantaggiati e la garanzia di un coinvolgimento attivo e significativo delle comunità locali nei processi di inclusione rimangono imprese complesse.

Raccomandazioni:

- a) Progettare e offrire **corsi di formazione accessibili a tutti**, compresi gli studenti con disabilità o provenienti da contesti svantaggiati.
- b) Promuovere attivamente **la parità di genere** all'interno dei programmi di formazione e in tutto il settore turistico.
- c) Istituire un "**marchio di ospitalità socialmente inclusivo**" a livello regionale o nazionale per certificare le imprese turistiche che attuano politiche inclusive sia nei confronti dei dipendenti (compresi i gruppi vulnerabili e i migranti) sia nei confronti dei clienti (con esigenze specifiche in materia di accessibilità o diversità culturale). I CoVE dovrebbero svolgere un ruolo chiave nell'elaborazione dei criteri e nell'offerta di consulenza per questo marchio.
- d) Promuovere **collaborazioni strutturate tra imprese turistiche, servizi per l'impiego, agenzie di intermediazione e organizzazioni del terzo settore** per facilitare l'occupazione delle persone vulnerabili. Ciò dovrebbe includere la creazione di percorsi dedicati di apprendimento basato sul lavoro (WBL) e la fornitura di un sostegno personalizzato per la loro integrazione nel mondo del lavoro.
- e) **Utilizzare il turismo come veicolo di inclusione sociale** sviluppando competenze pertinenti in collaborazione con le organizzazioni di formazione professionale.
- f) **Sensibilizzare studenti e formatori/insegnanti** sull'importanza vitale **dell'inclusione sociale** nel settore turistico. Ciò può avvenire attraverso l'integrazione di temi quali la diversità, il multiculturalismo e l'inclusione nei moduli di formazione, con un'attenzione specifica al coinvolgimento attivo delle comunità locali per uno sviluppo turistico che rispetti gli stakeholder locali.
- g) Sviluppare **strumenti e corsi per il miglioramento delle competenze e la riqualificazione dei NEET** al fine di facilitare la loro integrazione nella catena del valore del turismo.

- h) **Lanciare ampie campagne di sensibilizzazione** rivolte alle giovani generazioni (ad esempio attraverso "open day" e "cerimonie per i migliori laureati") per aumentare l'attrattiva delle professioni turistiche, mettendo in evidenza testimonianze positive e percorsi di carriera.
- i) Ridefinire e **migliorare la comunicazione** sia interna (tra gli operatori turistici) che esterna (verso i potenziali dipendenti) per affrontare i comuni pregiudizi sulla qualità e la sicurezza del lavoro, sottolineando le opportunità di impiego a tempo pieno e di crescita professionale.
- j) **Collaborare direttamente con le imprese** (ad esempio, attraverso accordi di tirocinio) per definire la formazione necessaria per l'aggiornamento e la riqualificazione professionale, concentrandosi sulle priorità relative all'inclusione.

Impatto previsto:

Queste raccomandazioni creeranno un settore turistico più inclusivo ed equo, favorendo l'integrazione delle popolazioni vulnerabili e offrendo opportunità di lavoro dignitose.

Una migliore comunicazione può attrarre e mantenere una forza lavoro diversificata affrontando le sfide legate al reclutamento e migliorando l'immagine della qualità del lavoro.

Il "marchio di ospitalità socialmente inclusivo" riconoscerà e promuoverà le imprese impegnate nell'inclusione, guidando un cambiamento positivo in tutto il settore. In definitiva, ciò porterà a un settore turistico più rappresentativo, resiliente e socialmente responsabile.

Cina

Ottimizzazione della struttura e dell'organizzazione della formazione professionale nel settore turistico

L'assetto e la struttura dei corsi di formazione professionale nel settore turistico non sono del tutto ragionevoli e vi è un divario rispetto alle esigenze di sviluppo del settore turistico. Alcuni corsi di formazione nel settore turistico presentano caratteristiche poco chiare e uno sviluppo disomogeneo.

Raccomandazioni

Ottimizzando la struttura e l'organizzazione della formazione professionale nel settore turistico, è possibile migliorare la qualità complessiva e l'adattabilità di tale formazione per soddisfare le esigenze diversificate dello sviluppo dell'industria turistica. Destinatari: istituti di formazione professionale nel settore turistico, dipartimenti di gestione dell'istruzione turistica. Parti interessate: aziende turistiche, associazioni del settore turistico, esperti di istruzione turistica.

- I dipartimenti governativi competenti della Cina guidano gli istituti professionali turistici a combinare i propri punti di forza, a posizionarsi in modo scientifico e accurato e a sviluppare caratteristiche professionali.
- Il Ministero dell'Istruzione cinese, in collaborazione con l'Amministrazione Nazionale del Turismo, selezionerà e realizzerà una serie di siti professionali dimostrativi e caratteristici a livello nazionale, formando un gruppo professionale turistico che soddisfi le esigenze e abbia caratteristiche distintive.
- Creare una "Piattaforma nazionale di informazioni sull'occupazione nell'istruzione professionale turistica" per collegare in tempo reale le esigenze di assunzione delle imprese e le intenzioni di ricerca di lavoro degli studenti.
- Attuare il "sistema di certificati 1+X" e integrare le certificazioni di settore (come le qualifiche di guida turistica e la gestione alberghiera) nel sistema dei crediti.

Impatto previsto:

Il sistema di formazione dei talenti offre agli studenti un percorso di sviluppo professionale chiaro. Gli studenti delle scuole professionali secondarie possono accedere agli istituti

professionali superiori per proseguire gli studi tramite esami di ammissione, gli studenti degli istituti professionali superiori possono migliorare le loro qualifiche accademiche passando dal college junior al corso di laurea o sostenendo esami di ammissione post-laurea, mentre gli studenti universitari e di livello superiore hanno l'opportunità di entrare in istituti di ricerca turistica, grandi aziende turistiche, ecc. per svolgere attività di gestione o ricerca. Allo stesso tempo, gli standard di formazione dei talenti a diversi livelli sono interconnessi e gli studenti possono migliorare gradualmente le loro conoscenze e competenze nell'apprendimento a diversi livelli.

Prove correlate:

- Il Ministero dell'Istruzione cinese e l'Amministrazione Nazionale del Turismo cinese hanno emesso congiuntamente un documento che richiede l'ottimizzazione della struttura dell'istruzione professionale nel settore turistico e il rafforzamento della creazione di punti di riferimento dimostrativi e professionali caratteristici. La pratica ha dimostrato che un corso di laurea professionale nel settore turistico distintivo può migliorare la competitività occupazionale degli studenti e le prospettive di sviluppo della carriera.
- L'Istituto di gestione alberghiera di Losanna (EHL) in Svizzera ha raggiunto un tasso di occupazione del 98% per i suoi laureati attraverso un modello di corso "teoria+pratica+innovazione".
- Nel 2023, la provincia dello Zhejiang ha avviato in via sperimentale la "Piattaforma per l'occupazione nell'istruzione professionale", che ha aumentato del 50% l'efficienza delle assunzioni degli studenti e ridotto del 30% i costi di reclutamento delle imprese.

Cooperazione tra scuole e imprese e integrazione con l'industria e l'istruzione e formazione professionale

La mancanza di un meccanismo di cooperazione stabile e a lungo termine nella collaborazione tra scuole e imprese ha portato a una perdita di talenti a causa dei bassi salari dei laureati nel settore turistico. L'insegnamento pratico dell'istruzione professionale nel settore turistico è relativamente debole e vi è un certo divario tra esso e le effettive esigenze delle imprese.

Raccomandazioni

Destinatari: istituti professionali turistici, imprese turistiche.

Parti interessate: associazioni del settore turistico, dipartimenti di gestione dell'istruzione, studenti e genitori

Approfondendo la cooperazione tra scuola e impresa e integrando industria e istruzione, migliorando la praticità e la pertinenza dell'istruzione professionale nel settore turistico e formando talenti con competenze tecniche e di gestione dei servizi di alta qualità che soddisfino le esigenze di sviluppo del settore turistico. Ad esempio:

- Promuovere la sperimentazione del sistema di apprendistato moderno attraverso l'iscrizione congiunta, la formazione congiunta e l'istruzione integrata tra scuole e imprese.
- Sostenere le imprese turistiche affinché assumano un ruolo guida nella creazione di gruppi di formazione professionale nel settore turistico e sfruttare l'importante ruolo di tali gruppi nel promuovere l'integrazione organica tra la filiera del settore turistico e quella della formazione professionale nel settore turistico.
- Promuovere modelli di " tirocinio sul posto di lavoro " come " multisemestrale, segmentato " e " lavoro alternato durante l'alta e la bassa stagione ".
- Fornire riduzioni ed esenzioni fiscali alle imprese fortemente coinvolte nella cooperazione scuola-impresa (ad esempio riducendo i supplementi per l'istruzione del 10%-15%).

Impatto previsto:

Questo modello di cooperazione riveste grande importanza per lo sviluppo dell'istruzione professionale, la crescita degli studenti, il progresso delle imprese e la prosperità socio-economica. Gli effetti attesi si riflettono principalmente nei seguenti aspetti: Miglioramento delle competenze professionali degli studenti. Le imprese offrono agli studenti coinvolti nella cooperazione numerose opportunità di esperienza pratica. Gli studenti possono esercitarsi ripetutamente in un ambiente di lavoro reale per migliorare la loro competenza operativa e la loro precisione. Prendendo come esempio il corso di cucina, quando gli studenti si esercitano nella cucina della scuola, sono limitati dalle attrezzature, dagli ingredienti, ecc., e le loro opportunità di pratica sono limitate. Durante il tirocinio nella cucina dell'hotel, devono partecipare alla preparazione di un gran numero di piatti ogni giorno. Dalla preparazione degli ingredienti, alle tecniche di cottura, fino alla presentazione dei piatti, possono esercitarsi a fondo e le loro abilità culinarie possono migliorare rapidamente.

Durante i tirocini, gli studenti possono acquisire una comprensione più approfondita delle tendenze del settore e delle esigenze di assunzione delle aziende, chiarendo così il proprio orientamento professionale e i propri obiettivi di sviluppo. Ad esempio, durante i tirocini negli hotel, gli studenti di turismo potrebbero scoprire di essere più interessati al marketing alberghiero o al servizio clienti e quindi migliorare le relative competenze in modo più mirato negli studi successivi, preparandosi per il futuro sviluppo professionale.

Prove correlate:

- Nel 2014 è stata pubblicata *la Decisione del Consiglio di Stato sull'accelerazione dello sviluppo dell'istruzione professionale moderna*. Si propone "l'integrazione tra industria e istruzione, la cooperazione tra scuola e impresa" come percorso centrale per lo sviluppo dell'istruzione professionale. Si incoraggiano le imprese del settore a partecipare alla formazione dei talenti e si promuovono modelli come l'"apprendistato moderno".
- Nel 2018, sei dipartimenti, tra cui il Ministero dell'Istruzione cinese, la Commissione nazionale per lo sviluppo e la riforma e il Ministero dell'Industria e delle tecnologie dell'informazione della Cina, hanno emanato le *"Misure per la promozione della cooperazione tra scuola e impresa nelle scuole professionali"*: chiarendo le forme di cooperazione tra scuola e impresa (come la creazione congiunta di centri di formazione, corsi su commissione, tirocini sul posto di lavoro, ecc.). Le imprese possono ricevere sostegno attraverso incentivi fiscali, sovvenzioni finanziarie e altri mezzi.
- Sanya Zhongrui Hotel Management Vocational College: grazie alla collaborazione con Marriott, Hilton e altri gruppi per le "classi su commissione", i laureati hanno uno stipendio iniziale superiore del 20% rispetto alla media del settore.
- Guilin Tourism College: offre corsi bilingui su "Cultura turistica dell'ASEAN", con il 15% di studenti internazionali, che si estendono al mercato del lavoro del Sud-Est asiatico.
- Nell'ambito del modello del "doppio sistema" tedesco, l'80% dei corsi di laurea in turismo viene completato nelle imprese e il tasso di collocamento supera l'85%.

Rafforzare la formazione del personale docente nel settore turistico

Il personale docente per l'istruzione professionale nel settore turistico è insufficiente e mancano insegnanti esperti con esperienza pratica. I metodi e gli strumenti didattici di alcuni insegnanti sono relativamente arretrati, rendendo difficile l'adattamento alle esigenze diversificate di un settore turistico in rapido sviluppo. L'insegnamento pratico dell'istruzione professionale nel

settore turistico è relativamente debole e vi è un certo divario tra esso e le effettive esigenze delle imprese.

Raccomandazioni

Destinatari: docenti e personale delle scuole professionali turistiche.

Parti interessate: Dipartimenti di gestione dell'istruzione, aziende turistiche, studenti e genitori

Rafforzando la formazione del personale docente nell'istruzione professionale turistica, migliorando la qualità professionale e il livello didattico degli insegnanti e fornendo un forte sostegno allo sviluppo dell'istruzione professionale turistica. Ad esempio:

- Migliorare i metodi di valutazione e nomina degli insegnanti a tempo pieno e aumentare la percentuale di personale con esperienza pratica nelle imprese, competenze tecniche avanzate e talenti nel settore dei servizi di gestione che ricoprono il ruolo di insegnanti a tempo pieno.
- Attuare rigorosamente il sistema che prevede che i nuovi insegnanti facciano prima un periodo di tirocinio e poi assumano il loro incarico, nonché il tirocinio regolare degli insegnanti.
- Incoraggiare gli insegnanti a partecipare a tirocini aziendali, corsi di formazione internazionali di breve durata, progetti di ricerca scientifica e attività di innovazione e imprenditorialità per migliorare le loro capacità pratiche e il livello di insegnamento.
- Attuare il "sistema del doppio tutor": gli esperti aziendali si occupano di oltre il 30% dell'insegnamento dei corsi pratici.

Impatto previsto:

Gli insegnanti possono tenersi al passo con i nuovi sviluppi, le nuove tecnologie e le tendenze nel settore del turismo partecipando a corsi di formazione di settore, tirocini aziendali, scambi accademici e altre attività, e integrare queste conoscenze all'avanguardia nell'insegnamento dei corsi. Ad esempio, con l'ascesa del turismo intelligente, gli insegnanti aggiungono al programma di studi contenuti quali l'analisi dei big data e l'applicazione dell'intelligenza artificiale nei servizi turistici per rendere i contenuti didattici più attuali e pratici.

Gli insegnanti di alta qualità sono più disposti a sperimentare nuovi metodi e tecnologie didattiche, come l'apprendimento basato su progetti, l'insegnamento basato su casi,

l'insegnamento tramite simulazioni virtuali, ecc. Prendendo come esempio l'apprendimento basato su progetti, gli insegnanti possono organizzare la partecipazione degli studenti a progetti pratici quali la progettazione di itinerari turistici e la pianificazione del marketing turistico, in modo che gli studenti possano imparare e crescere nella pratica, e coltivare la loro capacità di lavorare in gruppo, di risolvere i problemi e di innovare.

Prove correlate:

- A. *Nel 2019, il Ministero dell'Istruzione, la Commissione Nazionale per lo Sviluppo e la Riforma, il Ministero delle Finanze e il Ministero delle Risorse Umane e della Previdenza Sociale hanno pubblicato il "Piano di attuazione per l'approfondimento della riforma della costruzione del team di docenti 'dual teacher' nell'istruzione professionale nella nuova era", affermando chiaramente che la creazione di un team di docenti "dual teacher" di alta qualità è un compito fondamentale per accelerare la modernizzazione dell'istruzione professionale. Sono stati proposti obiettivi specifici, come ad esempio che entro il 2022 la percentuale di docenti "dual teacher" negli istituti professionali rispetto ai docenti dei corsi professionali superi la metà, e che vengano istituite 100 basi di formazione per docenti "dual teacher" in collaborazione tra scuole e imprese e 100 basi nazionali di tirocinio aziendale.*
- B. Il 90% degli insegnanti degli istituti professionali turistici giapponesi ha più di 3 anni di esperienza nel settore e i punteggi relativi alle capacità pratiche degli studenti sono superiori del 30% rispetto a quelli di istituzioni simili in Cina.

Migliorare il livello di internazionalizzazione dell'istruzione professionale nei corsi di turismo

Il livello di internazionalizzazione dell'istruzione professionale nel settore turistico non è elevato e manca di integrazione con i livelli avanzati internazionali. Alcuni istituti professionali turistici cinesi presentano limitazioni in materia di scambi e cooperazione internazionali.

Raccomandazioni

- Sostenere gli istituti professionali turistici nella realizzazione di scambi e cooperazioni internazionali, nell'apprendimento di concetti educativi avanzati e nell'introduzione di risorse educative di alta qualità.
- Ampliare i canali di tirocinio e formazione all'estero e aumentare la portata dei tirocini all'estero.

- Promuovere l'attuazione di progetti di cooperazione educativa sino-straniera di alto livello ed esemplari.
- Collaborare con i dipartimenti del turismo o le associazioni di categoria di altri paesi, nonché con l'UNWTO, per sviluppare un "Sistema internazionale di certificazione dei talenti del turismo" e promuovere l'insegnamento bilingue e i tirocini all'estero.
- Sostenere gli istituti professionali e le scuole di turismo all'estero per istituire congiuntamente "micro-corsi di laurea transnazionali" (come la gestione delle fiere internazionali).

Impatto previsto:

Il miglioramento del livello di internazionalizzazione dell'istruzione professionale nel settore turistico porterà effetti positivi multidimensionali, che copriranno aspetti quali la qualità dell'istruzione, lo sviluppo degli studenti, il sostegno del settore e l'influenza internazionale:

Miglioramento della qualità dell'istruzione e delle risorse, aumento delle capacità e della competitività degli studenti, creazione congiunta di centri di formazione da parte di istituti e aziende turistiche estere e personalizzazione della formazione di talenti che soddisfino gli standard internazionali. Ad esempio, formazione di talenti nella pianificazione di progetti culturali e turistici per i paesi lungo la "Belt and Road" per aiutare le aziende cinesi a "diventare globali". I college e le università aderiscono a organizzazioni come la World Tourism Alliance e stabiliscono rapporti di cooperazione con centinaia di college e università in tutto il mondo. Ad esempio, attraverso il progetto "Luban Workshop", vengono costruiti centri di formazione turistica nel Sud-Est asiatico e in Africa per esportare il modello cinese di istruzione professionale.

Prove correlate:

- SHRM Singapore ha raggiunto un tasso di occupazione internazionale superiore al 40% per i propri studenti attraverso corsi tenuti interamente in inglese e programmi di tirocinio retribuito a livello globale
- Il sistema TAFE australiano: attraverso il sistema "Skills Passport", gli studenti possono certificare le loro competenze professionali in diversi stati e paesi.

Organizzazioni ombrello

Rafforzare la mobilità, il riconoscimento e l'apprendimento permanente nella formazione professionale nel settore turistico

Per migliorare la progressione di carriera e la flessibilità nel settore turistico, le qualifiche professionali devono essere ampiamente riconosciute e i percorsi formativi devono consentire un aggiornamento continuo delle competenze. Un quadro europeo più standardizzato per il riconoscimento delle qualifiche di istruzione e formazione professionale (IFP) nel settore turistico faciliterà l'occupazione transfrontaliera, consentendo ai professionisti di spostarsi da un paese all'altro senza disallineamenti delle competenze. Allo stesso tempo, opzioni di apprendimento flessibili e modulari consentiranno ai lavoratori di aggiornare le proprie competenze durante tutta la loro carriera senza abbandonare il mondo del lavoro. Insieme, questi approcci creeranno una forza lavoro nel settore turistico più resiliente e mobile, meglio allineata alle esigenze in evoluzione del settore e alle priorità dell'UE in materia di competenze e mobilità.

Raccomandazioni politiche:

- **Migliorare il riconoscimento e la trasferibilità delle qualifiche turistiche in tutta Europa:** rafforzare il Quadro europeo delle qualifiche (EQF) e promuovere lo sviluppo di un "Passaporto delle competenze turistiche" transfrontaliero per consentire il riconoscimento reciproco delle competenze. Questi strumenti faciliteranno la mobilità internazionale, consentendo ai professionisti del turismo di convalidare e trasferire facilmente le loro qualifiche all'interno dell'UE.
- **Promuovere percorsi modulari e micro-credenziali per un apprendimento flessibile:** sostenere l'implementazione di corsi brevi cumulabili e micro-credenziali che consentano agli studenti di costruire le qualifiche in modo incrementale. Queste opportunità di apprendimento modulare dovrebbero essere accessibili online, a tempo parziale o in formati misti, rendendo più facile per i lavoratori attuali migliorare le proprie competenze o riqualificarsi senza lasciare il posto di lavoro.
- **Allineare l'apprendimento permanente nel turismo agli obiettivi strategici dell'UE:** garantire che tutti i programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) e di formazione continua riflettano gli obiettivi dell'UE in materia di turismo sostenibile e le principali tendenze di mercato, quali la digitalizzazione e la transizione verde. L'apprendimento permanente nel turismo deve preparare i professionisti ad adattarsi ai

nuovi strumenti, alle aspettative in evoluzione dei clienti e alle innovazioni specifiche del settore.

- **Rimuovere gli ostacoli giuridici e amministrativi alla mobilità del lavoro:** semplificare le procedure che impediscono o scoraggiano la mobilità transfrontaliera dei professionisti del turismo, compreso il distacco dei lavoratori e la partecipazione ad apprendistati all'estero. Affrontare questi vincoli burocratici andrà a beneficio in particolare delle PMI e sosterrà una forza lavoro più mobile, adattabile e regionalmente equilibrata.

Impatto previsto:

- **Migliore mobilità transfrontaliera:** con qualifiche più trasparenti, allineate e riconosciute, i professionisti del turismo troveranno più facile lavorare in diversi paesi dell'UE senza bisogno di una riqualificazione ridondante, colmando le lacune di competenze dove esistono.
- **Maggiore adattabilità della forza lavoro:** i corsi modulari e le micro-credenziali renderanno più semplice per i lavoratori acquisire nuove competenze al volo, mantenendo la forza lavoro agile e in grado di soddisfare le nuove esigenze del mercato (come i nuovi strumenti digitali o le pratiche di sostenibilità nel turismo).
- **Cultura dell'apprendimento permanente:** una maggiore disponibilità di opzioni di apprendimento flessibili e di incentivi per lo sviluppo continuo incoraggerà una cultura dell'apprendimento permanente nel turismo, con conseguente costante miglioramento delle competenze della forza lavoro.
- **Crescita economica e creazione di posti di lavoro:** una forza lavoro mobile e in continuo apprendimento può affrontare meglio la carenza di manodopera e i picchi stagionali, aumentando la produttività. Le regioni con deficit di competenze possono attrarre lavoratori qualificati, e una forza lavoro ben formata e mobile sosterrà economie turistiche più forti in tutta l'UE.
- **Maggiore allineamento con gli obiettivi politici dell'UE:** gli sforzi volti ad armonizzare le qualifiche e a promuovere la mobilità sono in linea con gli obiettivi europei per uno **Spazio europeo dell'istruzione** e le **transizioni digitale e verde**, contribuendo a un mercato del lavoro europeo più integrato e competitivo nel settore del turismo.

Rafforzamento dei partenariati multistakeholder per l'innovazione nell'IFP nel settore del turismo

Mantenere l'IFP nel settore turistico al passo con le esigenze di competenze in rapida evoluzione richiede una stretta collaborazione tra fornitori di formazione, parti interessate del settore (comprese le PMI) e responsabili politici. I partenariati multistakeholder – come i consigli regionali per le competenze, le alleanze settoriali o le reti di conoscenza – possono contribuire a garantire che i programmi di studio rimangano pertinenti, facilitare le opportunità di apprendimento sul posto di lavoro e promuovere l'innovazione nei metodi di formazione. Le consultazioni TourX hanno sottolineato l'importanza di includere le imprese più piccole in tali collaborazioni, poiché spesso non dispongono delle risorse necessarie per impegnarsi autonomamente. Iniziative come il Patto per le competenze nel turismo hanno già dimostrato il valore di un'azione coordinata per colmare i divari di competenze. Basandosi su questi modelli, partenariati più solidi colmeranno il divario tra gli istituti di IFP e le esigenze quotidiane delle imprese turistiche.

Raccomandazioni politiche:

- Istituire **centri di competenza regionali e consigli consultivi di settore** per il turismo. Queste piattaforme dovrebbero riunire istituti di formazione professionale, imprese turistiche (grandi e piccole), autorità locali e altre parti interessate per valutare congiuntamente le esigenze di competenze e aggiornare i contenuti formativi. Gli hub regionali possono adattare l'istruzione e gli apprendistati alle esigenze specifiche dei mercati turistici locali, condividendo al contempo le conoscenze a livello nazionale.
- Promuovere **partenariati pubblico-privati (PPP)** per espandere l'apprendimento basato sul lavoro. Incoraggiare la collaborazione tra fornitori di formazione professionale e aziende per creare più apprendistati, tirocini e programmi di stage nel settore turistico. Le PMI dovrebbero essere sostenute (finanziariamente o logisticamente) per partecipare a questi partenariati, in modo che gli studenti possano acquisire esperienza pratica in una gamma più ampia di contesti aziendali.
- **Semplificare i processi di collaborazione** e ridurre le barriere burocratiche che impediscono alle PMI di partecipare alle iniziative di formazione professionale. Ad esempio, snellire i requisiti amministrativi per le aziende che ospitano tirocinanti o partecipano a progetti finanziati dall'UE e fornire alle piccole imprese modelli e supporto intermedio per facilitare il loro coinvolgimento.

- Facilitare **la condivisione delle conoscenze e i progetti di innovazione congiunti** tra il mondo dell'istruzione e l'industria. Creare piattaforme (reti virtuali, forum annuali, ecc.) in cui gli istituti di IFP, le imprese turistiche e i fornitori di tecnologia possano scambiarsi le migliori pratiche, sviluppare congiuntamente strumenti di formazione innovativi (come simulatori o contenuti di e-learning) e affrontare collettivamente le sfide relative alle competenze (ad esempio, sviluppando corsi di formazione sulle nuove tecnologie o sulle pratiche sostenibili).

Impatto previsto:

- **Maggiore occupabilità per i diplomati:** l'ampliamento delle opportunità di apprendimento basato sul lavoro e di formazione sul posto di lavoro fornirà agli studenti dell'IFP competenze ed esperienze pratiche, rendendoli più pronti per il mondo del lavoro e più attraenti per i datori di lavoro al momento del diploma.
- **Maggiore innovazione nella formazione:** una più stretta cooperazione tra educatori ed esperti del settore favorirà lo sviluppo di metodologie, programmi e materiali formativi all'avanguardia (ad esempio, utilizzando casi di studio reali del settore o adottando nuove tecnologie in classe). Ciò garantirà che la formazione nel settore turistico rimanga al passo con i cambiamenti del settore.
- **Inclusione delle PMI nello sviluppo delle competenze:** Abbassando le barriere e fornendo sostegno, un numero maggiore di micro e piccole imprese turistiche si impegnerà in partnership di formazione. Questa inclusività significa che i benefici dell'innovazione nell'IFP (come programmi di formazione su misura o l'accesso agli apprendisti) si estendono all'intero settore, non solo alle aziende più grandi.
- **Forza lavoro locale adattabile:** i centri di competenza regionali e i consigli delle parti interessate allineeranno continuamente la formazione agli sviluppi del turismo locale, creando una forza lavoro in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nei profili dei turisti, alle tendenze stagionali o alle nuove opportunità nella propria regione.
- **Economie regionali più forti:** quando la formazione è strettamente allineata alle esigenze dell'industria locale, contribuisce direttamente alla crescita economica. Partnership locali ben strutturate contribuiranno a garantire che le strategie di sviluppo turistico (ad esempio l'introduzione dell'ecoturismo o dei servizi digitali) siano supportate dalle competenze adeguate, favorendo così la crescita sostenibile e l'occupazione in tali regioni.

Ampliare i finanziamenti e il sostegno politico per l'IFP nel settore turistico e le PMI

L'accesso limitato ai finanziamenti è un ostacolo importante che impedisce sia agli istituti di formazione professionale che alle PMI del settore turistico di modernizzare i programmi di formazione, investire in nuove tecnologie e portare avanti progetti innovativi. Sebbene esistano numerosi programmi di finanziamento (Erasmus+, FSE+, Strumento per la ripresa e la resilienza, ecc.), le parti interessate hanno osservato che questi sono spesso complessi da gestire o non adeguati alle esigenze delle organizzazioni più piccole. L'ampliamento e l'adeguamento del sostegno finanziario a livello UE, nazionale e regionale contribuiranno a garantire una formazione professionale di alta qualità, a rafforzare la competitività delle PMI e a promuovere l'innovazione continua nel settore del turismo. In particolare, la semplificazione delle procedure di finanziamento e la creazione di strumenti mirati alle PMI consentiranno una più ampia partecipazione – anche da parte delle microimprese – alle iniziative di formazione e sviluppo.

Raccomandazioni politiche:

- **Ampliare e diversificare i finanziamenti per la formazione professionale nel settore turistico e lo sviluppo della forza lavoro:** aumentare gli investimenti a livello UE, nazionale e regionale nella formazione professionale incentrata sul turismo, istituendo o rafforzando linee di finanziamento dedicate alla modernizzazione delle infrastrutture di formazione, all'aggiornamento dei programmi di studio e al sostegno alla riqualificazione della forza lavoro esistente. Garantire che le priorità di finanziamento riflettano gli obiettivi strategici dell'UE quali la sostenibilità, la trasformazione digitale e l'inclusività.
- **Creare strumenti finanziari a misura di PMI per promuovere l'innovazione e lo sviluppo delle competenze:** sviluppare strumenti di finanziamento su misura per le PMI del settore turistico, tra cui buoni per l'innovazione, incentivi fiscali, microprestiti e sovvenzioni per la formazione. Questi meccanismi dovrebbero essere semplici, proporzionati alle dimensioni dell'impresa e di facile accesso, consentendo alle piccole imprese di investire nel miglioramento delle competenze, nell'adozione di tecnologie e in pratiche di sostenibilità.
- **Rafforzare i modelli di coinvestimento pubblico-privato nell'istruzione e nell'innovazione nel settore turistico:** sostenere partenariati di finanziamento congiunto tra autorità pubbliche, investitori privati e associazioni di categoria per cofinanziare Centri di Eccellenza Professionale, laboratori di innovazione e incubatori nel settore

turistico. Questi partenariati possono sfruttare risorse diversificate per accelerare lo sviluppo e la diffusione di modelli di formazione innovativi.

- **Garantire un accesso equo ai finanziamenti attraverso la semplificazione e il targeting regionale:** snellire le procedure di finanziamento, ridurre gli oneri amministrativi e offrire assistenza tecnica per abbassare le barriere di accesso per le piccole organizzazioni e i richiedenti alla prima esperienza. Fornire sovvenzioni mirate agli istituti di istruzione e formazione professionale (IFP) nelle aree rurali, remote o economicamente svantaggiate per affrontare le disparità territoriali e promuovere uno sviluppo regionale equilibrato.

Impatto previsto:

- **Istituzioni di IFP più solide:** finanziamenti maggiori e più accessibili consentiranno alle scuole professionali e ai centri di formazione di modernizzare le attrezzature, aggiornare i materiali didattici e ampliare l'offerta formativa. Questa sostenibilità finanziaria si traduce in una formazione di qualità superiore per studenti e tirocinanti.
- **Maggiore competitività delle PMI:** con un maggiore sostegno, le PMI del settore turistico potranno investire nelle competenze della propria forza lavoro e adottare nuove tecnologie o pratiche sostenibili. Nel tempo, ciò migliorerà la produttività, la qualità del servizio e l'innovazione in migliaia di piccole imprese turistiche, rendendole più competitive.
- **Transizione digitale e verde accelerata:** fondi destinati a questo scopo e incentivi (come i voucher per l'innovazione e le agevolazioni fiscali) accelereranno l'integrazione di strumenti digitali (ad esempio, sistemi di prenotazione, analisi dei dati o realtà virtuale) e operazioni sostenibili (efficienza energetica, riduzione dei rifiuti, ecc.) nel settore turistico. Ciò accelera il progresso verso gli obiettivi di trasformazione ambientale e digitale.
- **Crescita inclusiva:** adattando i finanziamenti e riducendo la burocrazia, una gamma più ampia di attori – comprese le piccole imprese turistiche a conduzione familiare e gli enti di formazione nelle aree meno sviluppate – avrà accesso al sostegno. Questa più ampia partecipazione garantisce che i benefici dell'innovazione e dello sviluppo delle competenze siano distribuiti tra le regioni e le comunità di diverse dimensioni, non solo concentrati nelle organizzazioni dotate di risorse.
- **Innovazione continua:** un contesto di finanziamento che incoraggi la sperimentazione e la collaborazione (attraverso investimenti pubblico-privati e sovvenzioni

all'innovazione) creerà un circolo virtuoso di innovazione. Nuovi modelli di formazione o tecnologie di successo potranno essere sperimentati e scalati, mantenendo il settore turistico europeo all'avanguardia delle migliori pratiche globali in materia di competenze e istruzione.

Semplificare la rendicontazione della sostenibilità e la conformità per le PMI

I nuovi requisiti di rendicontazione sulla sostenibilità stanno avendo un impatto sempre maggiore sul settore turistico, in particolare la Direttiva UE sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD), che estende alcuni obblighi di rendicontazione ambientale, sociale e di governance (ESG) lungo le catene di approvvigionamento. Tuttavia, gli attuali quadri di rendicontazione sono spesso complessi, lunghi e tecnici, il che rende la conformità difficile per le PMI e può smorzare il loro entusiasmo per le iniziative di sostenibilità. Semplificare questi processi e adattarli alle capacità delle imprese più piccole migliorerà la trasparenza e il coinvolgimento. Quando la rendicontazione sulla sostenibilità è chiara e proporzionata, sia gli stakeholder interni che quelli esterni possono valutare più facilmente i progressi di un'azienda rispetto agli obiettivi di sostenibilità, portando a un processo decisionale migliore e a una maggiore fiducia nell'impegno del turismo verso pratiche responsabili.

Raccomandazioni politiche:

- **Semplificare i quadri di rendicontazione sulla sostenibilità per le PMI:** garantire che le linee guida e i rapporti sulla sostenibilità utilizzino un linguaggio semplice, concentrandosi su una serie di indicatori fondamentali per il turismo (ad esempio, consumo energetico, riduzione dei rifiuti, impatto sulla comunità). I quadri normativi come la CSRD dovrebbero applicare il principio di proporzionalità, consentendo formati semplificati e requisiti flessibili per le piccole e micro imprese turistiche.
- **Fornire strumenti digitali e supporto tecnico per l'implementazione:** sviluppare strumenti di rendicontazione digitale di facile utilizzo, modelli e dashboard su misura per le PMI. Integrare questi strumenti con servizi di formazione e consulenza — come helpdesk, workshop e mentoring — per guidare le imprese nella raccolta dei dati, nei processi di rendicontazione e nell'allineamento con i quadri internazionali come il GRI o gli SDG.
- **Incoraggiare una comunicazione sulla sostenibilità mirata e specifica per il pubblico:** sostenere le organizzazioni turistiche nella produzione di rapporti di sostenibilità personalizzati per i diversi stakeholder. Ciò include sintesi concise e visive

per turisti e partner, oltre a documentazione di conformità più dettagliata per le autorità di regolamentazione. Una comunicazione chiara migliora la trasparenza, la fiducia e il coinvolgimento degli stakeholder.

Impatto previsto:

- **Maggiore coinvolgimento degli stakeholder:** semplificando il linguaggio e concentrandosi su metriche chiave, i rapporti di sostenibilità diventeranno più accessibili. I lettori non specialisti – dai dipendenti e dalle comunità locali ai turisti che scelgono i fornitori di servizi – comprenderanno e sosterranno meglio gli sforzi di sostenibilità dell'azienda, portando a un maggiore coinvolgimento complessivo.
- **Migliori decisioni di gestione:** una rendicontazione più chiara e concisa aiuterà gli imprenditori e i manager a individuare tendenze e problematiche nelle loro prestazioni di sostenibilità. Potranno prendere decisioni più informate e tempestive (come dove investire nel risparmio energetico o quali pratiche modificare) sulla base di dati affidabili e di facile lettura. Ciò porta a un'allocazione più efficace delle risorse verso gli obiettivi di sostenibilità.
- **Riduzione degli oneri amministrativi:** soprattutto per le piccole imprese, una rendicontazione semplificata si traduce in un risparmio di tempo e costi. Allineando i rapporti a quadri di riferimento comuni e fornendo strumenti digitali, lo sforzo richiesto per conformarsi alle normative di sostenibilità diminuirà. Ciò libera le risorse delle PMI per concentrarsi sull'attuazione di misure di sostenibilità piuttosto che sulle pratiche burocratiche, pur continuando a soddisfare le aspettative normative.
- **Maggiore trasparenza e fiducia:** quando le aziende turistiche (indipendentemente dalle dimensioni) comunicano le loro prestazioni ambientali e sociali in modo aperto e chiaro, si crea un clima di fiducia con i clienti, i partner e le autorità di regolamentazione. L'impegno a favore di una rendicontazione trasparente è segno di responsabilità. Nel tempo, ciò può migliorare la reputazione del marchio delle imprese turistiche europee, che saranno percepite come realmente sostenibili e affidabili.
- **Una cultura della sostenibilità più forte:** rendere accessibili i dati sulla sostenibilità consente ai dipendenti a tutti i livelli di sentirsi coinvolti negli obiettivi aziendali. Quando il personale vede prove concrete dei progressi compiuti (o delle aree che necessitano di miglioramenti), è più propenso a proporre idee e a prendere l'iniziativa. Ciò favorisce una cultura del miglioramento continuo e dell'innovazione nelle pratiche di sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

Incentivare l'adozione dell'economia circolare nel turismo

Le attività turistiche possono generare una quantità significativa di rifiuti e consumare grandi quantità di risorse, specialmente nelle destinazioni più popolari. L'adozione di un approccio di economia circolare – che pone l'accento sulla riduzione dei rifiuti, sul riutilizzo dei materiali e sul riciclaggio – può ridurre drasticamente l'impronta ambientale del turismo, aprendo al contempo nuove opportunità di business. Tuttavia, la transizione verso modelli circolari richiede spesso investimenti iniziali e cambiamenti alle pratiche consolidate. Introducendo forti incentivi e riconoscimenti per le iniziative di economia circolare, i responsabili politici e i leader del settore possono incoraggiare le PMI turistiche a innovare in settori quali la gestione dei rifiuti, la progettazione dei prodotti e l'efficienza delle risorse. Tali incentivi stimoleranno l'innovazione verde, miglioreranno l'efficienza delle risorse e allineeranno il settore agli obiettivi globali di sostenibilità.

Raccomandazioni politiche

- **Fornire incentivi fiscali per le pratiche circolari:** offrire benefici fiscali quali riduzioni dell'IVA, crediti d'imposta o ammortamenti accelerati alle imprese turistiche che investono in soluzioni di economia circolare (ad esempio, l'acquisto di attrezzature riutilizzabili/ricaricabili, l'installazione di sistemi di risparmio idrico/energetico o lo sviluppo di prodotti circolari). Gli incentivi finanziari contribuiranno a compensare i costi iniziali e a premiare i primi ad adottare tali soluzioni.
- **Offrire sostegno finanziario diretto alle iniziative circolari.** Istituire programmi di sovvenzioni o prestiti a basso interesse per le PMI che attuano progetti concreti di economia circolare – ad esempio, la creazione di impianti di riciclaggio e compostaggio in loco, l'avvio di laboratori di upcycling per materiali di scarto o la creazione di piattaforme di condivisione delle attrezzature. Questo sostegno ridurrà il rischio per le piccole imprese di sperimentare modelli circolari.
- **Incoraggiare gli appalti circolari e la selezione dei fornitori:** i governi e le grandi aziende della catena del valore del turismo dovrebbero adottare politiche di appalto che favoriscano i fornitori che utilizzano modelli circolari. Ad esempio, gli hotel o i tour operator potrebbero concedere lo status di fornitore preferenziale o contratti di acquisto all'ingrosso a fornitori che utilizzano materiali riciclati, riducono al minimo gli imballaggi o offrono programmi di ritiro dei prodotti.
- **Riconoscere e premiare i leader dell'economia circolare:** creare programmi di certificazione o premi per riconoscere pubblicamente le strutture turistiche che

eccellono nelle pratiche di economia circolare (come il raggiungimento di zero rifiuti o l'uso di risorse rinnovabili al 100% in determinate operazioni). Questo riconoscimento positivo può fungere da strumento di marketing per quelle imprese e ispirare altre a seguire l'esempio.

- **Sostenere il co-branding e la commercializzazione di prodotti eco-innovativi:** gli enti turistici e le associazioni di categoria dovrebbero assistere le PMI nella promozione di prodotti o servizi derivanti dall'innovazione circolare – ad esempio, souvenir realizzati con plastica riciclata dagli oceani o tour che educano i viaggiatori sugli sforzi locali in materia di sostenibilità. Campagne di marketing congiunte possono mettere in evidenza queste offerte, conferendo alle imprese circolari un vantaggio competitivo.
- **Adottare criteri di economia circolare nei finanziamenti pubblici e nelle autorizzazioni:** quando le autorità concedono sovvenzioni, licenze o permessi relativi al turismo (come licenze per festival, concessioni nei parchi, ecc.), includere criteri o punti bonus per i piani di economia circolare. Ciò incoraggia gli organizzatori di eventi e gli operatori turistici a incorporare misure di riduzione e riutilizzo dei rifiuti fin dall'inizio.

Impatto previsto

- **Riduzione dell'impronta ambientale:** l'adozione diffusa dell'economia circolare nel turismo ridurrà in modo significativo i rifiuti inviati in discarica e diminuirà il consumo di risorse vergini. Più riciclaggio, riutilizzo e ricondizionamento significano meno inquinamento ed emissioni di gas serra, aiutando le destinazioni turistiche a rimanere attraenti e allineandosi agli sforzi di mitigazione dei cambiamenti climatici.
- **Vantaggi economici e creazione di posti di lavoro:** le pratiche circolari possono stimolare nuovi modelli di business e imprese locali – dai servizi di riparazione e impianti di riciclaggio al riutilizzo creativo dei materiali (come trasformare la vecchia biancheria d'albergo in artigianato locale). Queste attività creano posti di lavoro e mantengono il valore economico in circolazione all'interno delle comunità, a vantaggio soprattutto delle PMI e degli imprenditori che possono ritagliarsi nicchie nella catena di approvvigionamento circolare.
- **Cambiamento di mentalità degli stakeholder:** incentivando gli approcci circolari, la politica promuove un cambiamento più ampio di mentalità tra gli stakeholder del turismo – imprenditori, dipendenti e persino turisti. Incoraggia tutti a considerare i “rifiuti” come una risorsa e a valorizzare la sostenibilità. Man mano che queste pratiche diventano la

norma, la sostenibilità passa da una considerazione di nicchia a una parte integrante delle operazioni quotidiane e delle aspettative dei consumatori.

- **Allineamento con gli obiettivi globali di sostenibilità:** l'adozione dell'economia circolare allinea il settore turistico a quadri internazionali come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (in particolare l'SDG 12 su Consumo e Produzione Responsabili). Inoltre, prepara le imprese a future normative che potrebbero imporre la riduzione dei rifiuti o il riciclaggio, rendendo il settore a prova di futuro.
- **Innovazione e competitività:** le imprese turistiche che innovano nei processi circolari miglioreranno la loro efficienza (e spesso ridurranno i costi a lungo termine grazie al risparmio sui materiali e sullo smaltimento dei rifiuti). Inoltre, le destinazioni note per le pratiche sostenibili e circolari possono attrarre un segmento crescente di viaggiatori eco-consapevoli, conferendo a quei luoghi e a quelle imprese un vantaggio competitivo in termini di marketing.

7. Raccomandazioni politiche di TOURX

Raccomandazione 1: Modernizzare i programmi di formazione professionale nel settore turistico per le competenze del futuro

Contesto

Il settore turistico sta evolvendo rapidamente con la digitalizzazione, le esigenze di sostenibilità e le mutevoli aspettative dei viaggiatori. Molti programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) nel settore turistico sono obsoleti o non allineati alle esigenze del settore, il che porta a diplomati privi delle competenze emergenti. Questo squilibrio di competenze compromette la crescita, poiché le imprese hanno difficoltà a trovare talenti competenti nelle nuove tecnologie o nelle pratiche ecologiche. È necessario un approccio più collaborativo e lungimirante, che coinvolga attivamente gli stakeholder del settore e della comunità e allinei la formazione alle strategie turistiche regionali per l'innovazione e la sostenibilità.

Raccomandazioni

- **Progettare i programmi di studio nel settore turistico in collaborazione con gli stakeholder del settore:** gli enti di formazione professionale dovrebbero collaborare strettamente con i rappresentanti del settore turistico (comprese le imprese ricettive, i gestori delle destinazioni e le associazioni turistiche) per garantire che i programmi di formazione riflettano le ultime esigenze del mercato. Cicli di consultazione regolari, partnership del triangolo della conoscenza, comitati consultivi sui programmi di studio e progetti pilota congiunti dovrebbero diventare un meccanismo standard per lo sviluppo dei programmi di studio.
- **Incorporare competenze orientate al futuro come componenti fondamentali:** integrare **competenze trasversali chiave** in tutti i programmi turistici, non solo alfabetizzazione digitale, analisi dei dati e comunicazione interculturale, ma anche eccellenza nel servizio al cliente, competenza linguistica e conoscenza del design universale per l'accessibilità. Queste competenze (ad esempio la gestione delle piattaforme online, la capacità di soddisfare le diverse esigenze degli ospiti) dovrebbero essere insegnate attraverso progetti pratici e valutate in base agli standard del settore, in modo che i laureati siano preparati per destinazioni turistiche intelligenti e inclusive.

- **Promuovere percorsi formativi flessibili e cumulabili:** adottare strutture dei corsi modulari e micro-credenziali affinché i discenti (compresi i lavoratori che tornano a studiare per migliorare le proprie competenze) possano acquisire qualifiche nel corso del tempo. Le credenziali cumulabili e gli accordi di trasferimento dei crediti favoriscono l'apprendimento permanente, consentendo ai dipendenti del settore turistico di aggiornare le proprie competenze in ambiti quali la sostenibilità o il marketing digitale senza doversi iscrivere a un programma completo. Tale flessibilità rende l'istruzione e la formazione professionale (IFP) più attraente e in grado di rispondere alla natura dinamica delle carriere nel settore turistico.

Impatto previsto

I programmi di studio modernizzati – creati in collaborazione con le parti interessate e allineati sia alle esigenze del settore che alle priorità strategiche regionali – formeranno laureati dotati di competenze digitali, ecologiche e interpersonali rilevanti. Questi saranno immediatamente preziosi per i datori di lavoro, contribuendo a colmare le lacune di competenze in settori quali l'uso della tecnologia o le operazioni sostenibili. I programmi di formazione basati sulle esigenze del mondo reale e sulle tendenze future promuoveranno una forza lavoro nel settore turistico più resiliente e innovativa. L'integrazione di accessibilità, percorsi modulari e micro-credenziali garantisce l'inclusività e l'allineamento con le strategie territoriali a lungo termine.

Raccomandazione 2: Integrare l'innovazione digitale nella formazione turistica

Contesto

La tecnologia digitale sta trasformando il turismo attraverso piattaforme online, esperienze virtuali, analisi dei dati e automazione dei servizi. Tuttavia, molti lavoratori del settore turistico e le PMI non dispongono di competenze digitali avanzate, e i programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) hanno spesso contenuti digitali limitati o metodi di formazione obsoleti. La pandemia di COVID-19 ha messo in evidenza l'importanza della preparazione digitale (ad esempio tour virtuali, lavoro a distanza, marketing online) nel turismo. Senza l'integrazione dell'innovazione digitale, la formazione nel settore turistico rischia di rimanere indietro e il settore potrebbe avere difficoltà in termini di competitività e resilienza in un'economia digitale.

Raccomandazioni:

- **Aggiornare i programmi di istruzione e formazione professionale con le tecnologie turistiche digitali emergenti:** incorporare moduli strutturati sulle competenze digitali specifiche per il turismo. Ciò include la formazione in marketing online e branding, analisi dei dati per l'ospitalità, e-commerce e sistemi di prenotazione, nonché l'uso di tecnologie immersive (realtà virtuale/aumentata) per arricchire le esperienze di viaggio. Dare risalto alla pratica sul campo con piattaforme reali e introdurre argomenti all'avanguardia come le applicazioni di IA nel servizio clienti o i sistemi intelligenti di gestione delle destinazioni, in modo che gli studenti imparino ad applicare la tecnologia per migliorare i servizi turistici.
- **Modernizzare le infrastrutture e colmare il divario digitale:** investire in strutture digitali moderne per la formazione professionale – dai laboratori di simulazione dotati di software standard del settore alle piattaforme di e-learning che consentono l'apprendimento ibrido. Garantire una connettività Internet affidabile e l'accesso agli strumenti digitali per tutti i centri di formazione, comprese le regioni rurali o remote, in modo che nessun discente o formatore venga lasciato indietro. Gli insegnanti dovrebbero essere formati sui metodi di insegnamento misti, combinando l'istruzione in aula con moduli online e simulatori per riflettere gli ambienti di lavoro contemporanei.
- **Collaborare con l'industria tecnologica e sostenere le PMI:** sviluppare collaborazioni con aziende tecnologiche, laboratori di innovazione e organizzazioni di gestione delle destinazioni per co-progettare contenuti di formazione digitale e fornire competenze. Tali partnership possono garantire agli studenti e al personale dell'IFP l'accesso agli strumenti più recenti (ad es. sistemi di prenotazione, dashboard di dati) e alle certificazioni. Allo stesso tempo, estendere le attività di sensibilizzazione e tutoraggio alle PMI del settore turistico per aiutarle ad adottare soluzioni digitali, ad esempio offrendo corsi brevi o formazione in loco su sistemi CRM, sicurezza informatica o piattaforme di pagamento digitale. Riconoscere e incentivare le imprese che investono nell'aggiornamento digitale della propria forza lavoro, creando una cultura di innovazione digitale continua.

Impatto previsto

Il rafforzamento delle competenze digitali nella formazione turistica creerà una forza lavoro in grado di sfruttare la tecnologia per migliorare le esperienze turistiche e le operazioni aziendali. I dipendenti saranno in grado di innovare con nuovi servizi digitali (come tour virtuali interattivi o un e-commerce efficiente per le prenotazioni di viaggi), rendendo il settore turistico più

competitivo e resiliente alle perturbazioni. Per gli studenti della formazione professionale, la familiarità con gli strumenti digitali aumenta la loro occupabilità in un mercato che valorizza sempre più i professionisti esperti di tecnologia. A lungo termine, una diffusa competenza digitale nel settore turistico faciliterà gli aumenti di produttività, favorirà l'innovazione (ad esempio nuove startup tecnologiche nel turismo) e consentirà al settore di adattarsi rapidamente ai futuri cambiamenti o sfide tecnologiche. In definitiva, l'integrazione dell'innovazione digitale nella formazione rende la forza lavoro del turismo a prova di futuro e aiuta le destinazioni a realizzare la visione del Turismo Intelligente.

Raccomandazione 3: Integrare la sostenibilità e le competenze verdi nell'istruzione turistica

Contesto

La sostenibilità è diventata una priorità strategica per l'industria del turismo nel contesto dei cambiamenti climatici e della crescente domanda di viaggi responsabili. Le autorità di regolamentazione e i consumatori si aspettano sempre più che le imprese turistiche operino in modo attento all'ambiente e alla società. Tuttavia, la formazione turistica tradizionale spesso tratta la sostenibilità come un aspetto secondario piuttosto che come un insieme di competenze fondamentali. Molti lavoratori e PMI non conoscono le pratiche eco-compatibili – dall'efficienza energetica e la riduzione dei rifiuti al monitoraggio dell'impronta di carbonio o allo sviluppo del turismo comunitario. I piccoli operatori turistici possono inoltre percepire le misure sostenibili come un onere economico a causa dei complessi processi di certificazione e delle risorse limitate. Questo divario rende difficile per il settore attuare standard di “qualità sostenibile” o raggiungere gli obiettivi dell'economia circolare. Integrare le competenze ecologiche in tutta la formazione professionale – sostenuta da incentivi e percorsi più semplici per le imprese – è essenziale per guidare una vera transizione verso modelli di turismo sostenibile.

Raccomandazioni:

- **Rendere la sostenibilità una componente fondamentale di tutti i programmi:** rivedere gli standard di qualificazione dell'IFP per dare priorità alle conoscenze e alle pratiche del turismo sostenibile. Definire risultati di apprendimento obbligatori relativi alla gestione ambientale, all'adattamento climatico, ai principi dell'economia circolare e alla responsabilità sociale d'impresa. Sviluppare nuovi moduli formativi su argomenti quali la

gestione alberghiera efficiente dal punto di vista delle risorse, la progettazione di prodotti di ecoturismo o le catene di approvvigionamento alimentare sostenibili, e fornire corsi di aggiornamento per i formatori affinché rimangano al passo con le innovazioni ecologiche. Considerando le “competenze ecologiche” come fondamentali (alla pari delle competenze operative o digitali), l'IFP formerà costantemente professionisti in grado di implementare la sostenibilità in ogni ruolo turistico.

- **Ampliare l'apprendimento pratico attraverso partnership verdi:** incoraggiare gli enti di formazione professionale a collaborare con imprese turistiche eco-certificate, agenzie ambientali e iniziative delle comunità locali per offrire agli studenti un'esperienza pratica in materia di sostenibilità. Queste alleanze pubblico-private dovrebbero allineare la formazione ai piani regionali di sostenibilità e consentire la sperimentazione di soluzioni concrete. Ad esempio, studenti e aziende potrebbero sperimentare congiuntamente programmi di riduzione dei rifiuti e di riciclaggio, misure di risparmio energetico nel settore alberghiero o progetti di conservazione del patrimonio come parte del programma di studi. Tale “apprendimento attraverso la pratica” in collaborazione con gli stakeholder locali non solo rafforza le competenze ecologiche, ma aiuta anche le imprese a identificare misure di sostenibilità praticabili (come l'eliminazione della plastica monouso o l'ottimizzazione della gestione degli scarti alimentari) che possano essere adottate a lungo termine.
- **Sostenere le PMI con strumenti, incentivi e riconoscimento:** fornire kit di strumenti di facile utilizzo e liste di controllo per l'autovalutazione che aiutino le piccole imprese turistiche ad adottare gradualmente pratiche più ecologiche e a monitorare i propri progressi. Semplificare i processi di certificazione e rendicontazione ambientale in modo che siano accessibili alle PMI, concentrandosi su un insieme chiaro di parametri fondamentali (ad esempio, consumo idrico, tasso di riciclaggio dei rifiuti). I responsabili politici dovrebbero offrire incentivi finanziari – ad esempio, sovvenzioni per la formazione cofinanziate o agevolazioni fiscali – per incoraggiare le imprese e i loro dipendenti a investire tempo nella formazione e nella certificazione in materia di sostenibilità. Inoltre, collegare i risultati della formazione a marchi di qualità regionali (ad esempio la “Qualità Sostenibile” del Veneto) e a campagne di marketing per riconoscere l'eccellenza “verde”: le imprese che raggiungono operazioni sostenibili potrebbero ottenere una certificazione ecologica o essere inserite in promozioni, attirando clienti attenti all'ambiente. Queste misure combinate trasformeranno la sostenibilità da un costo percepito a un'opportunità di innovazione e vantaggio competitivo nel mercato turistico.

Impatto previsto

Integrando profondamente la sostenibilità nella formazione nel settore turistico e favorendone l'adozione sul posto di lavoro, il settore accelererà la propria transizione verso un modello più ecologico e resiliente. I neolaureati e i lavoratori riqualificati avranno le competenze necessarie per implementare tecnologie di risparmio energetico, programmi di riduzione dei rifiuti e scelte di approvvigionamento sostenibili, aiutando le imprese turistiche a ridurre la loro impronta ambientale. Soprattutto per le PMI, l'accesso a strumenti su misura e al cofinanziamento abbasserà le barriere all'azione: saranno in grado di misurare i miglioramenti (ad esempio, la riduzione dei costi delle utenze o delle emissioni) e di comunicarli in modo credibile a una clientela sempre più attenta all'ambiente. Nel tempo, l'adozione diffusa di pratiche sostenibili non solo migliorerà l'efficienza delle risorse e la conformità alle normative ambientali, ma rafforzerà anche l'attrattiva delle destinazioni e il valore del marchio (come regioni note per un "turismo sostenibile di qualità"). La competenza della forza lavoro nelle competenze verdi contribuirà al raggiungimento degli obiettivi climatici e alla salvaguardia dei beni naturali e culturali da cui dipende il turismo. In sintesi, rendere la sostenibilità un pilastro dell'IFP crea un circolo virtuoso: una forza lavoro ben formata promuove operazioni aziendali più ecologiche, il che a sua volta aumenta la competitività e apre la strada alla sostenibilità a lungo termine del turismo. Il collegamento con i marchi regionali e la governance garantisce che la sostenibilità non sia solo un risultato della formazione, ma anche una pratica guidata da incentivi, aumentando la competitività e il valore del marchio.

Raccomandazione 4: Rafforzare i partenariati tra IFP e imprese per le competenze pratiche

Contesto

Una sfida persistente nell'IFP turistico è il divario tra l'apprendimento in aula e le esigenze di competenze del mondo reale. I datori di lavoro spesso riscontrano che i diplomati, pur essendo teoricamente qualificati, mancano di esperienza pratica e familiarità con le operazioni quotidiane. Anche le piccole e medie imprese turistiche – dagli alberghi e ristoranti ai tour operator – incontrano ostacoli nel collaborare con gli enti di formazione, con il risultato di un numero insufficiente di opportunità di apprendistato e tirocinio. Senza solide partnership tra gli istituti di IFP e l'industria, i programmi di studio rischiano di diventare obsoleti e gli studenti perdono l'opportunità di un apprendimento pratico che migliora la loro preparazione al mondo del lavoro. Il rafforzamento di questi legami, anche attraverso piattaforme di collaborazione

strutturate e incentivi per le aziende, garantirà che la formazione rimanga orientata alla domanda e che gli studenti acquisiscano esperienza in contesti reali di ospitalità e turismo prima del diploma.

Raccomandazioni:

- **Ampliare gli apprendistati e i tirocini:** promuovere accordi formali tra le scuole di formazione professionale e le imprese turistiche per attuare modelli di formazione duale. Gli studenti dovrebbero dividere il loro tempo di apprendimento tra lezioni in aula e formazione strutturata sul posto di lavoro in contesti reali (alberghi, attrazioni, agenzie di viaggio, ecc.). Questi apprendistati o tirocini di lunga durata devono essere ben supervisionati e allineati al programma di studi, in modo che l'esperienza pratica integri le conoscenze teoriche. Potenziare l'apprendimento basato sul lavoro (con chiari risultati di apprendimento e tutoraggio) offre agli studenti un'esperienza essenziale nel servizio clienti, nelle procedure operative e nella risoluzione dei problemi sul campo.
- **Istituire consigli regionali per le competenze turistiche e Hospitality Kabs:** creare piattaforme multistakeholder a livello regionale o settoriale che riuniscano fornitori di istruzione e formazione professionale, aziende turistiche (comprese le PMI), associazioni di categoria e autorità locali. Questi consigli o cluster di competenze dovrebbero riunirsi regolarmente per allineare l'offerta formativa alle attuali esigenze del mercato del lavoro e agli obiettivi di innovazione nell'area. Utilizzare gli Hospitality Labs come spazi strutturati di innovazione e formazione in cui i fornitori di IFP, le PMI e le autorità progettino congiuntamente l'apprendimento pratico e sperimentino soluzioni sostenibili e digitali. Possono valutare congiuntamente la pertinenza dei programmi di studio, prevedere le esigenze emergenti in termini di competenze (ad esempio, dovute a nuovi sviluppi o tendenze nel turismo) e coordinare iniziative come fiere del lavoro, conferenze di ospiti o la creazione di centri di formazione locali. Istituzionalizzando il dialogo tra IFP e industria (anziché limitarsi a contatti ad hoc), le regioni garantiscono che l'istruzione sia costantemente adeguata al panorama turistico in evoluzione e che i datori di lavoro abbiano voce in capitolo nella definizione dei contenuti formativi.
- **Incentivare la partecipazione delle imprese alla formazione:** incoraggiare un maggior numero di aziende a impegnarsi attivamente nell'erogazione della formazione professionale riducendo i costi e riconoscendo i loro contributi. Ciò può includere incentivi finanziari quali crediti d'imposta, sussidi alla formazione o sovvenzioni per le imprese che ospitano tirocinanti, liberano personale per insegnare come formatori a

contratto o investono nel miglioramento delle competenze dei propri dipendenti. Le autorità pubbliche e le camere di commercio possono anche offrire premi, certificazioni o pubblicità alle imprese "VET-friendly" che si distinguono per il tutoraggio degli studenti o la co-sviluppo dei programmi di studio. Tali incentivi non solo motivano le grandi aziende a collaborare con le scuole, ma coinvolgono anche le piccole imprese a conduzione familiare che altrimenti potrebbero non avere le capacità necessarie. Il risultato è un ecosistema di formazione ampliato in cui le imprese si considerano co-educatori e traggono vantaggio dal contribuire a formare un bacino di lavoratori qualificati.

Impatto previsto

Una più stretta collaborazione tra la formazione professionale e l'industria produrrà una forza lavoro con competenze pratiche più solide e transizioni più agevoli verso l'occupazione. Gli studenti che completano una formazione sul posto di lavoro sostanziale come parte dei loro studi entreranno nel mercato del lavoro già a conoscenza degli standard del posto di lavoro, delle aspettative dei clienti e dei flussi di lavoro operativi – rendendoli dipendenti produttivi fin dal primo giorno. Le aziende ne traggono vantaggio ottenendo l'accesso a talenti formati in linea con le loro esigenze; molti stagisti o apprendisti possono essere assunti come dipendenti a tempo pieno, riducendo i costi di reclutamento e il turnover. A lungo termine, una cultura di partnership manterrà agili i programmi di formazione: man mano che le tendenze del settore cambiano (verso, ad esempio, nuovi strumenti digitali o pratiche di sostenibilità), le imprese e gli educatori adegueranno insieme i contenuti, prevenendo la carenza di competenze. Questo ciclo continuo di feedback aiuta anche ad affrontare la disoccupazione giovanile e le carenze di personale, poiché l'IFP può rispondere rapidamente alla domanda (ad esempio, aumentando la formazione per le guide turistiche se una regione sviluppa un nuovo itinerario culturale). In definitiva, l'integrazione di una collaborazione pratica – compreso il potenziale utilizzo di laboratori di ospitalità o hotel di formazione come siti di apprendimento congiunti – migliora la qualità del servizio in tutto il settore, poiché i diplomati possiedono sia conoscenze teoriche che esperienza pratica. Inoltre, favorisce la comprensione reciproca: gli educatori comprendono meglio le realtà del settore e i datori di lavoro acquisiscono fiducia nel sistema di istruzione e formazione professionale come fonte affidabile di manodopera qualificata.

Raccomandazione 5: Migliorare la mobilità e il riconoscimento delle qualifiche nel turismo

Contesto

Il turismo è un settore globale e la possibilità per i lavoratori di spostarsi tra regioni o paesi arricchisce il bacino di talenti e diffonde le migliori pratiche. Tuttavia, quadri di qualifiche incoerenti e ostacoli burocratici spesso rendono difficile per i professionisti del turismo ottenere il riconoscimento delle proprie competenze oltre i confini nazionali (o anche tra diverse regioni dello stesso paese). Un diploma in ospitalità, una licenza di guida turistica o altre credenziali conseguite in un paese europeo potrebbero non essere pienamente comprese o accettate in un altro, il che scoraggia la mobilità e l'avanzamento di carriera. Inoltre, le forme emergenti di apprendimento – come le micro-credenziali, i corsi online o la formazione informale sul posto di lavoro – non sono sempre riconosciute formalmente, il che ne limita il valore. Queste barriere riducono la flessibilità del mercato del lavoro nel settore turistico e possono dissuadere le persone dal perseguire una carriera o un'ulteriore formazione se temono che le loro qualifiche non siano trasferibili. Migliorare il riconoscimento e la comparabilità delle competenze, promuovendo al contempo gli scambi internazionali, contribuirà a creare una forza lavoro nel settore turistico più dinamica e qualificata.

Raccomandazioni:

- **Allineare e riconoscere reciprocamente le qualifiche:** mappare le qualifiche turistiche nazionali e regionali su un riferimento comune come il Quadro europeo delle qualifiche (EQF) per migliorare la trasparenza. I governi e gli organismi di accreditamento dovrebbero stabilire accordi bilaterali o multilaterali per riconoscere reciprocamente le credenziali turistiche fondamentali – ad esempio, concordando che un diploma certificato in gestione alberghiera o un certificato di guida turistica in un paese sia equivalente alla qualifica in un altro. Ciò potrebbe comportare l'armonizzazione di determinati standard curriculari o definizioni di competenza. Semplificando il riconoscimento dei titoli formali di istruzione e formazione professionale, i lavoratori del turismo possono trasferirsi più facilmente da un lavoro all'altro tra gli Stati membri dell'UE (e i paesi partner), colmando le lacune stagionali o di competenze e arricchendo le destinazioni con competenze diversificate.

- Implementare un passaporto delle competenze turistiche con credenziali modulari:**
 sviluppare un sistema digitale di “passaporto delle competenze” per i professionisti del turismo che registri tutte le certificazioni, i corsi e le competenze linguistiche rilevanti ottenute da un individuo. Questo passaporto consentirebbe l'accumulo di micro-credenziali cumulabili (ad esempio, un badge in gestione del turismo sostenibile, un certificato in enoturismo, una formazione in primo soccorso, ecc.) insieme alle qualifiche complete. Consentirebbe sia agli studenti che ai lavoratori attuali di sviluppare continuamente le proprie competenze e di farle riconoscere formalmente. La standardizzazione di un tale sistema in tutti i paesi significa che chi acquisisce nuove competenze in un nuovo settore può portare con sé tale risultato ovunque nel settore turistico europeo. Incoraggia inoltre l'apprendimento permanente, poiché anche corsi brevi o moduli di formazione in azienda avrebbero un valore visibile e trasferibile nella propria carriera.
- Ampliare i programmi di mobilità internazionale nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale (IFP):** rafforzare e diversificare programmi come Erasmus+ per offrire maggiori opportunità di scambio, in particolare nella formazione turistica. Ciò comprende non solo gli scambi di studio per gli studenti, ma anche apprendistati transfrontalieri, tirocini e mobilità del personale (scambi di docenti o inserimenti di personale del settore all'estero). Facilitare le partnership tra scuole di turismo di diversi paesi per progetti comuni o reti di scambio di conoscenze (ad esempio, gemellando scuole di una regione turistica costiera con quelle di una regione turistica montana o urbana per imparare dalle reciproche specializzazioni). Aiutando un maggior numero di studenti e docenti ad acquisire esperienza internazionale – e coinvolgendo le imprese turistiche in queste reti di scambio – il settore può coltivare competenze interculturali, abilità linguistiche e una prospettiva più ampia sull'innovazione dei servizi.

Impatto previsto

Un più facile riconoscimento delle qualif che e una maggiore mobilità renderanno il mercato del lavoro turistico più flessibile e solido. I lavoratori avranno la libertà di cogliere opportunità in diverse regioni o paesi senza dover ricominciare da zero la formazione, aiutando le regioni ad affrontare la carenza di manodopera (ad esempio, il personale esperto di una zona può trasferirsi per supportare la stagione di punta di un'altra zona). Man mano che i professionisti si spostano e si mescolano, portano con sé le loro conoscenze, diffondendo le migliori pratiche, nuove idee di servizio e un approccio multiculturale all'ospitalità. Per i dipendenti, sapere che i loro diplomi, certificati e competenze sono riconosciuti al di fuori della loro regione d'origine aumenta

notevolmente l'attrattiva di investire nella formazione professionale nel settore turistico, poiché apre un orizzonte professionale europeo (e persino globale). Nel tempo, i progressi sui quadri comuni e sul passaporto delle competenze favoriranno anche la convergenza qualitativa: i programmi di formazione nei vari paesi miglioreranno per soddisfare standard condivisi, e corsi innovativi che si dimostrano efficaci in un luogo potranno essere adottati altrove. Tutti questi effetti contribuiscono a una forza lavoro turistica europea più integrata, altamente qualificata e in grado di rispondere alle esigenze del settore ovunque si presentino, migliorando così l'eccellenza del servizio e la competitività nel settore turistico nel suo complesso.

Raccomandazione 6: Aumentare i finanziamenti e gli incentivi per la formazione nel settore turistico e per le PMI

Contesto

La trasformazione dell'istruzione turistica e il miglioramento delle competenze della forza lavoro richiedono adeguati investimenti finanziari, che spesso rappresentano un vincolo. Gli istituti professionali possono avere difficoltà a causa dei budget limitati per l'aggiornamento dei programmi di studio, delle attrezzature o delle strutture (ad esempio, la realizzazione di una cucina didattica o di un laboratorio di realtà virtuale per il turismo). Allo stesso tempo, molte piccole imprese turistiche operano con margini ridotti e non possono facilmente permettersi di liberare il personale per la formazione o pagare corsi esterni, specialmente quando devono affrontare pressioni immediate. Iniziative ambiziose – come l'integrazione di strumenti digitali avanzati nelle aule, il lancio di nuovi programmi di sostenibilità o la promozione di scambi internazionali – richiedono spesso finanziamenti che vanno oltre gli stanziamenti regolari. Senza finanziamenti mirati e programmi di incentivazione, anche le riforme politiche ben progettate rischiano di non essere attuate su larga scala: gli enti di formazione professionale potrebbero ritardare gli aggiornamenti necessari e le PMI potrebbero rimanere riluttanti a impegnarsi nella formazione, perpetuando il divario di competenze (in particolare tra gli operatori più piccoli che costituiscono la spina dorsale del settore turistico). Pertanto, le autorità pubbliche e i partner del settore devono collaborare per mobilitare risorse e condividere i costi necessari a costruire l'eccellenza nella formazione professionale nel settore turistico.

Raccomandazione:

- **Aumentare gli investimenti in infrastrutture e programmi di IFP moderni:** stanziare fondi dedicati a livello UE, nazionale e regionale per modernizzare la formazione nel settore turistico. I governi dovrebbero utilizzare strumenti come il Fondo sociale europeo Plus (FSE+), il Meccanismo per la ripresa e la resilienza o i fondi per la transizione verde per potenziare le infrastrutture dell'IFP – ad esempio, creando centri di formazione all'avanguardia nel settore dell'ospitalità, laboratori di simulazione digitale o siti dimostrativi di sostenibilità. I finanziamenti dovrebbero inoltre sostenere lo sviluppo di nuovi programmi di studio e materiali didattici su temi emergenti (digitalizzazione, turismo sostenibile, servizi turistici accessibili, ecc.). Destinando fondi all'innovazione della formazione professionale nel settore turistico, i responsabili politici garantiscono che la mancanza di fondi non ostacoli l'introduzione di una formazione moderna e di alta qualità in linea con le priorità strategiche (come la doppia transizione digitale e verde).
- **Creare incentivi per la partecipazione dei datori di lavoro alla formazione:** incoraggiare le imprese turistiche, in particolare le PMI, a investire nel capitale umano compensando parte dei costi. Ciò può includere sovvenzioni o buoni che cofinanziano programmi di formazione esterni per i dipendenti, detrazioni fiscali per le spese di formazione del personale o sussidi salariali ai datori di lavoro che assumono apprendisti o concedono permessi retribuiti per la formazione. Tali misure rendono finanziariamente sostenibile per i piccoli operatori il continuo miglioramento delle competenze della propria forza lavoro. Inoltre, prendere in considerazione la creazione di fondi di formazione congiunti o di schemi di finanziamento pubblico-privato in cui sia i datori di lavoro che il governo contribuiscano (ad esempio, fondi di corrispondenza) per sostenere lo sviluppo dei dipendenti. Abbassando la barriera finanziaria, un maggior numero di aziende si impegnerà con gli istituti di istruzione e formazione professionale (ad esempio, sponsorizzando corsi su misura o inviando il personale a ottenere certificazioni), aumentando così il livello complessivo di competenze nel settore.
- **Sostenere gli studenti attraverso borse di studio e programmi di formazione a costi condivisi:** attuare un sostegno finanziario per le persone che seguono corsi di formazione professionale nel settore turistico o corsi di perfezionamento. Le borse di studio o gli stipendi possono essere destinati a studenti provenienti da contesti svantaggiati o a coloro che optano per settori specializzati come l'ecoturismo o la gestione del patrimonio, di cui la società ha bisogno. Per i lavoratori, sviluppare programmi di formazione cofinanziati in cui le autorità locali, gli enti di formazione e i datori di lavoro condividano il costo di corsi brevi o programmi di riqualificazione (ciò è

particolarmente utile per migliorare le competenze dei lavoratori del turismo disoccupati o di coloro che stanno passando da sottosettori in declino). Allevando il costo personale dell'istruzione – ad esempio, fornendo indennità di soggiorno durante uno scambio di mobilità o coprendo le tasse d'esame per una certificazione – questi programmi incoraggiano più persone a iscriversi alla formazione turistica e all'apprendimento permanente, anche a metà carriera.

Impatto previsto

Grazie a un maggiore sostegno finanziario, gli istituti di formazione professionale nel settore turistico saranno in grado di offrire programmi e strutture all'avanguardia, garantendo che la formazione stia al passo con gli sviluppi del settore. Attrezzature moderne e programmi di studio ben dotati miglioreranno la qualità dell'istruzione, formando laureati competenti nell'uso degli strumenti e degli standard più recenti (ad esempio, sistemi digitali di gestione degli ospiti o tecniche operative sostenibili). Per il settore, gli incentivi significano che molte più PMI parteciperanno attivamente agli ecosistemi di formazione: invece di considerare la formazione un lusso, i piccoli hotel, i ristoranti e le agenzie di viaggio approfitteranno delle sovvenzioni o delle agevolazioni fiscali disponibili per qualificare il proprio personale. Ciò porterà a una forza lavoro con competenze più uniformi in tutto il settore, non solo nelle grandi città o nelle grandi aziende, ma anche nelle attività rurali e su piccola scala. Nel tempo, flussi di finanziamento costanti favoriranno l'innovazione: scuole e aziende potranno sperimentare nuovi approcci formativi (come tirocini virtuali o laboratori di ospitalità basati sulla comunità) sapendo di poter contare su un sostegno, e i modelli di successo potranno poi essere estesi. Fondamentalmente, riducendo l'onere finanziario a carico dei singoli, queste misure ampliano l'accesso alle carriere nel turismo e alle opportunità di aggiornamento professionale, contribuendo all'inclusione. A lungo termine, solide strutture di finanziamento e di incentivazione garantiscono che lo sviluppo della forza lavoro nel turismo sia sostenuto come priorità pubblico-privata, producendo una maggiore produttività, una migliore qualità del servizio e una forza lavoro in continuo apprendimento.

Raccomandazione 7: Riformare e semplificare i quadri giuridici a sostegno dell'IFP nel settore turistico

Contesto

Regolamenti obsoleti o rigidi possono rallentare l'innovazione nell'istruzione turistica e ostacolare la collaborazione. In alcuni paesi, il quadro giuridico che disciplina l'IFP (standard di accreditamento, processi di approvazione dei programmi di studio, requisiti di qualifica dei formatori, ecc.) è macchinoso, rendendo difficile introdurre rapidamente nuovi corsi o riconoscere forme innovative di apprendimento (come le micro-credenziali o la formazione informale). Allo stesso modo, leggi complesse in materia di lavoro e istruzione possono limitare l'apprendimento basato sul lavoro o i partenariati tra istituzioni – ad esempio, le restrizioni sugli apprendistati in determinate professioni o la mancanza di disposizioni legali per i diplomi congiunti tra IFP e istruzione superiore. Garantire che il contesto giuridico sia flessibile e favorevole è fondamentale per rendere possibili le altre raccomandazioni politiche: dovrebbe facilitare il rapido adattamento dei programmi di studio alle competenze emergenti, il riconoscimento agevole delle competenze e l'integrazione di iniziative come il modello TourX nella pratica corrente. Inoltre, la semplificazione dei requisiti normativi (soprattutto in materia di conformità e rendicontazione) può incoraggiare un maggior numero di datori di lavoro e di enti di formazione a impegnarsi in programmi innovativi senza timore di ostacoli burocratici.

Raccomandazioni:

- **Semplificare l'aggiornamento dei programmi di studio e delle qualifiche:** rivedere i quadri di accreditamento e di qualificazione per consentire un'introduzione più rapida di nuovi programmi o moduli di formazione. Ad esempio, creare un processo accelerato per l'approvazione di micro-credenziali nel settore turistico approvate dall'industria (che coprano aree come l'intelligenza artificiale nel settore dell'ospitalità o i protocolli sanitari in caso di pandemia), in modo che gli enti di formazione professionale possano rispondere a urgenti esigenze di competenze in pochi mesi anziché in anni. Allo stesso modo, consentire aggiornamenti modulari dei programmi di studio senza dover rivedere l'intera qualifica – ciò potrebbe comportare la concessione di maggiore autonomia agli istituti di formazione per sperimentare corsi opzionali o specializzazioni in linea con le tendenze turistiche locali, sotto una supervisione normativa leggera. Tali riforme mantengono il controllo di qualità ma eliminano inutili ritardi burocratici, preservando l'agilità della formazione professionale.
- **Favorire percorsi di apprendimento e di carriera flessibili:** adeguare la legislazione per sostenere percorsi formativi non tradizionali nel settore turistico e incoraggiare l'integrazione delle riforme nei quadri di governance regionali, in modo che gli adeguamenti normativi siano coerenti con le politiche territoriali in materia di

innovazione e competenze. Ciò può significare il riconoscimento formale dell'apprendimento pregresso e dell'esperienza sul posto di lavoro ai fini delle qualifiche (in modo che i lavoratori stagionali, ad esempio, possano convertire l'esperienza in crediti). Può anche includere l'autorizzazione di programmi ibridi (che combinano elementi professionali e accademici) o qualifiche duali – ad esempio, uno studente potrebbe conseguire contemporaneamente un diploma di istruzione e formazione professionale (IFP) nel settore turistico e un certificato correlato rilasciato da un'università o da un ente professionale. Il riconoscimento legale delle credenziali cumulabili e dei crediti di apprendimento permanente aiuterà i lavoratori a progredire nella loro carriera in modo più fluido. I governi dovrebbero inoltre semplificare le procedure per il riconoscimento delle qualifiche straniere nei lavori turistici, riducendo i tempi di approvazione e le barriere amministrative (allineandosi agli obiettivi della Raccomandazione 5 attraverso strumenti giuridici).

- **Semplificare la conformità per le iniziative di formazione e le PMI:** rivedere e semplificare le normative che incidono sull'erogazione della formazione turistica e sulla partecipazione delle PMI. Per gli enti di formazione, ridurre l'eccessiva burocrazia nella creazione di partnership o nell'accesso ai fondi pubblici: un portale digitale unico per tutte le pratiche di conformità può essere d'aiuto. Per le imprese, garantire che eventuali requisiti per ospitare apprendisti o tirocinanti (come assicurazioni, norme di sicurezza o certificazioni dei mentori) siano chiari e non eccessivamente onerosi, magari fornendo linee guida standardizzate o modelli legali. Nel campo della sostenibilità e della conformità alla qualità, passare a linee guida in linguaggio semplice e a standard armonizzati in modo che le PMI del settore turistico possano adempiere più facilmente agli obblighi relativi alla formazione (ad esempio, comprendere i criteri per offrire tirocini riconosciuti o partecipare a programmi di aggiornamento professionale sostenuti dal governo). Un quadro normativo più chiaro e snello dà sia agli educatori che ai datori di lavoro la fiducia necessaria per innovare e impegnarsi in iniziative di istruzione e formazione professionale.

Impatto previsto

Un quadro giuridico più flessibile e favorevole accelererà l'evoluzione dell'IFP nel settore turistico. Gli istituti di formazione potranno mantenere i programmi di studio al passo con gli sviluppi del settore – ad esempio, integrando rapidamente nuove competenze digitali o protocolli di salute e sicurezza secondo necessità – senza essere ostacolati dalla burocrazia. Ciò significa che le competenze dei diplomati corrisponderanno più da vicino alle richieste del mercato in

tempo reale, a vantaggio dei datori di lavoro e riducendo la carenza di competenze. I lavoratori beneficeranno di una progressione di carriera e di una mobilità più agevoli: poiché le leggi riconoscono i diversi risultati di apprendimento, un dipendente potrà più facilmente migliorare le proprie competenze a metà carriera o trasferirsi all'estero con le proprie qualifiche che, sapendo che il sistema giuridico sostiene queste scelte. La semplificazione delle normative incoraggerà inoltre un maggior numero di piccole imprese a partecipare a programmi di formazione e certificazione, poiché la conformità sarà semplice e non intimidatoria. Nel complesso, il rapporto tra l'industria del turismo e il sistema educativo diventerà più collaborativo e dinamico se sostenuto da una legislazione modernizzata – meno incentrata sul semplice adempimento di requisiti formali e più orientata al raggiungimento di risultati quali personale meglio formato ed esperienze di formazione sicure e di alta qualità. A lungo termine, queste riforme legislative sono alla base di un ecosistema di IFP reattivo, in grado di adattarsi continuamente e anticipare i cambiamenti nel settore turistico, rafforzando così la resilienza e la capacità di innovazione del settore.

Raccomandazione 8: Promuovere modelli di apprendimento ibridi e flessibili nell'IFP turistico

Contesto

L'apprendimento tradizionale in aula da solo potrebbe non soddisfare pienamente le esigenze degli studenti o dei lavoratori del turismo di oggi. Molti dipendenti del settore turistico lavorano con orari o stagioni irregolari, il che rende difficile frequentare corsi a tempo pieno; nel contempo, l'esperienza della pandemia ha dimostrato che l'apprendimento può spesso continuare online o in formati misti. Inoltre, il turismo come settore valorizza l'esperienza pratica e la rapida acquisizione di competenze, il che richiede una formazione più flessibile (come moduli di e-learning sul posto di lavoro, corsi serali o bootcamp intensivi nei periodi di bassa stagione). Senza adottare modelli di apprendimento ibridi (online/offline) e flessibili, i programmi di istruzione e formazione professionale rischiano di escludere coloro che sono già nel mondo del lavoro e di perdere l'opportunità di utilizzare la tecnologia per arricchire l'istruzione.

Raccomandazioni:

- **Attuare strategie di apprendimento ibride che combinino teoria e pratica:** sviluppare formati di corso in cui l'istruzione teorica sia erogata online, mentre la formazione pratica

sia condotta in ambienti fisici, come spazi alberghieri simulati o tirocini in loco. Ciò rende l'apprendimento più accessibile senza sacrificare la qualità dell'esperienza.

- **Offrire formati di apprendimento modulari e stagionali:** progettare brevi unità formative e corsi modulari che gli studenti possano completare al proprio ritmo. Programmare i corsi durante le stagioni turistiche di bassa affluenza o in formati part-time per venire incontro meglio alle esigenze degli studenti lavoratori e ai calendari turistici. Garantire che l'erogazione flessibile sia inclusiva affrontando le questioni di accessibilità, inclusione digitale e partecipazione dei gruppi svantaggiati
- **Formare i formatori e accreditare modelli di erogazione flessibili:** dotare gli educatori delle competenze necessarie per fornire contenuti digitali coinvolgenti e guidare gli studenti a distanza. I governi e gli organismi di accreditamento dovrebbero riconoscere i risultati dell'apprendimento online e misto come parte delle qualifiche formali.

Impatto previsto

L'adozione di modelli di apprendimento ibridi e flessibili amplierà l'accesso all'istruzione turistica e alla formazione continua. I lavoratori che in precedenza non potevano frequentare corsi a tempo pieno potranno continuare a sviluppare le proprie competenze attraverso moduli online o orari flessibili, ottenendo una forza lavoro esistente più qualificata. Gli studenti trarranno beneficio da un'esperienza di apprendimento più ricca che combina teoria e pratica e utilizza la tecnologia per simulare scenari del mondo reale (ad esempio, utilizzando la realtà virtuale per esercitarsi nella guida turistica). In termini di risultati, questo approccio formerà laureati abili nell'apprendimento autonomo – una competenza preziosa nel settore turistico in continua evoluzione – e che sono stati preparati sugli ultimi strumenti di collaborazione digitale come parte della loro istruzione. Il settore turistico nel suo complesso trarrà vantaggio da un sistema di formazione più inclusivo: un numero maggiore di persone potrà partecipare alla formazione professionale (comprese quelle che vivono in zone remote o che hanno un lavoro), aumentando così il bacino di talenti. Inoltre, la flessibilità di aggiornare rapidamente i contenuti dei corsi online significa che la formazione può rimanere al passo con i nuovi sviluppi, immettendo continuamente conoscenze aggiornate nel settore.

Raccomandazione 9: Migliorare l'attrattività e la qualità delle carriere nel turismo

Contesto

Le carriere nel turismo e nell'ospitalità soffrono spesso di un problema di immagine: sono talvolta percepite come poco remunerative, altamente stagionali o instabili e con limitate possibilità di avanzamento. Ciò ha portato a difficoltà nell'attrarre nuovi talenti nel settore e nel trattenere i lavoratori esperti. Tra i fattori che contribuiscono a questa situazione vi sono orari di lavoro lunghi o irregolari, una protezione sociale limitata (ad esempio per i lavoratori stagionali che devono affrontare periodi di disoccupazione) e percorsi di carriera poco chiari. Se questi problemi non vengono affrontati attraverso misure politiche, anche i migliori programmi di formazione potrebbero non tradursi in una forza lavoro forte, poiché i laureati potrebbero optare per altri settori o lasciare il settore dopo un breve periodo.

Raccomandazioni:

- **Stabilire standard di lavoro equi e protezione sociale nell'occupazione turistica:** attuare politiche per garantire salari equi, orari di lavoro ragionevoli e sicurezza fuori stagione attraverso benefici quali l'assicurazione contro la disoccupazione stagionale o la formazione sovvenzionata. Queste tutele aumentano la stabilità lavorativa e contribuiscono a professionalizzare il lavoro nel turismo.
- **Sviluppare percorsi di carriera strutturati e collegarli all'orientamento professionale:** progettare percorsi occupazionali chiari all'interno del settore turistico, ad esempio da addetto alla reception a responsabile del front office a direttore operativo. Integrarli nei servizi di orientamento professionale per aiutare gli studenti a comprendere il potenziale di crescita e le opportunità a lungo termine. Includere misure specifiche per promuovere l'occupazione giovanile e collegare la progressione di carriera a iniziative di branding regionale come i marchi di qualità del turismo sostenibile.
- **Promuovere le carriere nel turismo attraverso campagne di sensibilizzazione e incentivi alla formazione:** lanciare campagne nazionali o regionali per migliorare l'immagine dei lavori nel turismo, celebrare storie di successo e promuovere ruoli emergenti nel settore digitale e verde (ad es. coordinatori della sostenibilità, analisti di dati turistici). Incoraggiare le imprese a premiare i risultati della formazione con promozioni o aumenti salariali.

Impatto previsto

Affrontando le questioni relative alle retribuzioni, alle condizioni di lavoro e alla chiarezza delle prospettive di carriera, i posti di lavoro nel settore turistico diventeranno più allettanti sia per i nuovi arrivati che per i lavoratori già presenti. Collegare i percorsi di carriera alle iniziative di

branding accresce il prestigio del settore e allinea i percorsi formativi dei giovani alle strategie regionali sostenibili. Migliori standard di sicurezza sociale e di lavoro ridurranno il burnout e il turnover, garantendo che le persone qualificate rimangano nel settore più a lungo, conservando così competenze ed esperienze preziose per l'industria. Man mano che un numero crescente di persone considererà il turismo come una carriera valida a lungo termine (e non solo un lavoro temporaneo), il settore beneficerà di una forza lavoro più stabile e professionale. Chiare opportunità di avanzamento e ricompense per l'aggiornamento professionale incoraggeranno lo sviluppo professionale continuo, portando a una maggiore qualità del servizio e all'innovazione, poiché i dipendenti apporteranno maggiore competenza ai loro ruoli. Nel tempo, questi cambiamenti miglioreranno anche la percezione pubblica delle carriere nel turismo, contribuendo ad attrarre talenti diversificati, compresi quelli con livelli di competenza elevati che altrimenti potrebbero trascurare il settore. In breve, rendere il turismo una carriera di prima scelta (piuttosto che l'ultima risorsa) aumenterà notevolmente il capitale umano a disposizione del settore, elemento cruciale per la sostenibilità e la competitività.

Raccomandazione 10: Rafforzare la formazione degli educatori e l'esposizione al settore per gli educatori

Contesto

La qualità dell'istruzione di formazione professionale (IFP) nel settore turistico dipende in larga misura dagli educatori e dai formatori che impartiscono il programma di studi. In molti casi, gli insegnanti dei percorsi di IFP potrebbero non avere un'esperienza recente nel settore o potrebbero non essere adeguatamente formati sui nuovi metodi pedagogici e sui nuovi contenuti (strumenti digitali, nuove pratiche di sostenibilità, ecc.). Il turismo è un settore in rapida evoluzione, pertanto, senza uno sviluppo professionale continuo, gli educatori potrebbero insegnare contenuti obsoleti o perdere l'occasione di adottare approcci didattici innovativi. Inoltre, uno scambio limitato tra il settore e gli educatori può creare un divario in cui gli istruttori non sono a conoscenza delle attuali sfide del settore e i professionisti del settore non sono coinvolti nell'insegnamento. Affrontare la questione delle competenze e dell'esposizione degli insegnanti è essenziale per garantire che possano trasmettere efficacemente le conoscenze aggiornate e le competenze pratiche di cui gli studenti hanno bisogno.

Raccomandazioni:

- **Investire in programmi mirati di aggiornamento professionale per gli educatori:** organizzare regolarmente workshop di sviluppo professionale continuo sugli strumenti del turismo digitale, l'integrazione del turismo sostenibile e gli standard in evoluzione del servizio clienti. I contenuti formativi dovrebbero essere allineati ai cambiamenti del mercato e all'innovazione pedagogica.
- **Facilitare i tirocini nel mondo del lavoro per gli insegnanti:** incoraggiare e sostenere tirocini di breve durata per i docenti della formazione professionale presso aziende turistiche, come alberghi, tour operator o ristoranti. Queste esperienze immersive consentono agli insegnanti di integrare conoscenze aggiornate e approfondimenti pratici nella loro didattica.
- **Migliorare la collaborazione tra industria e docenti, e gli standard di reclutamento:** invitare esperti del settore a partecipare all'insegnamento (ad esempio, co-insegnamento, tutoraggio, lezioni tenute da ospiti) e rivedere i criteri di reclutamento degli insegnanti per valorizzare l'esperienza professionale recente. Si dovrebbero inoltre promuovere scambi internazionali di insegnanti per ampliare le prospettive.

Impatto previsto

Insegnanti meglio formati e in contatto con il settore miglioreranno significativamente la qualità della formazione professionale nel turismo. Gli studenti trarranno beneficio da un insegnamento basato sulle più recenti realtà del settore e che utilizza metodi didattici efficaci e moderni. I corsi diventeranno più dinamici e pertinenti, poiché gli insegnanti incorporeranno nuovi casi di studio, tecnologie e pratiche apprese. Ciò, a sua volta, formerà laureati più in sintonia con le attuali esigenze dei datori di lavoro. Per gli stessi educatori, una maggiore esposizione al settore e una formazione più approfondita aumenteranno la loro fiducia ed entusiasmo, riducendo la stagnazione e migliorando la soddisfazione sul lavoro. A livello sistemico, legami più forti tra le scuole e il settore attraverso scambi di docenti e insegnanti ospiti creano un trasferimento di conoscenze bidirezionale: l'istruzione informa il settore dei progressi teorici e il settore informa l'istruzione delle evoluzioni pratiche. Tutto ciò contribuisce a un circolo virtuoso di miglioramento della qualità nello sviluppo delle competenze turistiche, producendo in ultima analisi una forza lavoro esperta, ben formata e adattabile.

Raccomandazione 11: Incoraggiare la collaborazione internazionale e le competenze linguistiche

Contesto: il turismo è un settore globale e anche le destinazioni turistiche locali accolgono visitatori da tutto il mondo. Pertanto, i professionisti del turismo traggono grande beneficio dall'esposizione internazionale e da solide competenze linguistiche. Attualmente, non tutti i programmi di istruzione e formazione professionale nel settore turistico danno la necessaria importanza alla padronanza delle lingue straniere o alla consapevolezza culturale. Inoltre, esistono opportunità non sfruttate di collaborazione internazionale tra gli istituti di formazione – ad esempio, lo scambio di buone pratiche o la possibilità per gli studenti di studiare all'estero – che sono talvolta ostacolate dalla mancanza di reti o di sostegno. Senza un'attenzione mirata alle lingue e agli scambi internazionali, la forza lavoro potrebbe essere meno preparata a soddisfare mercati diversificati o ad adottare le migliori pratiche globali nei servizi turistici.

Raccomandazioni:

- **Rendere obbligatoria la formazione linguistica nella formazione professionale nel settore turistico:** richiedere agli studenti di acquisire una competenza pratica e rilevante per il posto di lavoro in almeno una o idealmente due lingue straniere in linea con le tendenze dei visitatori in arrivo. Dare priorità all'apprendimento applicato delle lingue attraverso contesti specifici del turismo, come scenari alla reception di un hotel o dialoghi durante visite guidate.
- **Facilitare gli scambi e le partnership internazionali:** instaurare collaborazioni formali tra istituti di formazione professionale in diversi paesi per consentire la mobilità di studenti e personale, progetti congiunti e la condivisione dei programmi di studio. Utilizzare programmi dell'UE come Erasmus+ e accordi bilaterali per sostenere questi scambi.
- **Includere la competenza interculturale in tutti i programmi di formazione:** garantire che gli studenti acquisiscano competenze in materia di consapevolezza culturale e servizio agli ospiti internazionali, anche se non viaggiano all'estero. Ciò potrebbe includere casi di studio, relatori ospiti provenienti da contesti diversi o scenari simulati di turismo globale

Impatto previsto

L'enfasi sulle competenze linguistiche e internazionali formerà professionisti del turismo in grado di comunicare efficacemente con una vasta gamma di ospiti e di lavorare in team multiculturali. Una maggiore competenza linguistica (soprattutto in inglese e in altre lingue chiave) migliora direttamente la qualità del servizio e la soddisfazione degli ospiti nelle destinazioni, poiché il personale può rispondere alle diverse esigenze senza barriere linguistiche. L'esperienza acquisita grazie agli scambi internazionali amplierà le prospettive degli studenti, rendendoli più adattabili e innovativi: ad esempio, uno studente che ha svolto un tirocinio all'estero potrebbe introdurre una nuova pratica di ospitalità appresa all'estero nell'azienda della sua città natale. Per il settore, una forza lavoro dotata di consapevolezza globale e competenze linguistiche è fondamentale per attrarre e accogliere i turisti internazionali, aumentando così la competitività di una destinazione. A lungo termine, la collaborazione internazionale tra gli istituti di istruzione e formazione professionale porterà all'armonizzazione degli standard di qualità e alla diffusione delle migliori pratiche, migliorando i risultati della formazione in tutti i paesi. Ciò crea una rete di eccellenza turistica più connessa a livello globale, in linea con l'idea di Centri di Eccellenza Professionale che si estendono oltre i confini nazionali.

Raccomandazione 12: Istituire centri regionali di eccellenza e reti di conoscenza

Contesto

Lo sviluppo delle competenze turistiche coinvolge spesso una vasta gamma di attori – fornitori di istruzione, aziende del settore, amministrazioni locali e talvolta enti di ricerca – ma questi attori possono operare in modo isolato. È necessario un approccio coordinato per affrontare in modo olistico le esigenze turistiche regionali. Il concetto di Triangoli della Conoscenza o Centri di Eccellenza Professionale (CoVEs) sottolinea l'integrazione tra istruzione, imprese e istituzioni per creare ecosistemi di innovazione nell'IFP. Alcune regioni non dispongono di una struttura formale per tale collaborazione, con conseguente perdita di opportunità di condivisione delle risorse, di evitare duplicazioni e di pianificare strategicamente le competenze orientate allo sviluppo turistico locale (ad esempio, collegando l'offerta formativa alla strategia di una regione per lo sviluppo dell'ecoturismo o del turismo culturale). Senza l'istituzionalizzazione di questi partenariati, la cooperazione potrebbe basarsi su progetti temporanei piuttosto che su una rete sostenibile.

Raccomandazioni:

- **Creare centri o reti regionali che riuniscano i principali soggetti interessati:** costituire partnership strutturate che riuniscano istituti di istruzione e formazione professionale, università, PMI del settore turistico, grandi datori di lavoro, amministrazioni locali e associazioni di categoria. Questi soggetti dovrebbero progettare insieme programmi di studio, coordinare i progetti di innovazione e gestire iniziative collaborative in linea con le strategie turistiche regionali.
- **Assicurare il sostegno pubblico e individuare strutture di coordinamento:** incoraggiare le autorità pubbliche a sostenere questi centri attraverso finanziamenti, riconoscimento politico e accordi formali. Nominare un'istituzione capofila responsabile del coordinamento delle parti interessate e della gestione delle attività congiunte, quali la ricerca applicata, la formazione congiunta e il dialogo politico.
- **Collegare i centri di eccellenza regionali in una rete europea:** promuovere l'apprendimento reciproco e il trasferimento di buone pratiche tra i centri (ad esempio, innovazione nel turismo digitale, modelli di apprendistato). Questi centri dovrebbero inoltre fungere da piattaforme per un feedback verso l'alto in materia di politiche, contribuendo al processo decisionale a livello dell'UE da una prospettiva di base.

Impatto previsto

La creazione di questi centri di eccellenza creerà un ambiente strutturato per una collaborazione continua che vada oltre la durata di un singolo progetto. Le regioni trarranno vantaggio da una formazione su misura per il loro specifico profilo turistico e le esigenze della forza lavoro, il che può migliorare la qualità e l'unicità delle loro offerte turistiche. Coinvolgendo direttamente i datori di lavoro e le autorità, le iniziative di formazione godranno di un maggior sostegno e di una rapida applicazione sul campo – ad esempio, gli studenti del CoVE potrebbero essere inseriti direttamente in posti di lavoro in nuove iniziative turistiche locali, poiché tali iniziative hanno contribuito a plasmare la formazione. Nel tempo, questi hub possono diventare motori di innovazione, dove nuove idee nei servizi turistici o nelle metodologie di formazione vengono sperimentate e valutate, contribuendo alla competitività della regione. L'aspetto di rete garantisce che l'apprendimento e l'innovazione non rimangano isolati: una soluzione trovata in un Centro (ad esempio, un modo efficace per formare le guide turistiche all'uso delle tecnologie intelligenti) può essere diffusa attraverso la rete, elevando lo standard complessivo dell'IFP nel settore turistico a tutti i livelli. Inoltre, questi centri forniscono ai responsabili politici modelli

collaudati e prove di ciò che funziona nello sviluppo delle competenze, favorendo politiche più intelligenti a livello nazionale e dell'UE.

Raccomandazione 13: Facilitare il coinvolgimento degli stakeholders (“parti interessate”) e la governance partecipativa

Contesto

Una politica efficace in materia di istruzione turistica trae vantaggio dalle intuizioni di un'ampia gamma di stakeholders, tra cui operatori del settore, educatori, discenti, comunità locali e agenzie governative. Tuttavia, l'elaborazione delle politiche e la governance nell'IFP possono talvolta essere di tipo top-down, con un limitato contributo diretto da parte di chi opera sul campo. Nel settore turistico, dove la comunità e la cultura locale sono parte integrante del prodotto, escludere le voci locali (come le associazioni di residenti o gli enti turistici locali) dalle discussioni sulla formazione e lo sviluppo della forza lavoro può portare a disallineamenti. Inoltre, quando le politiche vengono formulate senza il coinvolgimento delle parti interessate, l'attuazione può risentirne a causa della mancanza di entusiasmo o comprensione da parte di coloro che dovrebbero attuarle. Attualmente, non tutte le regioni o i paesi dispongono di forum o meccanismi regolari per raccogliere il feedback delle parti interessate sulla formazione professionale nel settore turistico e sulle questioni relative all'occupazione.

Raccomandazione:

- **Creare consigli nazionali e regionali delle parti interessate incentrati sulle competenze turistiche:** istituire organismi consultivi formali che riuniscano regolarmente rappresentanti di istituti di formazione professionale, imprese turistiche (comprese le PMI), organizzazioni dei lavoratori, studenti, amministrazioni locali e società civile per fornire consulenza sulle politiche, monitorare i risultati della formazione e rispondere ai cambiamenti del mercato del lavoro.
- **Attivare meccanismi di consultazione inclusivi sulle riforme della formazione:** utilizzare piattaforme digitali e strumenti di consultazione pubblica per invitare i professionisti del turismo e le parti interessate a fornire il proprio contributo su importanti aggiornamenti dei programmi di studio, iniziative di finanziamento o strategie relative alle competenze. Garantire la trasparenza tramite pubblicazioni, in che modo il contributo delle parti interessate influenzi le decisioni politiche.

- **Localizzare i dialoghi sullo sviluppo delle competenze nell'ambito della governance del turismo:** incoraggiare gli enti turistici cittadini e regionali a istituire gruppi di lavoro o sottocomitati per l'istruzione e la formazione professionale che si coordinino con gli istituti superiori e gli enti di formazione. Questi gruppi possono collegare il patrimonio culturale locale, gli obiettivi di sostenibilità e le strategie turistiche con i contenuti pertinenti dell'istruzione e della formazione professionale.

Impatto previsto

Un maggiore coinvolgimento delle parti interessate porterà a politiche più reattive e accettate nell'istruzione e nella formazione turistica. Quando coloro che sono interessati dalle politiche contribuiscono a definirle, le misure risultanti hanno più peso nella realtà: i programmi di formazione affronteranno le effettive lacune di competenze osservate dalle imprese e dalle comunità e incorporeranno la saggezza pratica proveniente dal campo. Ciò porterà anche a un'attuazione più agevole: ad esempio, se gli albergatori partecipano alla progettazione di un programma di apprendistato, saranno più propensi a offrire tirocini e a sostenere il programma. Il contributo della comunità può garantire che lo sviluppo del turismo attraverso la formazione professionale sia in linea con i valori e le esigenze locali, dando forma a un turismo sostenibile che gode del sostegno locale. Nel tempo, la governance partecipativa crea fiducia tra le parti interessate e i responsabili politici e crea un circolo virtuoso in cui le politiche migliorano continuamente sulla base dell'esperienza vissuta. Il sistema di istruzione e formazione professionale (IFP) nel turismo diventa così adattivo, democratico e inclusivo, il che può migliorarne l'efficacia e l'innovazione. In sintesi, dando voce a tutte le parti interessate, il settore acquisisce un senso di titolarità condivisa sugli obiettivi di sviluppo della forza lavoro, portando a uno sforzo collettivo per raggiungerli.

Raccomandazione 14: Integrare percorsi di apprendimento permanente nel turismo

Contesto: L'industria del turismo è caratterizzata da rapidi cambiamenti dovuti alla tecnologia, alle tendenze dei consumatori o a crisi impreviste – il che significa che i requisiti di competenza per i posti di lavoro cambiano continuamente. I lavoratori già impiegati nel turismo (dal personale di servizio in prima linea ai manager) hanno bisogno di opportunità di aggiornamento o riqualificazione professionale durante tutta la loro carriera per stare al passo con questi cambiamenti. Tuttavia, l'apprendimento permanente nel turismo è spesso poco sviluppato: i

dipendenti potrebbero non avere facile accesso alla formazione continua dopo l'istruzione iniziale, oppure potrebbero non ricevere un riconoscimento formale per le nuove competenze acquisite sul lavoro. Senza percorsi chiari per la formazione continua (come la possibilità di tornare alla formazione professionale per corsi avanzati o di accumulare nuove credenziali nel tempo), la forza lavoro esistente può rimanere bloccata e il settore potrebbe trovarsi ad affrontare l'obsolescenza delle competenze. Ciò influisce anche sulla mobilità professionale: ad esempio, un addetto alla reception potrebbe non avere un percorso di formazione per ricoprire un ruolo più elevato, come quello di marketing di destinazione, senza tornare a seguire un percorso di istruzione a tempo pieno, cosa che potrebbe non essere fattibile.

Raccomandazioni:

- **Creare percorsi modulari e cumulabili di apprendimento permanente:** Sviluppare moduli formativi brevi e accreditati e microcredenziali in ambiti che rispondono all'evoluzione delle esigenze del turismo, come marketing digitale, gestione del turismo sostenibile, analisi dei dati, lingue e servizio clienti. Le opportunità di apprendimento dovrebbero essere progettate in modo che i lavoratori possano completare singoli moduli e combinarli progressivamente per ottenere qualifiche più ampie o di livello superiore. I corsi dovrebbero essere offerti in formati flessibili - part-time, online, blended e fuori stagione - affinché i lavoratori stagionali e le persone già occupate possano partecipare senza uscire dal mercato del lavoro.
- **Rafforzare il riconoscimento e l'accumulo delle competenze acquisite nel corso della carriera:** Istituire meccanismi che consentano ai professionisti del turismo di riconoscere formalmente e valorizzare l'apprendimento acquisito attraverso percorsi diversi, tra cui formazione professionale, corsi brevi, esperienza lavorativa e apprendimento non formale. Il riconoscimento dell'apprendimento pregresso (RPL) dovrebbe consentire di valutare e certificare le competenze sviluppate sul lavoro - come competenze linguistiche, esperienza nel servizio clienti o capacità di utilizzare sistemi di prenotazione -. Tali meccanismi dovrebbero essere collegati ai quadri nazionali ed europei delle qualifiche, affinché i lavoratori possano accumulare progressivamente competenze riconosciute e utilizzarle per proseguire gli studi o avanzare nella carriera.
- **Sostenere la partecipazione dei datori di lavoro e l'orientamento professionale per lo sviluppo professionale continuo:** Incoraggiare le imprese turistiche a sostenere attivamente l'apprendimento permanente concedendo permessi per la formazione, contribuendo ai costi dei corsi, ospitando attività formative sul luogo di lavoro e offrendo ai dipendenti opportunità di partecipare allo sviluppo professionale continuo. Un sostegno particolare dovrebbe essere destinato alle PMI, che possono disporre di minori risorse da investire nella formazione del personale. Allo stesso tempo, i lavoratori del turismo dovrebbero poter accedere a servizi di orientamento e consulenza professionale per individuare percorsi di apprendimento adeguati e comprendere come una formazione aggiuntiva possa favorire il passaggio a ruoli nuovi o di livello superiore.

Impatto previsto: una forte cultura dell'apprendimento permanente nel turismo garantirà che la forza lavoro rimanga agile e in grado di soddisfare le nuove esigenze del settore senza grandi lacune. I dipendenti saranno in grado di aggiornare regolarmente le proprie competenze, il che significa che le imprese turistiche potranno adottare rapidamente nuove tecnologie o pratiche

sapendo che il proprio personale è in grado di apprendere e adattarsi – ad esempio, formando il personale esistente sui protocolli di salute e sicurezza per le operazioni post-pandemia o sull'uso di un nuovo software di prenotazione. Questo sviluppo continuo porta a una maggiore soddisfazione sul lavoro e a una maggiore fidelizzazione, poiché i lavoratori vedono un percorso di crescita professionale piuttosto che un vicolo cieco nel loro ruolo. La capacità di accumulare nuove qualifiche nel tempo apre anche le porte ad avanzamenti nel corso della carriera: le persone di talento possono raggiungere posizioni più elevate o passare a ruoli emergenti (come il coordinatore della sostenibilità) acquisendo gradualmente le competenze necessarie. Per il settore nel suo complesso, l'apprendimento permanente contribuisce a una cultura dell'eccellenza: piuttosto che dover ricorrere a nuovi talenti per ogni nuova esigenza di competenze, l'industria coltiva le proprie risorse umane, il che è economicamente vantaggioso e costruisce conoscenza istituzionale. A lungo termine, il turismo disporrà di una forza lavoro più esperta, versatile e fedele, in grado di guidare l'innovazione e mantenere elevati standard di servizio anche mentre il mercato si evolve.

Raccomandazione 15: Istituire una previsione delle competenze turistiche e una pianificazione basata sui dati

Contesto: Una delle sfide nell'allineare l'istruzione alle esigenze del settore è anticipare quali competenze saranno necessarie in futuro. Il settore turistico è influenzato da tendenze quali i cambiamenti demografici (ad esempio, l'aumento dei turisti cinesi), i progressi tecnologici (IA nel servizio clienti, blockchain nelle prenotazioni) ed eventi globali (pandemie, eventi climatici), che possono creare nuovi requisiti di competenze quasi dall'oggi al domani. Storicamente, molti programmi di formazione sono stati reattivi, adeguandosi solo dopo che la carenza di competenze fosse diventata evidente. Senza un approccio proattivo alla previsione delle competenze (talvolta definita "torre di controllo delle competenze" o osservatorio), c'è il rischio che i programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) rimangano sempre in ritardo rispetto ai cambiamenti del settore. Al contrario, dati solidi sulle esigenze del mercato del lavoro e sulle proiezioni future possono informare e migliorare in modo significativo le decisioni politiche e la progettazione dei programmi di studio.

Raccomandazioni:

- **Creare o integrare un meccanismo dedicato alla previsione delle competenze nel settore turistico:** istituire un osservatorio specifico per il settore o integrare il turismo

nei sistemi nazionali di monitoraggio del mercato del lavoro. Tale organismo dovrebbe monitorare le tendenze relative alla creazione di posti di lavoro, alle innovazioni tecnologiche e ai ruoli emergenti (ad esempio, responsabili della sostenibilità, progettisti di esperienze digitali).

- **Utilizzare dati provenienti da più fonti e pubblicare regolarmente approfondimenti:** raccogliere e analizzare informazioni provenienti da annunci di lavoro, sondaggi tra i datori di lavoro, studi sul comportamento dei turisti e set di dati a livello UE. Diffondere previsioni e rapporti sul divario di competenze che possano guidare gli istituti di istruzione e formazione professionale, gli studenti e i responsabili politici.
- **Integrare le informazioni nei sistemi di pianificazione e orientamento dell'IFP:** garantire che i risultati dell'osservatorio influenzino lo sviluppo dei programmi di studio, gli investimenti nella formazione e l'orientamento professionale degli studenti. Sviluppare canali di collaborazione con i consulenti di orientamento, le parti interessate del settore e le autorità pubbliche per agire sulla base dei dati raccolti.

Impatto previsto

Un approccio alla pianificazione delle competenze basato sui dati renderà l'istruzione e la formazione nel settore turistico molto più reattive e a prova di futuro. Anticipando le esigenze, gli enti di formazione potranno aggiornare i corsi prima che la carenza diventi acuta – ad esempio, avviando un programma sull'analisi dei dati nel settore dell'ospitalità proprio nel momento in cui gli hotel iniziano ad adottare su larga scala un processo decisionale basato sui dati. Ciò aiuta anche le imprese, che dovranno affrontare meno carenze di competenze e potranno contare sul sistema educativo per fornire tempestivamente le competenze necessarie. Per gli studenti, questo aumenta la fiducia rispetto all'apprezzamento da parte del mercato del lavoro verso le qualifiche che perseguono, poiché tali qualifiche si basano su dati lungimiranti. I responsabili politici trarranno vantaggio dalla possibilità di indirizzare gli investimenti (aspetto relativo al finanziamento della Raccomandazione 6) verso aree di importanza strategica per il futuro del turismo, garantendo un migliore ritorno sulla spesa. In un'ottica più ampia, un sistema di sviluppo delle competenze ben informato significa che la forza lavoro del settore turistico può essere all'avanguardia nell'adozione delle innovazioni, anziché rimanere indietro, mantenendo un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti regionali o globali. In definitiva, una pianificazione basata sulla previsione contribuisce a un settore turistico più resiliente, in grado di adattarsi rapidamente al cambiamento perché le sue risorse umane dispongono delle competenze giuste al momento giusto.

Raccomandazione 16: Promuovere l'innovazione e l'imprenditorialità attraverso la formazione professionale nel settore turistico

Contesto

Il turismo è un settore maturo per l'innovazione – dalle startup tecnologiche che offrono nuove esperienze di viaggio alle imprese sociali che coinvolgono le comunità locali. Tuttavia, l'IFP tradizionale spesso si concentra sul preparare gli studenti per i lavori esistenti piuttosto che sul dar loro gli strumenti per creare nuove iniziative o soluzioni innovative. Di fronte a sfide come la saturazione del mercato in alcune destinazioni o la necessità di nuovi modelli di business post-pandemia, è fondamentale sviluppare una mentalità imprenditoriale nei professionisti del turismo. Inoltre, molte regioni trarrebbero vantaggio dalla diversificazione della loro offerta turistica, che spesso deriva da nuove idee imprenditoriali (eco-tour, programmi di immersione culturale, ecc.) che possono essere promosse da imprenditori preparati. Senza l'integrazione dell'innovazione e dell'imprenditorialità nella formazione, il settore rischia di perdere innovazioni sviluppate localmente e di avere difficoltà a rinnovarsi con nuovi prodotti e servizi.

Raccomandazione:

- **Integrare l'imprenditorialità nel curriculum di base della formazione professionale:** includere moduli sulla pianificazione aziendale, l'innovazione di prodotto, il marketing digitale e la progettazione incentrata sul cliente. Consentire agli studenti di lavorare su simulazioni pratiche di imprenditorialità, come la presentazione di un prodotto turistico sostenibile o lo sviluppo di un prototipo di tecnologia turistica.
- **Istituire centri di incubazione e laboratori di ospitalità all'interno degli istituti di formazione professionale:** collaborare con acceleratori di imprese, enti turistici e università per offrire tutoraggio, spazi di lavoro e finanziamenti iniziali per progetti guidati da studenti o startup. Coinvolgere imprenditori di successo per ispirare e guidare i partecipanti.
- **Collegare la formazione professionale a ecosistemi di innovazione e startup più ampi:** informare i diplomati su sovvenzioni, concorsi o opportunità di finanziamento per l'innovazione. Promuovere l'imprenditorialità insegnando agli studenti come implementare l'innovazione all'interno delle aziende, non solo come avviare la propria.

Impatto previsto

Coltivando l'imprenditorialità nella formazione turistica, vedremo un numero maggiore di diplomati preparati non solo a trovare un lavoro, ma a crearne di nuovi. Nel breve termine, ciò potrebbe portare a un'ondata di micro-imprese e progetti innovativi guidati dai giovani nel settore turistico, iniettando creatività e potenzialmente colmando le lacune del mercato (ad esempio, nuovi tour mirati a interessi di nicchia o app che migliorano l'orientamento dei turisti in una città). Queste nuove imprese possono rinvigorire le economie locali e aumentare la competitività delle destinazioni. Per coloro che entrano in aziende consolidate, avere una mentalità innovativa significa poter aiutare tali imprese a evolversi: tali dipendenti potrebbero guidare l'adozione di nuove tecnologie o sviluppare nuovi servizi che migliorino l'esperienza del cliente. Nel tempo, una cultura dell'innovazione rende il settore turistico più resiliente e adattabile; di fronte a cambiamenti nelle preferenze dei turisti o a sconvolgimenti globali, un settore popolato da creativi “problem-solver” e imprenditori troverà nuovi modi per riorientarsi. Inoltre, integrare l'imprenditorialità nell'istruzione e formazione professionale aumenta il prestigio della formazione professionale, allineandola a possibilità di carriera dinamiche, e consente alle persone con un background di competenze di diventare leader e innovatori, trainando così l'intero settore.

8. Lezioni apprese e replicabilità

8.1 Percorsi di replicabilità e adattamento in Europa

L'approccio del progetto TourX è concepito come un **modello transnazionale** che può essere replicato e adattato in vari contesti europei. Creando una **rete di Centri di Eccellenza Professionale (CoVE) nel settore del turismo**, TourX ha sperimentato un modello di cooperazione che riunisce istituzioni professionali, imprese e autorità pubbliche di diverse regioni, tutte impegnate a perseguire obiettivi comuni attraverso attività condivise. Questo approccio dal basso, incentrato sul *triangolo della conoscenza*, funge da **percorso per altri Stati membri dell'UE** che intendono adottare strutture simili. La metodologia è presentata come una *"ricetta pronta all'uso"* per gli ecosistemi turistici, fornendo strumenti e pratiche che possono essere ampiamente applicati **in tutta Europa e oltre**. In pratica, ciò significa che le regioni che devono affrontare carenze di competenze nel settore turistico possono creare i propri centri di eccellenza o "laboratori dell'ospitalità" (come sperimentato da TourX) e sfruttare gli strumenti ("Toolbox") di TourX per rispondere alle esigenze locali. A livello pratico, il modello è flessibile: può essere adattato a diversi livelli amministrativi (regionali o nazionali) e personalizzato in base a specifiche nicchie turistiche o profili della forza lavoro. Il caso del Veneto ha rafforzato l'idea che l'integrazione dell'innovazione nell'IFP all'interno dei quadri di governance regionale (ad esempio il Piano Strategico del Turismo 2025–2027) garantisce la sostenibilità e l'integrazione nelle strategie a lungo termine. TourX ha dimostrato che l'allineamento con la specializzazione intelligente, le priorità di sostenibilità e le iniziative di branding regionale rende la replicabilità più efficace e attraente per i responsabili politici e le imprese.

È importante sottolineare che TourX ha anche dimostrato il **potenziale internazionale** del suo modello. Uno dei partner del progetto al di fuori dell'UE (in Cina) ha fornito un banco di prova per adattare le buone (e migliori) pratiche europee in un contesto nazionale diverso. Questa collaborazione ha dimostrato che l'approccio di TourX – con la sua enfasi sullo sviluppo delle competenze focalizzato sul settore e sull'apprendimento continuo – trova riscontro anche oltre i confini europei. Questo apre opportunità di trasferimento di conoscenze e partnership a livello internazionale, indicando che altri paesi o regioni (ad esempio in Asia o nelle Americhe) potrebbero replicare il *modello TourX* per modernizzare i propri ecosistemi di formazione nel settore del turismo e dell'ospitalità. Mostrando il successo in un contesto extra-UE, TourX sottolinea che il suo quadro di riferimento non è specifico per l'UE, ma è rilevante a livello globale, offrendo un modello per il **miglioramento delle competenze della forza lavoro nel settore turistico in tutto il mondo**.

8.2 Insegnamenti tratti dai «triangoli della conoscenza»

Una parte essenziale dello sviluppo di TourX è stata l'**attuazione pilota in cinque paesi** – Grecia, Germania, Spagna, Italia e Cina – ciascuno dei quali ha fornito preziose informazioni. Questi progetti pilota hanno funzionato come casi di studio, rivelando sia le pratiche efficaci sia le sfide incontrate a livello locale. Le principali lezioni apprese includono:

- Grecia:** Il progetto pilota greco ha evidenziato l'importanza di allineare i programmi di istruzione e formazione professionale *alle reali esigenze del settore* e alle priorità regionali. Un *“Laboratorio dell'Ospitalità”* locale nella regione dell'Attica ha facilitato una stretta collaborazione tra le imprese turistiche, gli istututi professionali e le autorità. Il feedback delle parti interessate in Grecia ha sottolineato significativamente **lacune nell'alfabetizzazione digitale e nelle competenze ecologiche** tra i laureati, riflettendo la necessità di modernizzare i programmi di studio. Gli interventi del progetto (ad esempio l'introduzione di moduli di marketing digitale e turismo sostenibile) hanno dimostrato che **l'aggiornamento dei programmi di studio** in collaborazione con l'industria può migliorare rapidamente l'occupabilità dei diplomati e affrontare la carenza di manodopera. Una sfida unica in Grecia era rappresentata dalla stagionalità del turismo; pertanto, il progetto pilota ha sottolineato il valore dei programmi di aggiornamento professionale fuori stagione (ad esempio corsi di formazione invernali) per trattenere i lavoratori qualificati durante tutto l'anno. L'esperienza greca ha rafforzato l'idea che il dialogo continuo con l'industria (attraverso triangoli della conoscenza e partenariati regionali per le competenze) sia fondamentale per mantenere la formazione pertinente.
- Germania:** In Germania (con particolare attenzione alla regione del Brandeburgo), il progetto pilota ha dimostrato i vantaggi di **forti associazioni di categoria** e delle tradizioni di **formazione duale** nel plasmare l'eccellenza dell'IFP nel settore turistico. L'attuazione a livello locale è stata sostenuta da partner come l'associazione regionale dell'ospitalità, che ha contribuito a identificare le esigenze di competenze e a mobilitare le PMI. Una lezione appresa è stata la necessità di **rendere più attraenti le carriere nel turismo**: gli stakeholder tedeschi hanno rilevato difficoltà nell'attrarre i giovani nel settore, in parte a causa della percezione di un lavoro instabile o stagionale. Ciò ha portato a raccomandazioni quali lo sviluppo di nuovi percorsi di carriera e il miglioramento delle condizioni di lavoro (ad esempio modelli di formazione ibridi e sicurezza sociale per i lavoratori stagionali) per rendere il settore più attraente. Il progetto pilota tedesco ha inoltre dimostrato l'importanza di una pianificazione basata sui dati: l'istituzione di una *“torre di controllo delle competenze”* regionale per

raccogliere dati sul mercato del lavoro ha aiutato a prevedere le esigenze di set ore, sebbene abbia evidenziato le sfide relative alla condivisione e alla standardizzazione dei dati tra le regioni. Nel complesso, il caso della Germania ha sottolineato come la **cooperazione pubblico-privata**, sostenuta dalle autorità regionali, possa guidare l'innovazione dei programmi di studio (ad esempio, integrando strumenti di IA e pratiche di sostenibilità nei programmi professionali), affrontando al contempo questioni strutturali come il riconoscimento transfrontaliero delle qualifiche.

- Spagna:** In Spagna, il progetto pilota si è concentrato in una regione ad alta vocazione turistica (le Isole Canarie), illustrando come l'approccio TourX possa sostenere le regioni fortemente dipendenti dal turismo. Una lezione importante è stata l'efficacia di adattare le iniziative di istruzione e formazione professionale alle **strategie di sviluppo regionale**. Gli stakeholder spagnoli hanno integrato i moduli formativi di TourX con le priorità locali quali l'ecoturismo e la trasformazione digitale dei servizi turistici. Il progetto pilota ha avuto successo nell'integrare la **sostenibilità** nella formazione – ad esempio, includendo moduli sull'economia circolare, l'efficienza energetica negli alberghi e la mobilità sostenibile, in linea con gli obiettivi di transizione verde delle isole. Il feedback dalla Spagna ha evidenziato che il **coinvolgimento precoce del governo regionale e degli enti turistici** ha contribuito ad ampliare l'impatto (ad esempio, adottando nuovi programmi di studio a livello regionale). Tuttavia, sono state riscontrate difficoltà nel raggiungere le piccole imprese sparse tra le isole; per ovviare a ciò, il progetto ha utilizzato l'apprendimento misto e unità di formazione mobili, migliorando l'accesso per le PMI. Il caso spagnolo ha confermato che la **flessibilità e il coinvolgimento delle parti interessate** a livello regionale sono fondamentali: adattando il TourX Toolbox al contesto locale (come le esigenze linguistiche e il turismo legato al patrimonio culturale), il progetto pilota ha ottenuto un forte consenso e ha dimostrato un miglioramento delle competenze tra i partecipanti, tra cui una migliore padronanza delle lingue straniere e delle competenze nel servizio clienti, che erano state identificate come lacune. Questa esperienza funge da modello replicabile per altre regioni, specialmente quelle con prodotti turistici locali distintivi o vincoli geografici.
- Italia:** Il Triangolo della Conoscenza italiano ha fornito un solido modello regionale per collegare l'istruzione professionale alle **strategie di sviluppo turistico territoriale**. Una lezione chiave è stata l'efficacia di integrare l'innovazione nell'IFP all'interno dei quadri di governance regionale, come il Piano Strategico del Turismo (PRT) 2025–2027. Il progetto pilota ha promosso un **processo di co-progettazione inclusivo e partecipativo**, coinvolgendo PMI, scuole professionali, enti turistici e società civile per definire esigenze formative allineate a

obiettivi turistici sostenibili, intelligenti e accessibili. Un altro punto importante è stato l'uso di "Laboratori dell'Ospitalità" e della sperimentazione locale come meccanismi per prototipare nuovi formati, con una forte enfasi su accessibilità, inclusione digitale e occupazione giovanile. Il caso italiano ha inoltre dimostrato come le iniziative di branding regionale, come il marchio turistico "Qualità Sostenibile", possano essere collegate ai contenuti e alla certificazione della formazione professionale, fornendo un chiaro incentivo per gli studenti e le imprese ad adottare standard ecologici e di qualità. Infine, il modello veneto ha evidenziato l'importanza dei quadri di apprendimento permanente integrati nei sistemi di innovazione regionali, mostrando come le micro-credenziali e la formazione modulare possano essere scalate se coordinate con strategie di specializzazione intelligente.

- Cina (Progetto pilota internazionale):** Il coinvolgimento di un partner cinese (Chengdu, Cina) ha fornito una prospettiva unica, mettendo alla prova i concetti di TourX in un contesto internazionale. Una lezione appresa dalla Cina è stata **l'importanza dell'adattamento culturale e sistemico**: i modelli europei di formazione professionale hanno dovuto essere adeguati per adattarsi al quadro educativo e alle pratiche industriali della Cina. Le attività pilota (come lo scambio di programmi di studio e il benchmarking dei laboratori di ospitalità) hanno indicato che le componenti fondamentali del TourX Toolbox sono effettivamente trasferibili all'estero, ma richiedono una localizzazione – ad esempio, l'allineamento con gli standard di qualificazione e la lingua locali. Gli stakeholder cinesi hanno apprezzato l'attenzione agli **strumenti di analisi delle competenze** e alle **piattaforme di collaborazione**, sottolineando che tali approcci potrebbero aiutare a colmare le loro lacune nelle competenze turistiche. Un risultato degno di nota è stato l'apprendimento reciproco: i partner dell'UE hanno acquisito una visione delle pratiche innovative nel settore turistico cinese (come l'uso di piattaforme digitali avanzate nell'ospitalità), mentre i partner cinesi hanno compreso il valore dell'approccio globale di TourX all'eccellenza professionale. Il progetto pilota in Cina ha rafforzato l'idea che il modello TourX possa ispirare la **cooperazione internazionale** nell'istruzione turistica. Ha inoltre messo in luce la leadership dell'UE nell'innovazione della formazione professionale, aprendo potenzialmente la strada a future partnership e programmi di scambio che estendano la rete TourX a livello globale. In sintesi, il progetto pilota internazionale ha confermato la *replicabilità globale* delle lezioni di TourX – dimostrando che, con un adeguato adattamento, l'approccio può rafforzare gli ecosistemi delle competenze turistiche in contesti socio-economici diversi.

8.3 Meccanismi di finanziamento a sostegno della replicabilità

L'estensione dell'approccio TourX ad altre regioni richiede un uso strategico dei **meccanismi di finanziamento e di sostegno**. Sono disponibili una serie di strumenti di finanziamento a livello UE e regionale per facilitare la replica e l'adattamento:

- **Erasmus+ (Partenariat per l'eccellenza):** Erasmus+ ha fornito il finanziamento iniziale a TourX nell'ambito del progetto "CoVE – Centri di eccellenza professionale". Altre regioni o consorzi che intendono creare iniziative simili possono avvalersi dei bandi Erasmus+ (in particolare CoVE o partenariat per l'innovazione) per avviare nuove reti di eccellenza nel settore turistico. Questo programma sostiene la collaborazione transnazionale e l'innovazione nell'istruzione e formazione professionale, rendendolo ideale per il lancio di progetti pilota sul modello di TourX. Tuttavia, Erasmus+ è competitivo e basato su progetti; le parti interessate hanno osservato che, sebbene stimoli l'innovazione, un'implementazione a più lungo termine o su più ampia scala potrebbe richiedere risorse aggiuntive.
- **Fondo sociale europeo Plus (FSE+):** una volta che un modello come TourX è stato sperimentato, il FSE+ si identifica come uno dei programmi più appropriati per finanziare un'implementazione più ampia e l'istituzionalizzazione. Il FSE+ può sostenere lo sviluppo di capacità nell'istruzione e nella formazione a livello nazionale e regionale, comprese le riforme dei programmi di studio, la formazione dei formatori e gli investimenti in attrezzature o infrastrutture per l'IFP. Una raccomandazione politica che emerge da TourX è quella di creare linee di finanziamento dedicate nell'ambito dell'FSE+ per istituire o gestire partenariati regionali per le competenze nel settore del turismo. Attenendo all'FSE+, gli Stati membri o le regioni possono integrare attività in stile TourX nei loro programmi finanziati principali – ad esempio, finanziando gli atenei Hospitality Labs o gli osservatori regionali delle competenze come parte dei loro programmi operativi.
- **Interreg (Cooperazione territoriale europea):** Per le regioni transfrontaliere o le iniziative turistiche multinazionali, i programmi **Interreg** (nell'ambito del Fondo europeo di sviluppo regionale) offrono finanziamenti per promuovere la collaborazione transfrontaliera. Poiché l'approccio di TourX è collaborativo e transnazionale per natura, Interreg potrebbe essere utilizzato per replicare il modello nelle regioni limitrofe che condividono mercati turistici o sfide comuni. Ad esempio, regioni di paesi diversi situate attorno allo stesso bacino marittimo o alla stessa catena montuosa potrebbero istituire una rete di Hospitality Lab congiunta. La revisione di TourX ha suggerito che il sostegno di Interreg sarebbe prezioso una volta che i partenariati regionali saranno pronti a cooperare a livello transfrontaliero. Questo

meccanismo garantirebbe il trasferimento di conoscenze e le sinergie tra i paesi, rafforzando l'ecosistema europeo delle competenze turistiche che nel suo complesso.

- **Finanziamenti regionali e nazionali:** oltre ai programmi dell'UE, possono svolgere un ruolo rilevante anche i **fondi di sviluppo nazionali o regionali**. I governi possono stanziare parte dei loro bilanci (o utilizzare fondi strutturali dell'UE come il FESR) per investire in centri di eccellenza per l'IFP, piattaforme digitali o programmi di formazione per il turismo. Ad esempio, un'autorità regionale potrebbe finanziare un Osservatorio locale delle competenze turistiche che fornisce sovvenzioni agli istituti di istruzione e formazione professionale per adottare le componenti del Toolbox TourX. Alcune regioni potrebbero incorporare le attività di follow-up di TourX nelle loro **Strategie di Specializzazione Intelligente** e utilizzare i fondi regionali per l'innovazione per mantenere lo slancio. Inoltre, i partenariati pubblico-privati (ad esempio il cofinanziamento dei centri di formazione da parte dell'industria) possono amplificare l'impatto, mentre le aziende turistiche potrebbero contribuire con risorse proprie se vedono benefici diretti nello sviluppo della forza lavoro.
- **Altre iniziative dell'UE:** oltre ai principali fondi citati, esistono altre potenziali fonti come le **sovvenzioni di mobilità Erasmus+** per sostenere lo scambio di personale e studenti nell'ambito degli sforzi di internazionalizzazione, **Erasmus per giovani imprenditori** per l'imprenditorialità anche nel turismo, o il **Meccanismo per la ripresa e la resilienza** nei piani di ripresa dei paesi – alcuni dei quali includono misure di formazione sulle competenze digitali e verdi. Inoltre, programmi come i **Progetti lungimiranti di Erasmus+** e il **Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills (Progetto per la cooperazione settoriale sulle competenze)** sono stati utilizzati in settori correlati per sviluppare nuovi contenuti formativi e partnership, e potrebbero rappresentare vie per espandere ulteriormente i risultati di TourX. Allineare la replica di TourX a tali opportunità di finanziamento aumenterà la sostenibilità finanziaria.

Nella pianificazione della replica, è possibile utilizzare una combinazione di questi meccanismi di finanziamento. Ad esempio, una regione potrebbe iniziare con un piccolo progetto Erasmus+ per pianificare il proprio Centro di Eccellenza per il Turismo (Tourism CoVE), quindi assicurarsi finanziamenti FSE+ per ampliare i programmi di formazione e utilizzare Interreg per collaborare con le regioni adiacenti allo scopo di scambiare conoscenze. **Mappando le fonti di finanziamento in base a esigenze specifiche** (infrastrutture, sviluppo dei programmi di studio, formazione del personale, ecc.) in modo proattivo, le parti interessate possono creare un solido piano finanziario per sostenere ed espandere il modello TourX. In particolare, i partner di TourX hanno sostenuto la necessità di semplificare le procedure di candidatura e di fornire sovvenzioni mirate per le iniziative di IFP nel

set ore del turismo, il che indica la necessità che i responsabili politici ci garantiscano che questi flussi di finanziamento siano accessibili agli erogatori di IFP e alle PMI.

8.4 Allineamento con i quadri e le priorità a livello UE

L'approccio di TourX è strettamente allineato a diverse importanti iniziative dell'UE, rafforzandone la rilevanza e facilitandone la replicabilità negli Stati membri. Questo allineamento garantisce che l'espansione di TourX contribuirà a obiettivi europei più ampi:

- **Patto per le competenze (ecosistema turistico):** TourX incarna lo spirito collaborativo e multistakeholder del *Patto UE per le competenze*. Infatti, il progetto è stato promosso in cooperazione con il Large Skills Partnership for Tourism del Patto, creando una rete continentale di organizzazioni per diffondere l'approccio TourX. Il Patto per le competenze nel turismo mira a migliorare le competenze o a riqualificare il 60% della forza lavoro del settore turistico ogni anno entro il 2030, affrontando sfide quali la stagionalità e il divario di competenze nel settore. TourX contribuisce direttamente a questo obiettivo creando strutture (come partenariati regionali per le competenze e programmi di formazione) che facilitano il miglioramento continuo delle competenze. Replicando TourX, altre regioni rafforzeranno il loro impegno verso gli obiettivi del Patto, promuovendo la cooperazione pubblico-privata nello sviluppo delle competenze e aumentando in modo significativo l'offerta formativa nel turismo. In sostanza, TourX funge da attuazione pratica dei principi del Patto, trasformando gli impegni di alto livello in azioni concrete sul campo.
- **Green Deal europeo e Obiettivi di Sostenibilità (SDG):** un pilastro fondamentale di TourX è l'integrazione delle pratiche di turismo sostenibile nell'istruzione e formazione professionale – in linea con l'enfasi del Green Deal dell'UE sulle industrie più ecologiche e sulla lotta ai cambiamenti climatici. Gli aggiornamenti del programma di studi di TourX (ad esempio i moduli sull'efficienza energetica, l'economia circolare nel turismo, l'ecoturismo) sono in linea con la visione del Green Deal secondo cui tutti i settori devono contribuire alla neutralità climatica. Il Green Deal europeo e i relativi impegni relativi agli SDG sottolineano la necessità di una forza lavoro qualificata in pratiche ecologiche ed efficienza delle risorse. Fornendo agli studenti competenze ecologiche e promuovendo operazioni sostenibili nel settore dell'ospitalità (come si è visto nei progetti pilota), TourX contribuisce al raggiungimento di questi obiettivi. La diffusione di TourX consentirà a un maggior numero di operatori turistici di attuare pratiche rispettose dell'ambiente – dalla riduzione dei rifiuti negli alberghi alla guida dei turisti verso comportamenti sostenibili – spingendo così l'ecosistema turistico verso gli obiettivi del Green Deal. Inoltre, l'enfasi sulla sostenibilità in TourX trova riscontro anche nei

valori delle giovani generazioni, sostenendo indirettamente il Green Deal attraverso l'attrazione di nuovi talenti verso un settore turistico più verde.

- **Percorso di transizione per il turismo:** Il "Percorso di transizione per il turismo" della Commissione Europea (pubblicato nel 2022) delinea una roadmap di **27 aree di intervento** per rendere il settore turistico più verde, digitale e resiliente. L'approccio di TourX è altamente complementare a questo percorso. Ad esempio, il percorso di transizione richiede servizi più circolari e rispettosi dell'ambiente, una maggiore condivisione dei dati e una migliore accessibilità nel turismo – tutte aree che TourX affronta attraverso la sua formazione in materia di sostenibilità, i suoi strumenti di Skills Intelligence e la sua attenzione all'inclusività nello sviluppo delle competenze. Rafforzando la base di competenze, TourX sostiene indirettamente molte misure del percorso: una forza lavoro esperta negli strumenti digitali consentirà servizi turistici innovativi e accessibili, e una forza lavoro formata in materia di sostenibilità promuoverà le pratiche di economia circolare nel settore. Inoltre, il Percorso di Transizione sottolinea la co-creazione e gli impegni delle parti interessate: in questo senso, TourX è una manifestazione della co-creazione delle parti interessate nell'IFP, poiché è stato sviluppato attraverso un'ampia consultazione e partnership in ciascuna regione. Le regioni che replicano TourX, infatti, stanno effettivamente implementando parte del Percorso di Transizione – in particolare gli aspetti di sviluppo del capitale umano cruciali per una transizione di successo.

L'estensione del modello TourX in Europa **rafforzerà i quadri politici dell'UE**. L'allineamento del progetto al Piano per le competenze garantisce che gli sforzi di replicazione godano di sostegno politico e di adesione da parte della comunità a livello europeo, poiché contribuiscono a un obiettivo prioritario per lo sviluppo della forza lavoro. Il suo allineamento al Green Deal garantisce che i programmi di formazione replicati sosterranno gli obiettivi ambientali dell'Europa, rendendo il settore turistico più sostenibile. Infine, l'allineamento con il Percorso di Transizione per il Turismo significa che TourX può essere un veicolo per realizzare molti dei cambiamenti strategici previsti per il futuro del settore. Questa sinergia con i quadri dell'UE non solo aggiunge credibilità all'approccio TourX, ma apre anche le porte al sostegno politico e ai finanziamenti. I responsabili politici e le parti interessate degli altri Stati membri possono essere certi che, adottando le strategie TourX di "lezioni apprese e replicabilità", non stanno lavorando in isolamento, ma fanno parte di un movimento europeo più ampio verso un **setore turistico più verde, più digitale e più resiliente**. Tale coerenza con le priorità a livello UE faciliterà l'adozione delle raccomandazioni TourX in diversi paesi, garantendo la sostenibilità a lungo termine e l'impatto dell'eredità del progetto.

9. Consultazioni con le parti interessate

Al fine di garantire che le raccomandazioni politiche fossero fondate su esigenze reali, e come menzionato al punto 5. Metodologia, il consorzio TOUR-X ha condotto una serie di consultazioni con le parti interessate in diversi paesi e a livello europeo. Gli obiettivi principali di questo processo erano raccogliere feedback dai principali stakeholder del turismo e dell'IFP, convalidare i risultati preliminari e incorporare diverse prospettive nelle raccomandazioni. È stata utilizzata una combinazione di metodi – tra cui sondaggi online, incontri/workshop semi-strutturati (spesso attraverso i *Triangoli della Conoscenza* regionali del progetto) ed eventi dedicati alle parti interessate per includere i partecipanti in un dialogo aperto. Questo approccio ha permesso al progetto di coinvolgere le parti interessate che rappresentano il “triangolo della conoscenza” dell'istruzione professionale, dell'industria (in particolare le PMI del settore turistico) e delle autorità pubbliche in ciascuna regione target. Tutti i contributi individuali sono stati trattati in modo riservato (con i nomi dei partecipanti resi anonimi nei resoconti) per incoraggiare un feedback franco e onesto.

Le attività di consultazione hanno coinvolto un ampio ventaglio di tipologie di stakeholder nell'ecosistema del turismo e dell'istruzione. In ogni paese o regione erano rappresentati i seguenti gruppi:

- **Fornitori e istituzioni di istruzione e formazione professionale:** ad esempio, istituti turistici, centri di formazione professionale e università che offrono programmi turistici.
- **Rappresentanti del settore (PMI e associazioni):** ad esempio piccole e medie imprese del settore turistico/alberghiero, associazioni di categoria e camere di commercio che rappresentano i datori di lavoro del settore turistico.
- **Decisioni politiche:** come agenzie di sviluppo regionale, dipartimenti governativi municipali o regionali e organismi nazionali di certificazione coinvolti nelle politiche del turismo o dell'istruzione.
- **A livello UE:** il processo di consultazione delle parti interessate ha coinvolto un gruppo eterogeneo di rappresentanti provenienti sia dal settore dell'istruzione che da quello imprenditoriale. Da un lato, i fornitori di formazione professionale, i centri di formazione e i coordinatori dei partenariati europei per le competenze hanno contribuito con prospettive istituzionali sulla progettazione dei programmi di studio, la mobilità, l'accesso ai finanziamenti e la cooperazione transfrontaliera. D'altro canto, le PMI turistiche, i responsabili dell'innovazione e i consulenti di supporto alle imprese hanno offerto approfondimenti sulle

sfe di operatività affrontate dalle imprese in settori quali la trasformazione digitale, la conformità alla sostenibilità e lo sviluppo della forza lavoro. Diversi partecipanti ricoprivano inoltre ruoli di consulenza o di leadership in piattaforme a livello UE, camere di commercio o organismi politici settoriali, garantendo che la consultazione riflettesse sia l'esperienza sul campo sia i punti di vista strategici in materia di politiche.

Questo coinvolgimento multiforme ha fatto sì che, nella definizione delle raccomandazioni, fossero ascoltate le voci sia del lato dell'offerta (fornitori di istruzione/formazione) che del lato della domanda (datori di lavoro del settore), nonché dei responsabili politici.

La tabella 1 riportata di seguito fornisce una panoramica della metodologia di consultazione delle parti interessate e della portata in ciascun paese/regione target. Elenca i metodi utilizzati e le principali tipologie di parti interessate consultate in ciascun caso. Copre i Triangoli della Conoscenza TourX in Europa (Italia, Grecia, Germania, Spagna), un paese partner internazionale (Cina) e il livello UE ("umbrella organizations" paneuropee).

Paese	Metodologia di consultazione	Principali parti interessate consultate
Grecia	Workshop nazionale <i>del Triangolo della Conoscenza</i> ; contributo al sondaggio online da parte delle parti interessate	Fornitori di istruzione e formazione professionale; associazioni e camere di commercio delle PMI/imprese; autorità pubbliche regionali
Germania	Incontri regionali con le parti interessate (<i>Triangolo della Conoscenza</i> del Brandeburgo); focus group con le associazioni turistiche locali	Istituti di istruzione e formazione professionale; associazioni del settore turistico; rappresentanti delle autorità locali/regionali
Spagna	Workshop regionale nelle Isole Canarie (cluster <i>di Fuerteventura</i>); consultazione tramite sondaggio di follow-up	Istituti di formazione professionale; associazione delle PMI del settore turistico; autorità municipali locali
Italia	Workshop del Triangolo della Conoscenza del Veneto; incontri di cooperazione partecipata; integrazione con la strategia turistica regionale	Istituzioni di formazione professionale; PMI; enti turistici regionali; organizzazioni della società civile; responsabili politici regionali

Cina	Forum UE-Cina sulla formazione professionale 2024 (Chengdu) e visite di studio	Istituti e scuole professionali; rappresentanti del settore turistico e dell'ospitalità; autorità educative (regionali)
A livello UE	Evento del gruppo di esperti a Bruxelles e incontri mirati con le parti interessate	Reti europee di istruzione e formazione professionale; federazioni, responsabili politici dell'UE, esperti del settore turistico

Tabella 1: Panoramica delle consultazioni con le parti interessate per paese/regione – metodi, portata del coinvolgimento e categorie di parti interessate.

Nel complesso, il processo di consultazione delle parti interessate è stato ampio e inclusivo. Nei contesti presi in esame – **Grecia, Germania, Spagna, Italia, Cina e a livello dell'UE** – il consorzio ha coinvolto ben oltre un centinaio di parti interessate in totale. Il processo ha posto l'accento sulla collaborazione e sull'ascolto: le parti interessate sono state invitate a condividere esperienze, a verificare la fattibilità delle misure proposte e a evidenziare eventuali lacune o esigenze aggiuntive. Questo approccio ha contribuito a creare consenso e a garantire che le raccomandazioni politiche finali fossero pratiche, pertinenti e approvate da coloro che le attueranno o ne saranno interessati. Il feedback e i risultati di queste consultazioni sono stati interamente analizzati nel corso del progetto, creando una solida base di dati per le raccomandazioni presentate in questo documento.

In conclusione, le consultazioni con le parti interessate hanno fornito un ciclo di feedback cruciale nel progetto TOUR-X, rafforzando un'etica bottom-up.

10. Conclusioni

Le raccomandazioni politiche sviluppate nell'ambito del Work Package 5 di TourX offrono una strategia completa e lungimirante per modernizzare e allineare la formazione professionale nel settore turistico alle realtà in evoluzione del settore. Le sfide affrontate – tra cui la transizione digitale e quella verde, le disparità regionali, la carenza di manodopera e i vincoli delle PMI – sono complesse e interconnesse. Tuttavia, attraverso la collaborazione tra più parti interessate e l'impegno regionale, TourX ha dimostrato che è possibile raggiungere soluzioni pratiche, inclusive e sistemiche.

Le raccomandazioni non sono ideali astratti, ma si basano su dati, consultazioni con le parti interessate e attività pilota nei paesi del Triangolo della Conoscenza di TourX e oltre. Il loro successo risiede nella loro adattabilità: rispondono sia alle priorità comuni europee, che alle esigenze specifiche delle economie turistiche regionali.

Nella pratica, TourX ha convalidato il potenziale del modello dei Centri di Eccellenza Professionale (CoVE) nel turismo, dimostrando che l'innovazione e l'eccellenza nella formazione possono promuovere la competitività, la sostenibilità e l'equità. La combinazione di digitalizzazione, competenze verdi, percorsi di apprendimento permanente e modelli di formazione flessibili dimostrata nei progetti pilota fornisce un modello da replicare in altre regioni d'Europa e oltre. In prospettiva, le raccomandazioni invitano i responsabili politici dell'UE e nazionali, gli istituti di istruzione e formazione professionale, gli attori del settore e le autorità regionali ad adottare e ampliare le misure proposte. Attraverso un'azione coordinata, queste parti interessate possono garantire che la forza lavoro del settore turistico sia preparata non solo per le esigenze attuali, ma anche per le trasformazioni di domani.

TourX ribadisce l'importanza dell'IFP nel settore turistico come fattore strategico per un futuro verde, digitale e inclusivo dell'Europa. Promuovendo la cooperazione attraverso i CoVE, incoraggiando la governance partecipativa e integrando la formazione nei sistemi di innovazione regionali, il progetto ha fornito un modello replicabile e rilevante a livello globale.