



REGIONE SICILIANA - ASSESSORATO REGIONALE DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE  
– DIPARTIMENTO REGIONALE DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE –  
AREA AFFARI GENERALI

**PROGETTO F.A.R.O**

FORMAZIONE, ANIMAZIONE, RICERCA PER LA CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE  
DI UN OSSERVATORIO REGIONALE SULLA FORMAZIONE  
CIG 03783418DC

Intervento finanziato dall'Unione Europea e dalla Regione Siciliana - P.O. FSE Sicilia 2007-2013

## STUDIO

### Piano formativo per il settore turismo della Regione Siciliana

CUP: G79C09000060009

Roma, novembre 2013



## INDICE

1. PREMESSA	3
2. GLI ELEMENTI GENERALI DI CONTESTO	4
3. IL SETTORE TURISTICO IN SICILIA: CARATTERISTICHE E TENDENZE EVOLUTIVE	19
4. LE FIGURE PROFESSIONALI E LE COMPETENZE DA RAFFORZARE	33
5. INDICAZIONI PER UNA POLITICA FORMATIVA A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DEL SETTORE	54
6. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA POLITICA FORMATIVA PER IL SETTORE	61



## 1. PREMESSA

Il percorso utilizzato per la redazione del presente Piano formativo settoriale rilascia, oltre ad indicazioni utili per l'individuazione dei fabbisogni e dei contenuti di formazione strategici per lo sviluppo economico ed occupazionale regionale, principalmente un modello di lavoro che può essere ripetuto ed aggiornato ed i cui risultati possono essere monitorati. Il Piano, sotto tale aspetto può essere aggiornato e valutato.

Il percorso sperimentato può essere **ripetuto** in quanto il modello restituisce una serie di azioni/attività codificate:

- a) studio dei fattori di sviluppo economico del territorio attraverso i dati statistici e la loro interpretazione dinamica e prospettica ed individuazione di linee di sviluppo regionale;
- b) discussione dei risultati delle analisi territoriali con i principali stakeholders regionali, attraverso la realizzazione di focus group, per condividere e validare i risultati dell'analisi "desk" e per far emergere i settori economici regionali "strategici" per lo sviluppo economico;
- c) ascolto diretto del sistema imprenditoriale dei settori economici regionali "strategici", attraverso interviste condotte utilizzando appositi questionari costruiti "ad hoc" e finalizzati a verificare sia condizioni "macro", ovvero le linee di sviluppo aziendali in atto, sia indicazioni sul fabbisogno di sviluppo del capitale umano aziendale (già in organico e da acquisire) in termini di "figure lavorative" ed in tema di contenuti e skills da rafforzare;
- d) individuazione, attraverso l'ascolto diretto del sistema imprenditoriale, per ciascuno dei settori strategici, delle figure professionali "chiave" e delle competenze da rafforzare;
- e) discussione dei risultati dell'attività di ascolto diretto delle imprese per meglio focalizzare sia le figure "chiave" per lo sviluppo del settore che i gap di conoscenza e di competenze da compensare;
- f) esame ed approfondimento dei materiali di studio prodotti dalle istituzioni, dagli osservatori economici e dagli enti di ricerca europei, nazionali e regionali, in tema di evoluzione e previsione della domanda, dell'offerta e del mismatch tra domanda e offerta delle skills, per le diverse figure lavorative;
- g) redazione del Piano formativo in cui confluiscono sia "fabbisogni" che seppure ancora latenti nelle imprese regionali, costituiscono il paradigma futuro di sviluppo globale e sono utilizzate per contribuire ad anticipare le tendenze future; sia fabbisogni specifici che derivano dalle indicazioni dirette delle imprese del territorio, portandole a sistema attraverso:
  - l'esame delle figure lavorative emerse come "figure chiave" per lo sviluppo del settore;
  - l'individuazione dei gap di conoscenza/competenza sui quali è necessario agire;
  - la natura e gli strumenti degli interventi formativi più pertinenti.
- h) valutazione della politica formativa del settore, attraverso il monitoraggio dello stato di esecuzione del piano, da condurre con la verifica di quante e quali azioni formative siano state intraprese tra quelle delineate dal Piano a favore dello specifico settore economico, ed attraverso la realizzazione di focus



group volti a verificare la soddisfazione e pertinenza (anche in termini di strumenti formativi utilizzati) rispetto alle attività del Piano già eseguite.

Il percorso può essere **aggiornato** in quanto ciascuna delle attività descritte al punto precedente sono ripetibili e, appunto, aggiornabili nei loro risultati. L'aggiornamento, nello specifico, può avvenire in due direzioni:

- aggiornamento settoriale (di medio periodo 3 anni dall'emissione del Piano): il piano può essere aggiornato ripetendo tutte le attività descritte al punto precedente con la finalità di "testare" nuovamente i settori strategici dello sviluppo regionale;
- aggiornamento dei fabbisogni (di breve periodo; alla fine di ciascuno dei 2 anni successivi all'emissione del Piano): il Piano può essere aggiornato attraverso un'azione di monitoraggio dei risultati formativi conseguiti nel periodo e raffronto con i contenuti in termini di professioni "chiave" e competenze da rafforzare, ed un'azione di confronto ed approfondimento con gli stakeholders regionali del settore, per rilevare nuove esigenze emergenti nel contesto territoriale e nuove linee di sviluppo globale delle skills lavorative e professionali.

Il percorso può essere **monitorato** attraverso l'esecuzione delle attività descritte alla lettera *h*) del precedente elenco, avviando sia azioni di verifica quali-quantitativa delle attività di rafforzamento delle competenze realizzate; sia azioni finalizzate a verificare l'impatto ed il grado di soddisfazione presso gli operatori economici dello specifico settore, delle attività effettivamente avviate.

## 2. GLI ELEMENTI GENERALI DI CONTESTO

### 2.1 Europa 2020

Nel corso degli ultimi anni le policy europee per la formazione hanno operato un progressivo cambiamento di rotta, spostando sempre più l'attenzione dai livelli di istruzione tradizionalmente intesi, cioè come espressione di un percorso formativo articolato in varie discipline, alle **competenze**, viste come capacità di utilizzare conoscenze e abilità al fine di svolgere compiti e di risolvere problemi. Questo approccio è stato incluso nel set di politiche di Europa 2020<sup>1</sup>.

La consapevolezza che la disponibilità di un ricco patrimonio di competenze sia il presupposto per la crescita economica è dunque ormai assai diffusa sul piano internazionale. Massimizzare l'offerta di skills nella forza lavoro ed ottimizzare il loro pieno utilizzo è la chiave di volta anche per la crescita economica e occupazionale e per promuovere l'inclusione sociale delle persone. La mancanza di skills o un forte mismatch tra domanda ed offerta di competenze accresce i rischi degli individui di scivolare ai margini della società. Al

<sup>1</sup> Communication from the commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM(2010) n. 2020. An Agenda for New Skills and Jobs. A European contribution toward full employment . COM (2010) n. 682. New Skills for New Jobs, COM(2008) n. 868.



tempo stesso ostacola la congiunzione virtuosa fra progresso tecnologico e sviluppo. Le aziende prive di adeguate skills rallentano i propri processi innovativi e subiscono un freno sul fronte della produttività. In una società globale basata sulla conoscenza ciò può determinare una minore competitività complessiva del sistema Paese.

Con la Comunicazione della Commissione “Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva” – COM(2010) 3.3.2010, vengono poste le basi della strategia di intervento che l’Europa ha individuato per governare la profonda fase di trasformazione che il continente sta vivendo. Il documento, pertanto, individua le basi strategiche delle policy da porre in essere per uno sviluppo equilibrato e inclusivo dei territori europei e richiede che essi vengano tradotti in obiettivi e percorsi nazionali.

“Europa 2020” si muove rispetto a tre priorità che si rafforzano a vicenda:

- crescita intelligente: sviluppare un’economia basata sulla conoscenza e sull’innovazione;
- crescita sostenibile: promuovere un’economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- crescita inclusiva: promuovere un’economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale;

e propone una batteria di obiettivi principali da raggiungere:

- il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro;
- il 3% del PIL dell’UE deve essere investito in R&S;
- i traguardi 20/20/20 in materia di clima/energia devono essere raggiunti (compreso un incremento del 30% della riduzione e delle emissioni se le condizioni lo permettono);
- il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani deve essere laureato;
- 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio povertà.

Per favorire la realizzazione degli obiettivi la Commissione presenta 7 iniziative faro per catalizzare i progressi relativi a ciascuno dei tre temi prioritari:

1. “L’Unione dell’innovazione” per migliorare le condizioni generali e l’accesso ai finanziamenti per la ricerca e l’innovazione, facendo in modo che le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l’occupazione;
2. “Youth on the move” per migliorare l’efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l’ingresso dei giovani nel mercato del lavoro;
3. “Un’agenda europea del digitale” per accelerare la diffusione dell’internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie ed imprese;
4. “Un’Europa efficiente sotto il profilo delle risorse” per contribuire a scindere la crescita economica dall’uso delle risorse, favorire il passaggio a un’economia a basse emissioni di carbonio, incrementare



l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzare il settore dei trasporti e promuovere l'efficienza energetica;

5. "Una politica industriale per l'era della globalizzazione" onde migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale;
6. "Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro" onde modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze lungo tutto l'arco della vita al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera, anche tramite la mobilità dei lavoratori;
7. "La Piattaforma europea per la povertà" per garantire coesione sociale e territoriale in modo tale che i benefici della crescita e i posti di lavoro siano equamente distribuiti e che le persone vittime della povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società.

La nuova strategia "Europa 2020" contiene diversi ed importanti spunti di riflessione sullo scenario ed in particolare sulle sfide che aspettano le imprese (domanda di lavoro - *occupazione*) ed i lavoratori/disoccupati (offerta di lavoro - *occupabilità*), ma anche il sistema didattico/formativo che caratterizzeranno i prossimi anni.

Di rilievo sono le sfide poste dall'orientamento della crescita economica sui temi della conoscenza e dell'innovazione (crescita intelligente) e della crescita sostenibile (crescita sostenibile), ciò che richiede:

- un'operazione di rinnovamento all'interno delle imprese che dovranno aumentare la propria "capitalizzazione" delle funzioni di R&S agendo, prioritariamente, sul capitale umano;
- un'operazione di rafforzamento dei sistemi di insegnamento e di formazione finalizzati ad agevolare l'ingresso dei giovani sul mercato del lavoro ed a consentire alle persone, lungo tutto l'arco della vita, di migliorare e rinnovare le proprie competenze;
- un'operazione di rinnovamento all'interno delle imprese in termini di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, agendo, prioritariamente, sul capitale umano.
- un'operazione di rinnovamento delle traiettorie di sviluppo delle imprese che dovrà promuovere la sostenibilità dei processi e dei prodotti/servizi e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse (risorse idriche, energia, suolo).

Il "Position Paper" dei Servizi della Commissione sulla preparazione dell'Accordo di Partenariato e dei Programmi in Italia per il periodo 2014-2020 consegna ulteriori indicazioni in ordine allo scenario futuro dell'Italia che possono determinare spunti di riflessione sugli elementi che si frappongono rispetto al conseguimento degli obiettivi di crescita 2020 individuati dall'Europa e che possono essere dirimenti per le policy di istruzione/formazione del capitale umano.

Riguardo alle sfide principali poste all'Italia, le indicazioni del "Position Paper" rilevano un ambiente sfavorevole all'innovazione delle imprese determinato da scarsi investimenti nel settore della R&S, soprattutto nel settore privato; dalla scarsa interazione tra gli attori della R&S; all'assenza di un adeguato



capitale umano qualificato, soprattutto in campo scientifico-tecnologico e scarsa valorizzazione degli individui disponibili.

Il basso livello di occupazione, in particolare quello giovanile e femminile, ed il divario tra le competenze acquisite e quelle richieste dal mercato sono ulteriori elementi di sistema rispetto ai quali è indicato prioritario l'intervento. In particolare un sistema dell'istruzione che non risponde efficacemente alle esigenze del mercato del lavoro ed un'insufficiente attenzione ad adeguate politiche del lavoro attive e per la conciliazione vita professionale/vita privata vengono indicate quali sfide da cogliere.

Per affrontare specificatamente la questione dello squilibrio tra domanda e offerta di competenze il Position Paper propone l'accrescimento della pertinenza dell'istruzione e della formazione rispetto alle esigenze del mercato del lavoro. Inoltre, il rafforzamento all'apprendimento permanente, attraverso il coordinamento dei fondi QCS con altri fondi, deve poter garantire una maggiore partecipazione delle persone più bisognose, tra cui i lavoratori più anziani, al fine di vedere accresciute ed aggiornate le proprie competenze. I Fondi QCS, inoltre, dovranno investire nelle competenze necessarie in futuro.

Di rilievo, rispetto ai contenuti del Position Paper, sono le sfide poste in termini di innalzamento delle competenze del capitale umano, ciò che richiede:

- un'azione di rafforzamento e reindirizzo del sistema dell'istruzione, al fine di renderlo maggiormente allineato alle esigenze di mercato;
- un'azione di rafforzamento del capitale umano, che dovrà essere maggiormente qualificato in campo scientifico-tecnologico;
- un'azione di indirizzo dell'istruzione e della formazione che accresca la pertinenza rispetto alle esigenze del mercato del lavoro;
- un'azione di rafforzamento dell'apprendimento permanente, che dovrà adeguare le competenze dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita.

## 2.2 Previsioni di occupazione CEDEFOP: professioni e competenze

Secondo quanto diffuso dal CEDEFOP<sup>2</sup> (Centro Europeo per lo sviluppo della formazione professionale) e riprese dall'Isfol nel Rapporto 2012 sulle "Competenze per l'occupazione e la crescita", nel biennio 2009-2010, in Europa, malgrado il periodo di congiuntura economica negativa, si è assistito ad un incremento delle occupazioni ad alto contenuto di conoscenza, cioè *high skilled*.

Le proiezioni al 2020 mostrano come nei prossimi anni si avrà un rallentamento delle opportunità di lavoro in riferimento alle professioni che richiedono competenze di livello medio, di contro ad una più marcata tendenza alla polarizzazione, cioè ad un incremento delle professioni sia a maggiore sia a minore intensità di

<sup>2</sup> a) Europe's Skill challenge, 2012 Luxembourg, Publications Office of the European Union (Briefing Notes); b) Skill mismatch. The role of the enterprise, 2012, Luxembourg, Publication Office of the European Union, (Research Paper, 21); c) Future Skills supply and demand in Europe. Forecast 2012, 2012 Luxembourg, Publications Office of the European Union (Publication).



competenze. A tutti i livelli di competenza le professioni richieste saranno comunque caratterizzate da compiti di tipo *non routinario* e, nel complesso, la domanda si orienterà verso professioni che richiedono qualifiche molto specifiche. In sostanza, non vi sarà domanda di lavoro aggiuntiva per coloro che sono privi di una qualificazione e questo anche nelle occupazioni elementari. Alla polarizzazione delle professioni si affiancherà, dunque, una tendenza unica verso una forza lavoro più istruita e più qualificata.

Un aspetto importante dello scenario futuro riguarda una domanda elevata di mansioni di tipo non routinario, non rimpiazzabili con l'innovazione tecnologica. Il processo di sostituzione tra mansioni routinarie e automazione tecnologia sembra, infatti, essere in fase di assestamento: il calo della domanda di mansioni di natura ripetitiva, sostituite progressivamente dalle tecnologie, farà emergere nei prossimi anni le professioni caratterizzate da mansioni non sostituibili.

Tuttavia, il processo di lungo periodo secondo cui le professioni con maggiore intensità di competenze cresceranno sensibilmente nel prossimo futuro prosegue nonostante il rallentamento dell'occupazione dovuto alla crisi economica. Tale processo è un fenomeno di medio-lungo periodo che generalmente accompagna il progresso tecnologico, l'aumento della produttività dei fattori e la delocalizzazione nei Paesi emergenti di filiere di produzione labour-intensive.

Il CEDEFOP individua alcuni fattori critici nella dinamica delle competenze nel mercato del lavoro, segnalando una più veloce crescita dell'offerta di competenze elevate rispetto alla domanda. Tale fenomeno potrà generare fenomeni di *overeducation* e *sottoinquadramento*.

La tabella che segue indica le cinque categorie professionali più richieste fino al 2020 per come individuate dal CEDEFOP (previsioni 2012). Tali categorie rappresentano circa il 90% dei nuovi posti di lavoro che saranno presumibilmente creati ed il 37% delle opportunità di lavoro totali.

#### Le cinque professioni più richieste entro il 2020 (in milioni)

Professione	Domanda di espansione	Domanda sostituiva	Opportunità di lavoro totali
Altre professioni associate	2,9	5,8	8,7
Vendite e servizi Attività di base	1,0	6,2	7,2
Operatori nei servizi personali e nella protezione e sicurezza	0,5	5,6	6,1
Altre professioni	2,0	4,0	6,0
Amministratori, dirigenti e direttori di società controllanti	1,0	4,1	5,1
Totale	7,4	25,7	33,1

Previsioni CEDEFOP, marzo 2012





A tutti i livelli di competenza, le professioni più richieste saranno caratterizzate da compiti di tipo non routinario, che non possono cioè essere facilmente sostituiti dalle tecnologie o tramite cambiamenti sul piano organizzativo. Non esiste, difatti, un nesso diretto tra livello di competenze ottenuto e ripetitività: i posti di lavoro nel settore manifatturiero, per esempio, possono essere ripetitivi, ma lo stesso si può dire di molte attività qualificate, tra cui alcune attività artigianali e impiegatizie. Alcune attività di base, come i servizi alla persona, non sono routinarie e sono quindi relativamente poco interessate dalle innovazioni tecnologiche o dai cambiamenti organizzativi.

Il grado di ripetitività di una professione dipende dalle sue componenti specifiche sul piano lavorativo e strutturale. I posti di lavoro che richiedono competenze di livello medio o basso sono caratterizzate da una più importante componente specifica, costituita fondamentalmente dalle mansioni caratteristiche di una professione che non possono essere modificate da cambiamenti di tipo tecnologico, organizzativo e perfino legislativo. Ciò implica la necessità di ridisegnare percorsi di studio a livello secondario e post secondario dell'istruzione e formazione professionale per le occupazioni caratterizzate da una consistente componente lavorativa specifica.

Le tendenze individuate dalla previsione quantitativa del Cedefop sono state supportate da un'analisi qualitativa, che distingue l'andamento economico ciclico da quello strutturale. La tabella che segue mostra i settori in cui presumibilmente si registrerà una crescita più significativa e quelli in cui, al contrario, si prevede un calo negli anni fino al 2020. I settori destinati ad espandersi indipendentemente dal tasso di crescita dell'economia e dai livelli della domanda, sono riportati nella prima metà della colonna di destra. I settori nella colonna di sinistra sono più sensibili al ciclo economico ed ai fattori esterni, tra cui le misure politiche e gli shock esterni.

**Settori(\*): crescita e incertezza**

		Incertezza	
		Alta	Bassa
Tasso di crescita: entro il 2020	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- settore farmaceutico</li> <li>- ingegneria meccanica</li> <li>- veicoli a motore</li> <li>- edilizia</li> <li>- distribuzione</li> <li>- alberghi e ristorazione</li> <li>- trasporto via terra</li> <li>- trasporto aereo</li> <li>- assicurazione</li> <li>- istruzione</li> <li>- sanità ed altri servizi sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- settore manifatturiero (se non classificato altrove)</li> <li>- approvvigionamento idrico</li> <li>- commercio al dettaglio</li> <li>- trasporto per via d'acqua</li> <li>- comunicazioni</li> <li>- banca e finanza</li> <li>- servizi informatici</li> <li>- servizi professionali</li> <li>- altri servizi commerciali</li> <li>- servizi vari</li> </ul>



	Bassa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- petrolio e gas</li> <li>- alimenti, bevande e tabacchi</li> <li>- legno e carta</li> <li>- stampa e pubblicità</li> <li>- sostanze chimiche (se non classificate altrove)</li> <li>- gomma e plastiche</li> <li>- produzioni di minerali non metallici</li> <li>- metalli di base</li> <li>- ingegneria elettrica e strumenti elettrici</li> <li>- energia elettrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agricoltura, silvicoltura e pesca</li> <li>- carbone</li> <li>- altre attività minerarie</li> <li>- tessili, abbigliamento e cuoio</li> <li>- combustibili agglomerati</li> <li>- beni in metallo</li> <li>- elettronica</li> <li>- altri mezzi di trasporto</li> <li>- approvvigionamento di gas</li> <li>- pubblica amministrazione e difesa</li> </ul>
--	-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Stime CEDEFOP, marzo 2012

(\*) I settori non sono elencati in ordine prioritario

Le tipologie e i livelli di qualifiche della forza lavoro in Europa variano da paese a paese, con segnali soltanto minimi di una certa convergenza. Ciò a causa delle diverse tradizioni nazionali dei sistemi scolastico e professionale e della diversa domanda di competenze. Nel complesso in Europa il numero di persone in possesso di qualifiche di alto e medio livello continuerà a crescere poiché, in linea di massima, i giovani saranno più qualificati rispetto ai lavoratori che andranno in pensione.

La percentuale di lavoratori altamente qualificati dovrebbe aumentare fino ad interessare oltre un terzo della forza lavoro.

Per quanto riguarda l'Italia, essa si allontana dal trend europeo: le previsioni per il futuro mostrano una stagnazione della crescita delle professioni a elevata specializzazione e una crescita delle professioni elementari. Le professioni tecniche, dopo un quindicennio di crescita, mostrano un assestamento sui valori registrati nel 2010. Prosegue l'andamento decrescente delle professioni manuali qualificate.

Il disallineamento tra offerta e domanda di competenze, segnalato dal Cedefop, è in Italia più elevato rispetto ad altri Paesi: il fenomeno del sottoinquadramento caratterizza i livelli più scolarizzati della forza lavoro, specialmente la componente giovanile nella fase di ingresso nell'occupazione. Anche il livello delle competenze della forza lavoro qualificata nel nostro Paese risulta inferiore rispetto ai maggiori Paesi europei: oltre ad avere una quota di professioni ad elevata specializzazione tra le più basse nel confronto continentale (superiore solo ad Austria e Portogallo), la base occupazionale con i livelli professionali più elevati è composta per poco più della metà (53,6%) da lavoratori con istruzione terziaria, a fronte del 70,6% della media comunitaria, del 72% della Germania e del 71% della Francia.

La dinamica registrata nel periodo 2004-2010 evidenzia come in Italia ad un incremento di occupati con istruzione terziaria, di poco superiore alla media europea, non sia corrisposto un aumento delle professioni *high-skilled*, che risultano invece diminuite con un tasso di variazione negativo secondo solo a quello del Portogallo. Un simile scenario rivela una distorsione sensibile nella dinamica delle competenze nel nostro Paese, dove l'incremento di laureati non viene assorbito in misura sufficiente dall'aumento delle professioni



ad elevata specializzazione, tradizionalmente composte da occupati con istruzione terziaria. Il meccanismo virtuoso che rende incentivante l'investimento in capitale umano sia per i lavoratori che per le imprese (e in ultima analisi per l'intero sistema) sembra aver subito un rallentamento, allontanandolo dai principali competitors dell'area continentale.

La nota informativa diffusa da Cedefop nel mese di giugno del 2013<sup>3</sup> comprende le più recenti previsioni dell'istituto sulla domanda e l'offerta di competenze per l'Unione europea, estendendo il periodo di previsione dal 2020 al 2025.

In linea con le previsioni precedenti le proiezioni del Cedefop per l'offerta e la domanda di competenze nell'UE prevedono un graduale ritorno alla crescita dell'occupazione e una forza lavoro più vecchia ma meglio qualificata. **L'ultima previsione si differenzia da quelle precedenti in quanto indica un'accelerazione della domanda di qualifiche di alto livello.**

Le previsioni considerano tre scenari; di riferimento, ottimistico e pessimistico, per mostrare come circostanze economiche diverse potrebbero influenzare il mercato del lavoro da qui al 2025. I tre scenari tengono conto degli sviluppi economici globali fino a ottobre 2012, delle previsioni macroeconomiche a breve termine della Commissione europea e delle più recenti proiezioni demografiche di Eurostat.

Lo **scenario di riferimento**: una modesta ripresa economica lentamente aumenta la fiducia. Il credito è più facilmente disponibile, aiutando la crescita degli investimenti e della spesa dei consumatori. Il costante aumento della domanda al di fuori dell'Europa aumenta le esportazioni e l'inflazione rimane dentro gli obiettivi previsti. I governi continuano a ridurre il debito, ma le entrate fiscali più elevate alleviano la pressione per il taglio delle spese. I tassi di interesse rimangono bassi.

Lo **scenario ottimistico**: una ripresa economica più rapida, una maggiore fiducia e la migliore disponibilità di prestiti bancari aumentano gli investimenti e la spesa dei consumatori. Una forte ripresa economica al di fuori dell'Europa avvantaggia tutti i settori e aumenta le esportazioni. L'aumento della domanda mondiale fa alzare l'inflazione, ma il gettito fiscale più elevato rende più facile per i governi far quadrare i bilanci, il che allenta la pressione sui tassi di interesse.

Lo **scenario pessimistico**: una crisi economica prolungata riduce la fiducia. L'accesso limitato al credito e l'insicurezza del lavoro deprimono gli investimenti e la spesa dei consumatori. La ripresa economica mondiale è lenta ed i mercati delle esportazioni sono fragili. La domanda ridotta abbassa l'inflazione. Ma i problemi del debito pubblico persistono, aumentando la pressione rivolta all'aumento delle tasse e ai tagli di spesa. I tassi di interesse salgono per evitare crisi valutarie.

Secondo lo scenario di riferimento, l'occupazione nell'UE-27 torna al suo livello pre-crisi tra il 2017 e il 2018; secondo lo scenario ottimistico, ciò si verificherà tra il 2015 ed il 2016, mentre secondo lo scenario pessimistico, nel 2025 l'occupazione sarà ancora al di sotto del livello pre-crisi.

<sup>3</sup> Roads to recovery: three skill and labour market scenarios for 2025. 2013, Luxembourg, Publications Office of the European Union (Briefing Notes).



Data la natura della crescita delle opportunità di occupazione (domanda da espansione – che dipende dal ciclo economico – e domanda da sostituzione – che dipende essenzialmente da tendenze demografiche e dalle età di pensionamento -), la portata delle opportunità di occupazione nei tre diversi scenari riflette essenzialmente la creazione di nuovi posti di lavoro.

Le previsioni elaborate da Cedefop, considerata anche la portata della domanda di sostituzione, prevedono in tutti e tre gli scenari opportunità di lavoro in tutte le professioni e per tutti i livelli di competenza. La maggior parte dei posti di lavoro di nuova creazione richiederà competenze più elevate, anche se non necessariamente qualifiche di alto livello.

E' previsto un aumento della percentuale di persone occupate in posti di lavoro altamente qualificati. Nel 2025 si prevede che il 44,1% degli occupati svolgerà un lavoro altamente qualificato, rispetto al 41,9% del 2010 ed al 36,5% del 2000. Anche la quota di occupazione delle professioni elementari continuerà ad aumentare, passando dal 9,8% del 2000, al 10,2% del 2010, all'11,2% del 2025.

Anche i lavori "elementari" che tradizionalmente non richiedono qualifiche o ne richiedono di basso livello sono destinati a diventare più complessi. Nel valutare le tendenze del fabbisogno di competenze, non è sufficiente considerare il livello di qualifica richiesto per un lavoro, ma occorre anche considerare quanto sia diventando complesso o di routine.

Tra oggi ed il 2025 sempre più spesso i posti di lavoro disponibili a tutti i livelli di competenze saranno quelli non facilmente sostituibili dalla tecnologia e dai cambiamenti organizzativi o dall'outsourcing. Saranno posti di lavoro che richiedono di pensare, comunicare, organizzare e decidere.

### *2.3 Il contesto regionale di riferimento*

#### *L'economia reale nella regione*

Uno sguardo di insieme sulle variabili relative alla contabilità regionale ed all'occupazione risulta essere pertinente al fine di individuare l'attuale fase economica che sta vivendo la Regione. Secondo le rilevazioni effettuate dall'Istituto nazionale di statistica, nel 2011 il Prodotto Interno Lordo della Sicilia ha raggiunto gli 86,8 miliardi di euro a valori correnti, il 5,5% del valore del PIL nazionale e il 23,8% di quello del Mezzogiorno.

Al netto della componente inflazionistica, il tasso di sviluppo in termini reali dell'economia regionale fa registrare una flessione dell'1,3% rispetto al 2010, a fronte di un calo più contenuto nel complesso delle regioni meridionali (-0,3%) e di una leggera crescita realizzata a livello nazionale (+0,4%). I dati sintetizzano lo scenario che ha caratterizzato l'economia regionale e nazionale negli ultimi anni e che ha visto, dopo il parziale rilancio dell'attività nel corso del 2010, un progressivo indebolimento ed il riacuirsi, nel 2011, di una nuova fase recessiva.



Valori al ribasso si riscontrano anche per i consumi e per gli investimenti (entrambi riferiti però al 2010) a testimonianza della profonda crisi di fiducia che ha interessato da un lato le famiglie, gravate da una progressiva erosione del potere d'acquisto associata al deterioramento delle aspettative riguardanti il mondo del lavoro, e dall'altro le imprese, la cui domanda di investimento è stata fortemente condizionata dalle pessime prospettive del mercato, dalla caduta della domanda e dalle difficoltà di accesso al credito.

Dal 2007 i consumi finali interni, che ammontano nel 2010 a 93,6 miliardi di euro correnti, sono calati mediamente dell'1,6% in termini reali. L'andamento degli investimenti, 17 miliardi di euro a valori correnti nel 2010, risulta ancora più negativo, mostrando un calo medio annuo del 5,8% a valori concatenati.

A livello settoriale, il valore aggiunto dell'agricoltura valutato ai prezzi di mercato è stato pari, nel 2011, a 2,9 miliardi di euro rappresentando il 10,3% dell'analogo aggregato nazionale. A valori concatenati l'andamento del valore aggiunto è apparso in costante contrazione negli ultimi 5 anni (-1,9% in media annua).

Nel periodo considerato, le situazioni più preoccupanti si riscontrano comunque nel settore dell'industria. In termini monetari il valore aggiunto dell'industria in senso stretto è stato pari a 6,8 miliardi di euro mentre quello delle costruzioni si è assestato su quota 4,1 miliardi di euro, mostrando, rispetto al 2010 e al netto della variazione dei prezzi, una contrazione pari al 2,2% e al 5,0% rispettivamente.

Anche per il terziario siciliano che, con un valore aggiunto di 62,4 miliardi di euro, rappresenta il principale settore dell'economia siciliana rappresentando l'82% di tutto il valore aggiunto prodotto nella regione, si riscontrano segnali di debolezza. Dopo il parziale recupero del 2010 (+1,1% in termini reali) della flessione subita nel biennio 2008-2009 (-3,8%), il valore aggiunto del settore ha infatti ripreso nel 2011 la dinamica negativa (-0,4%).

Il prodotto interno lordo per abitante, considerato l'indicatore per eccellenza della capacità produttiva unitaria del territorio, nel 2011 è stato valutato in 17.189 euro, con un divario sfavorevole del 33,9% rispetto all'Italia (26.003 euro). Nel confronto con l'anno precedente, il PIL pro capite a prezzi correnti è aumentato dell'1,4 per cento (231 euro in più), mentre risulta più basso del'1,0% rispetto al 2008, anno di inizio della crisi economica.

L'articolazione più recente dei dati a livello sub regionale è riferita al 2008 e ha confermato la provincia di Palermo al vertice della graduatoria del valore aggiunto realizzato con 19.532 milioni di euro (il 26 per cento del valore aggiunto regionale), seguita da Catania (16.111, pari al 21%) e Messina (10.207 milioni di euro, 13%). In coda la provincia di Enna con un valore aggiunto complessivo pari a 2.397 milioni di euro.

La situazione recessiva dell'economia regionale porta con sé l'inasprirsi delle condizioni del mercato del lavoro. Nel corso del 2011, secondo i dati ISTAT, si è registrata, rispetto all'anno precedente, una diminuzione di oltre 5.900 occupati (-0,4%) e una riduzione di circa il 3% del numero di coloro che cercano lavoro (oltre 7 mila unità).



In riferimento ai settori economici, perdite marcate si evidenziano nelle costruzioni (8.741 unità, pari al 7,1% in meno del comparto), nell'industria in senso stretto (0,9%) e nei servizi (-0,5%) mentre in agricoltura si registra una crescita della base occupazionale (8.681 unità, pari ad un incremento dell'8,16%).

La distribuzione per ramo di attività economica ha confermato nel 2011, il forte divario tra la quota di occupati nell'industria in senso stretto della regione (9,3%) e quella dell'Italia in complesso (20,4%) nonché, a conferma della mancata industrializzazione e della permanente vocazione agricola, una percentuale di addetti nel settore primario pari al 8% della regione contro il 3,7% della nazione.

Nel 2011 le persone in cerca di occupazione (240.703 unità) rappresentavano l'11,4 per cento del complesso nazionale, e al 21,3% se rapportate al totale della ripartizione Sud-Isole.

Rispetto all'anno precedente risulta in lieve calo il tasso di disoccupazione (dal 14,7 al 14,4) mentre cresce il numero degli inattivi di età compresa tra i 15 e i 64 anni, che superano ormai il milione e 686 mila unità, e rappresentano l'11,3% del totale nazionale. La crescita degli inattivi ha interessato sia i giovani, che ritardano l'ingresso nel mercato del lavoro proseguendo gli studi, sia gli adulti, soprattutto donne, che non cercano un'occupazione ma sarebbero disponibili a lavorare qualora se ne presentasse l'occasione.

Le province di Palermo (338.797 addetti), Catania (302.660) e Messina (195.930) registrano da sole il 58,4% del totale degli occupati dell'Isola. I tassi di attività più elevati si riscontrano a Ragusa (56,2%), Siracusa (52,2%) e Agrigento (51,7%), mentre Catania, e Caltanissetta si confermano le province meno "attive", con valori dell'indicatore prossimi, in media, al 47,8 per cento. Segue Trapani con valori di poco superiori (48,8%).

Maggiori difficoltà a trovare lavoro persistono nelle province di Palermo, dove il tasso di disoccupazione si attesta al 16%, Agrigento (17,7%) e Caltanissetta (17,1%), mentre migliori opportunità sembrano avere i residenti di Catania (12,5%), Trapani e Messina (12,8% e 12,5% rispettivamente) e Ragusa (11,5%).

Nel corso del 2012 la situazione ha visto un aggravarsi dei conti pubblici regionali. Come rilevato dalla relazione sulle economie regionali della Banca d'Italia, all'interno di una dinamica negativa del PIL nazionale, la fase ciclica recessiva nella regione è stata particolarmente grave. In base alle stime Prometeia il PIL è sceso del 2,7%. I settori più colpiti sono stati l'industria e l'edilizia.

Nel manifatturiero è diminuito il fatturato ed il perdurare dell'incertezza sulle prospettive dell'economia ha causato una nuova contrazione delle spese per investimenti.

La domanda estera è risultata favorevole con una ripresa delle esportazioni per alcuni comparti, come il petrolifero, l'elettronico ed il farmaceutico.

Nel mercato del lavoro l'occupazione è diminuita per il sesto anno consecutivo. L'aumento del numero di persone in cerca di lavoro ha spinto in alto il tasso di disoccupazione, in misura più marcata tra i più giovani.



### *Alcuni indicatori di riferimento per le politiche di sviluppo*

Al fine di arricchire il quadro conoscitivo all'interno del quale si andrà a collocare l'azione dei Piani formativi, si ritiene di interesse approfondire alcune specifiche variabili del contesto regionale che illustrano il percorso ed i risultati raggiunti dalle policy di sviluppo regionale intraprese e che, comunque rimangono, alla base delle nuove traiettorie di sviluppo già evidenziate nel documento "Europa 2020".

Tale approfondimento è stato eseguito attraverso l'osservazione degli indicatori per le politiche di sviluppo rilasciate ed aggiornate dall'ISTAT e si riferiscono specificatamente ad alcuni indicatori del mercato del lavoro, alla demografia e competitività delle imprese, alla società dell'informazione, all'istruzione e formazione, all'internazionalizzazione, alla R&I.

Gli indicatori osservati in tema di lavoro si ritengono utili per meglio inquadrare le caratteristiche qualitative del lavoro dal lato dell'offerta e risultano significative per focalizzare l'attenzione dei piani sui livelli di conoscenza che caratterizzano il mercato del lavoro regionale.

Come già rilevato in precedenza la forza lavoro regionale si caratterizza per una forte presenza di giovani (15-24 anni) disoccupati. Il tasso di disoccupazione all'interno di tale classe di età nel 2012 arriva a pesare per il 51%, (Italia 35,3%) ritornando, peraltro, sui livelli del 1995 e nettamente superiori ai livelli pre-crisi, che registravano un tasso del 39,3% nell'anno 2008.

Stesso andamento per il tasso di disoccupazione complessivo che nel 2012 raggiunge il 18,6% (Italia 10,7) con un trend in crescita che ha caratterizzato il periodo post crisi.

L'incidenza della disoccupazione di lunga durata che nel 2012 nella regione raggiunge un valore del 62% (Italia:53,1 – Mezzogiorno: 61,1%) è una variabile che rileva come i periodi di lontananza dal lavoro risultano essere mediamente lunghi per le persone in cerca di lavoro nella regione, generando potenziali fenomeni di perdita delle competenze del capitale umano.

I tassi di attività di genere mostrano tutta la debolezza del mercato del lavoro regionale, evidenziando una struttura economica che tiene ancora lontana dal lavoro un'importante quota della popolazione. Il tasso di attività maschile regionale, pari a 65,9% nel 2012, si colloca su livelli nettamente inferiori a quello medio nazionale (73,9%), ma anche al di sotto di quello medio delle regioni del mezzogiorno (67,0%). La presenza delle donne sul mercato del lavoro risulta essere molto limitata, con un tasso di attività che nel 2012 non va oltre il 36,2%, il gap di genere si rileva molto più elevato di quanto si registra a livello nazionale, dove il valore di riferimento è del 53,5%, ma anche nelle regioni meridionali, dove il valore di riferimento è del 39,3%.

Gli indicatori relativi alla demografia di impresa, osservati nel periodo 2008-2012, fanno registrare un dinamismo regionale che segue quello di riferimento nazionale e che rileva un trend di crescita annuo al di sotto del 7,5% per ambedue i contesti, rispetto ai tassi lordi di iscrizione al registro delle imprese ed un tasso netto di iscrizione che non raggiunge l'1%.



Nella regione il tasso di iscrizione lordo passa da 6,6 del 2008 a 7,3 del 2012; mentre il tasso di iscrizione netto passa da -0,3 del 2008 allo 0,9 del 2012.

La declinazione provinciale del tasso di iscrizione nell'anno 2012 netto rileva forti contrazioni, frutto di un elevato dinamismo delle iscrizioni, nelle provincie di Catania (-61,4%) e Trapani (-10,3%). Saldi netti positivi, invece, si registrano in tutte le altre provincie ad esclusione di quella di Siracusa, nella quale il tasso di iscrizione netto è del -2,4%.

Gli indicatori relativi alla società dell'informazione possono, a loro volta, essere elementi conoscitivi che restituiscono l'evoluzione e la situazione del grado di utilizzo delle tecnologie informatiche all'interno delle aziende regionali, il cui sviluppo, come rilevato dalla lettura del documento "Europa 2020", viene considerato strategico per alimentare i processi di crescita.

I dati che vengono osservati restituiscono una situazione strutturale della regione che evidenzia la presenza di gap rispetto al contesto nazionale in riferimento alle imprese industria-servizi di più grande dimensione, che si osservano amplificati nelle imprese di minore dimensione.

Il 94,8% (Italia 97,6%; Sud: 96,9%) delle imprese con più di 10 addetti dei settori industria e servizi dispone di un personal computer.

Se si passano a considerare le imprese con meno di 10 addetti, pur in presenza di un forte miglioramento nel periodo in osservazione in tutti i contesti osservati, tale percentuale nella regione arriva al 66,1% (Italia: 63,4%, Sud: 63,2%).

La diffusione dei siti web delle imprese con più di dieci addetti che operano nei settori industria e servizi nel periodo 2008-2012 subisce un importante rafforzamento, con la percentuale di imprese che dispongono di un sito internet che passa dal 32,8% al 54,0%. Nonostante tali progressi il gap regionale rispetto al valore di riferimento nazionale rimane significativo, assestandosi su 10,5 punti percentuali in meno.

Le condizioni infrastrutturali rispetto alle quali la regione ha seguito il percorso nazionale è la disponibilità di collegamenti alla banda larga da parte delle imprese, rispetto alla quale ha azzerato quasi completamente il gap di partenza. Nel periodo 2003-2012 l'indice di diffusione della banda larga nelle imprese con più di dieci addetti dei settori industria e servizi passa dal 26,1% al 91,4%. (Italia: da 31,3 a 93,6).

Il grado di utilizzo di internet nelle imprese della stessa tipologia è tuttavia ancora particolarmente basso. Nella regione passa da 15,3% del 2003 a 24,1% del 2012, mantenendo ancora un gap consistente rispetto all'indicatore medio nazionale, che si assesta su un valore del 36,6%.

Gli indicatori relativi al sistema di istruzione e formazione rilevano un livello di istruzione della popolazione adulta, popolazione in età 25-64 anni che ha conseguito al più un livello di istruzione secondaria inferiore, che continua a mantenersi più elevato di quello medio nazionale e di quello medio delle regioni meridionali, passando, nel periodo 2004-2012 dal 59,5% al 52,1% (Italia da 51,9% a 43,1%; Sud da 57,7% a 50,3%).





Il livello di istruzione della popolazione più giovane (classe di età 15-19 anni) in possesso almeno della licenza media inferiore si assesta, al 2012, su una quota percentuale del 96,6% (Italia: 98%, Sud: 97,8%).

Il tasso di scolarizzazione superiore della popolazione più giovane (20-24 anni) che ha conseguito almeno il diploma di scuola superiore evidenzia, pur in presenza di miglioramenti nel periodo 2004-2012, una situazione di svantaggio del contesto regionale. I giovani siciliani in possesso di tale grado di istruzione sono, al 2012, circa il 70%, contro un valore di riferimento nazionale del 77,1% e delle regioni meridionale del 74,6%.

Lo stesso tasso di partecipazione nell'istruzione secondaria superiore, ovvero gli studenti iscritti nelle scuole secondarie superiori - statali e non statali – sulla popolazione residente nella classe di età 14-18 anni, pari nell'anno 2012 al 90,6% risulta essere più basso di quello che si registra nelle regioni meridionali (94,9%) e dell'Italia nel complesso (92,2%).

Un indicatore di svantaggio regionale è rappresentato anche dal più elevato tasso di abbandono degli studi alla fine del secondo anno delle scuole secondarie superiori, calcolato dal rapporto tra gli abbandoni sul totale degli iscritti al secondo anno. Nella regione tale tasso di abbandono passa dal 5,1% del 2004 al 4,6% del 2011, ultimo anno di rilevazione disponibile. Lo stesso si mantiene quasi doppio rispetto al valore di riferimento nazionale, pari al 2,5%, ed è sensibilmente più elevato rispetto al valore di riferimento registrato nelle regioni meridionali (2,8%).

I giovani che abbandonano prematuramente gli studi, popolazione nella classe di età 18-24 anni con al più la licenza media e che non frequentano altri corsi scolastici o attività formative, rappresentano fino a tutto il 2012 una percentuale sensibilmente elevata che arriva a poco meno del 21%, contro un valore di riferimento nazionale del 17,6% e del 21,1% delle regioni meridionali. Dati che mantengono la situazione italiana e quella della Regione Siciliana, ancora molto lontana dal target obiettivo 2020 individuato dall'Europa ad un tasso del 10%.

Gli indicatori relativi alle attività di formazione rivolte ai lavoratori e, più in generale alle forze lavoro evidenziano una situazione di debolezza relativa per la regione.

Nella regione gli occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione, adulti occupati nella classe di età 25-64 anni per 100 adulti occupati nella stessa classe di età, nel 2012 sono pari a 4,1, contro un rapporto a livello nazionale di 6,5 per ogni 100 e di 4,9 per ogni 100 nelle regioni del sud. Rispetto al 2004, primo anno disponibile della serie di rilevazione, il dato relativo alle regioni meridionali ed alla regione Siciliana evidenziano un trend decrescente (Sicilia da 4,9 a 4,1), mentre il dato nazionale risulta essere stabile.

I non occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione nella classe di età 25-64 su 100 persone nella stessa classe di età rilevano un rapporto di poco più elevato rispetto a quello degli occupati.

Nella regione, al 2012, il rapporto raggiunge un valore di 5,5 per ogni 100 persone, inferiore sia a quello di riferimento delle regioni del sud, pari a 6,4 per ogni 100 persone, che a quello medio nazionale, pari a 6,4 per ogni 100 persone.



Deficitario rispetto al contesto nazionale e delle regioni meridionali è l'indicatore che registra la partecipazione della popolazione adulta all'apprendimento permanente. Mentre l'indicatore è in leggera regressione in tutti e tre i contesti considerati, nel periodo di osservazione 2004-2012.

La percentuale di popolazione nella classe di età 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale, nella regione, al 2012, è pari al 4,8% (5,2% nel 2004), contro valori di riferimento del 5,7% per le regioni meridionali e del 6,6% per l'Italia nel suo complesso.

L'aspetto dell'internazionalizzazione delle imprese è un ulteriore elemento di interesse per comprendere le strategie di sviluppo adottate dalle imprese e rilasciare delle considerazioni in merito al fabbisogno di competenze delle stesse.

Con riferimento agli Investimenti Diretti Esteri (IDE), misurati in percentuale del PIL, si rileva, come tra l'altro per il contesto nazionale, una bassa apertura dei mercati regionali sia in termini di IDE netti della regione all'estero, nel 2012 pari a 0,1%; sia in termini di IDE diretti dall'estero verso la regione, nel 2012 pari a 0,3%.

La capacità di esportare, misurata attraverso il valore delle esportazioni di merci sul PIL, nel periodo di osservazione 2004-2011 migliora sensibilmente, passando dal 7,2% al 12,3%, ma si mantiene comunque lontana dai valori di benchmark nazionali, nel 2011 pari a 23,8%. Mentre la performance regionali è migliore di quella delle regioni meridionali nel complesso, che registrano un valore dell'indicatore pari a 11,6%.

Il grado di dipendenza economica, misurato attraverso il valore percentuale delle importazioni nette sul PIL, rileva una regione fortemente dipendente dall'esterno, in cui le importazioni nette arrivano a rappresentare il 30% del PIL, contro un valore minore ma comunque elevato delle regioni meridionali (21,7%), ed un valore nazionale del 2,9%.

La capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica, quota del valore delle esportazioni in settori a domanda mondiale dinamica sul totale delle esportazioni, risulta essere in regressione in tutti e tre i contesti considerati, rimanendo comunque evidente la debolezza relativa della regione sia rispetto al contesto nazionale che quello delle regioni meridionali e la perdita di una situazione di leggero vantaggio delle regioni meridionali. Nel periodo 2004-2012 l'indicatore regionale passa dal 25,0 al 13,8%, quello del Mezzogiorno dal 34,8 al 29,0%, quello italiano dal 30,0% al 28,6%.

Un contesto particolarmente sensibile rispetto alle linee di sviluppo dell'economia regionale è quello delle funzioni di ricerca e innovazione.

Un primo indicatore che misura la debolezza del sistema regionale è quello rilevato attraverso il numero di laureati in discipline scientifiche e tecniche. I laureati in tali discipline, in età compresa tra 20 e 29 anni, nel 2012 sono pari a 7,5 per ogni 1000 abitanti e risultano essere nettamente sottodimensionati rispetto al valore di riferimento nazionale, che raggiunge la quota di 12,4, ma sono anche inferiori al valore che si registra all'interno del Mezzogiorno, in cui il rapporto è di 8,4 per mille abitanti.



Gli addetti alla Ricerca e Sviluppo delle imprese, delle università, delle istituzioni private no profit e della pubblica amministrazione, sono un ulteriore punto che rileva la debolezza regionale e dell'intera ripartizione territoriale delle regioni del sud, rispetto al contesto nazionale di riferimento.

Nel 2010, ultimo anno di rilevazione disponibile, il numero di addetti alla R&S per ogni 1000 abitanti nella regione è pari a 1,6, contro un valore leggermente superiore fatto registrare dal complesso delle regioni meridionali (1,8) ed un valore medio nazionale di 3,7.

In valore assoluto, nella regione si tratta di 1790, 8 addetti equivalenti a tempo pieno, 195 addetti in più rispetto al 2004.

L'osservazione dell'incidenza della spesa delle imprese pubbliche e private in R&S sul PIL rileva tutta l'estrema debolezza del contesto nazionale e, in maniera amplificata di quello regionale. Nel 2010 nella regione la percentuale di spesa in R&S delle imprese è pari allo 0,2% del PIL, poco superiore quella del complesso delle regioni meridionali (0,3%); mentre quella registrata a livello nazionale è pari allo 0,7% del PIL.

Le imprese regionali dei settori industria e servizi che hanno introdotto innovazioni di prodotto e/o di processo sul totale delle imprese, nel periodo 2004-2010 risultano essere in crescita sia nella regione che nel contesto delle regioni meridionali che a livello nazionale. Anche se si mantiene il gap tra il dato delle regioni meridionali e quello nazionale.

In Sicilia le imprese che hanno innovato passano dal 20,4% al 22,0%, mentre nel contesto nazionale esse passano dal 30,7% al 31,5%.

La spesa media regionale per innovazione nelle imprese, misurata dalla spesa media regionale per innovazione per addetto nella popolazione totale delle imprese, rileva un ulteriore punto di forte debolezza di sistema delle regioni meridionali. A questo deve aggiungersi che nella regione Siciliana nel periodo 2004-2010 si assiste anche ad una riduzione del valore medio della spesa per addetto e ad una perdita del vantaggio rispetto al complesso delle regioni meridionali. Il valore regionale passa da 3,0 a 1,4 migliaia di euro correnti, mentre in Italia la variazione è da 3,7 al 4,0 migliaia di euro correnti.

### **3. IL SETTORE TURISTICO IN SICILIA: CARATTERISTICHE E TENDENZE EVOLUTIVE**

Il settore turistico in Sicilia è stato, negli ultimi anni, oggetto di una intensa attività programmatoria volta a potenziare la struttura del settore e a identificare sistemi di governance appropriati ad attuare le politiche e gli obiettivi di sviluppo economico che, nel frattempo, sono evoluti con la rapidità che impone uno scenario internazionale di incontro tra domanda e offerta del prodotto turistico.



Per poter supportare l'identificazione del fabbisogno professionale del settore e finalizzare gli interventi formativi su competenze in grado di sostenere il confronto internazionale, è utile anticipare *l'analisi di scenario a livello locale*, che si avvale anche dei risultati delle ricerche realizzate attraverso FARO, con la lettura delle *tendenze evolutive a livello internazionale e nazionale* per dare evidenza della coerenza tra aspettative di crescita regionale e driver di sviluppo del comparto e individuare spazi di miglioramento del settore e delle competenze coinvolte a tutti i livelli del processo di ideazione, produzione, erogazione e valutazione dell'offerta turistica.

### 3.1 Settore turistico: le tendenze di sviluppo a livello internazionale e nazionale

I trend di sviluppo del settore a livello internazionale confermano, negli ultimi 10 anni, la crescita delle performance di successo del turismo che contribuisce, nei Paesi OCSE, al PIL per il 4.2% e al 5.4% sui livelli di occupazione<sup>4</sup>, valori che aumentano rispettivamente al 4.4% sul PIL e 5.7% sull'occupazione se si considera l'area UE.

Le proiezioni del World Tourism Organization<sup>5</sup> anticipano per i prossimi 20 anni un andamento positivo dei flussi turistici internazionali prevedendo una media di +3,8% tra il 2010 e il 2020, con un potenziamento delle rotte turistiche, inbound e outbound, in Asia e, in generale, nei paesi con economie ad alta crescita come la Cina che ha portato a +43% tra 2011 e il 2012 la spesa turistica outbound raggiungendo la spesa di 102 miliardi di dollari per viaggi all'estero.

A livello planetario gioca, quindi, un ruolo strategico il sistema della connettività aerea e in generale delle infrastrutture per il trasporto, prima condizione per intensificare la presenza dei turisti.

Ad oggi, resta il primato dell'Europa ad attrarre il maggior numero dei turisti dove, nel 2012, si è concentrato il 52% del totale degli arrivi turistici internazionali nel mondo. Tra le motivazioni del primato, la **diversificazione dell'offerta turistica** si conferma essere un fattore di competitività e ancor più negli anni a venire assumerà valenza strategica: secondo il WTO, aumenteranno più velocemente i viaggi legati alle visite di famiglia e amici, per motivi di salute, religiosi rispetto ai viaggi leisure e d'affari. In Europa, invece, la composizione demografica lascia presagire il potenziale sviluppo del turismo senior, sollecitando l'offerta a elaborare proposte e servizi mirati.

Il settore turistico riveste anche in Italia una priorità di investimento per l'economia nazionale, incidendo per il 10.3% sul PIL e per l'11.7 % sull'occupazione<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> 2012, OECD Tourism Trends and Policies 2012

<sup>5</sup> 2012, WTO Annual Report

<sup>6</sup> 2013, World Travel and Tourism Council Travel & Tourism Economic Impact 2013 Italy



Nell'ultimo decennio il turismo in Italia ha registrato un aumento della presenza di turisti stranieri che ha compensato una sostanziale tenuta della domanda interna. Nel 2012 la variazione del +0,5% registrata sugli arrivi internazionali rispetto al 2011 consolida la 5° posizione dell'Italia tra le destinazioni preferite del turismo internazionale con un flusso di arrivi pari a 46,4 milioni, collocandosi dopo la Spagna che registra ben 57,7 milioni di arrivi internazionali nel 2012 con una variazione del 2.7% dall'anno precedente. Diminuisce, invece, la quota di introiti derivanti che, nel 2012, si assesta su 41,2 miliardi di dollari a fronte dei 43 raggiunti nel 2011<sup>7</sup>.

Le previsioni per il 2013 registrano una leggera flessione del comparto esteso di viaggi e turismo in Italia: secondo il rapporto annuale 2013 del Travel and Tourism Council, dobbiamo aspettarci una lieve flessione della forza lavoro di 1.1% e l'impatto sul PIL sarà più contenuto scendendo dal 10.3 all'8.9% ma le previsioni al 2023 collocano rispettivamente i valori su 13.3% e 12.3%.

Anche dal punto di vista del tessuto produttivo, il saldo positivo di +2.92 nel 2012 delle attività di servizi di alloggio e ristorazione, che si traduce in una crescita soprattutto di piccole strutture diffuse sul territorio come B&B e bar, riflette la tenuta del comparto rispetto ad altri settori benché l'ampliamento numerico delle unità produttive va nella misura di una presenza dell'offerta turistica sempre più polverizzata sul territorio.

Sul piano del mercato del lavoro, le ultime indagini Unioncamere<sup>8</sup> confermano la previsione di contrazione delle assunzioni per il settore dei servizi di alloggio, ristorazione e servizi turistici che presenta un saldo negativo di -25.740 lavoratori, di cui -26.040 di lavoratori alle dipendenze e stagionali mentre gli unici valori positivi si riferiscono alle tipologie di interinali (+310) e collaboratori a partita IVA e occasionali (+140).

Tra le motivazioni delle imprese che prevedono di assumere per il 2013, l'espressione del settore dei servizi di alloggio, ristorazione e servizi turistici resta fortemente ancorata alla stagionalità delle attività lavorative (53.6%) seguita dalla sostituzione dei dipendenti in uscita o in maternità (28.4%). Irrilevanti, invece, le imprese che motivano le assunzioni a espansione di vendite del prodotto o apertura di nuove sedi (2.9%), internazionalizzazione di lavoro esterno o stabilizzazione di contratti precari (1.2%) e sviluppo di nuovi servizi (1.1%).

In generale, le priorità di intervento del settore a livello nazionale, come emergono dai documenti di analisi e programmazione tra cui il QSN del 2007, il POIn delle Regioni Obiettivo Convergenza "Attrattori culturali, naturali e turismo", il Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia, varato dal Governo a gennaio 2013, e il più recente documento di Posizione delle regioni e delle Province autonome sull'Accordo di partenariato e sulla programmazione 2014 – 2020, si concentrano su 4 linee di sviluppo:

- Migliorare l'**organizzazione dell'offerta turistica**, rafforzando alcuni poli turistici e concentrando gli sforzi

<sup>7</sup> 2013, UNWTO World Tourism Barometer August 2013

<sup>8</sup> 2013, Unioncamere – Progetto Excelsior 2013 la domanda di lavoro delle imprese dell'industria e dei servizi



di promozione del brand Italia attraverso questi poli. La diversificazione del prodotto e le strategie di marketing inbound e outbound, consentirà di attribuire valore all'offerta turistica e di attrarre potenzialità di spesa del viaggiatore. Nella valorizzazione delle risorse naturalistiche, paesaggistiche e storico artistiche e nel compensare il divario tra il valore dell'elemento attrattore e le condizioni di contesto in cui è collocato, insiste la priorità di intervento per potenziare l'attrattività del prodotto turistico italiano, soprattutto delle Regioni Obiettivo Convergenza.

- Innalzare gli **standard qualitativi** dell'offerta attraverso interventi a carattere sistemico, per l'identificazione degli standard di qualità che consenta un confronto vincente con l'offerta di altri paesi, soprattutto dell'area mediterranea, e in linea con le più recenti esigenze di sostenibilità del turismo, nonché per rispondere alle articolate tendenze di consumo dei nuovi flussi turistici di diversa provenienza e correlare la valutazione degli investimenti con la produttività raggiunta.
- Innalzamento qualitativo dell'offerta turistica non può prescindere dal miglioramento della **cultura del turismo**: non solo potenziando le competenze dei manager pubblici e privati, degli operatori, impegnati a livello di governo istituzionale, manageriale, addetti alle diverse fasi di ideazione, commercializzazione, erogazione e assistenza alla fruizione del prodotto turistico, ma è necessario rafforzare la percezione del valore del turismo legato alla fruizione del bene comune prevedendo anche interventi di formazione dei formatori per generare un cambiamento di prospettiva professionale del settore e di percezione del valore del bene comune nella società che vive il territorio. Vi è in questa priorità la necessità di superare gli approcci frammentati che hanno caratterizzato finora le politiche di valorizzazione dei beni culturali e naturali, di promozione e sostegno al settore turistico e alle filiere ad esso collegate che contribuiscono al permanere di una situazione complessivamente non competitiva rispetto ad altre destinazioni del Mediterraneo.
- Potenziamento delle **strutture ricettive** anche prevedendo forme di incentivazione, per sostenere il confronto con i competitors internazionali in termini di qualità e di prezzo. La questione ha impatto sia sulle strutture più grandi, i cui costi di manutenzione, di messa in sicurezza secondo la normativa vigente restringono le possibilità di investire per ulteriori interventi migliorativi, sia sulle strutture più piccole e diffuse, come i B&B che devono comunque garantire gli standard di qualità dell'offerta.

### *3.2 Turismo come motore di crescita e rilancio del territorio: tra potenzialità e realtà regionale*

Anche sul fronte regionale, come per quello nazionale, il settore turistico è stato più volte studiato e rilanciato come possibile volano di sviluppo dell'economia locale, in virtù di un potenziale turistico regionale molto elevato.

Anche l'analisi del settore condotta nelle precedenti fasi del Progetto FARO ha dato evidenza della **dualità** che vive il comparto turistico in Sicilia, tra forte potenzialità di divenire driver di sviluppo dell'economia locale e debole capacità attrattiva turistica, intendendo con ciò la reale capacità di **valorizzare il patrimonio** di risorse naturali e culturali per attrarre flussi turistici.



Punti di Forza	Punti di debolezza
Localizzazione geografica	Lavoro e economia irregolare
Capacità di fare innovazione delle aziende	Ruolo e politiche del credito
Qualità della vita, rapporti sociali e cultura locale	Infrastrutture e servizi di trasporto

*Caratteristiche percepite del sistema turistico regionale emerse durante il focus group con le PMI*

A tal fine, l'indice di efficacia delle potenzialità turistiche delle regioni italiane, ottenuto dalla correlazione tra l'indice di attrattività turistica potenziale (IATP) e il numero di arrivi stranieri in un anno, restituisce il posizionamento della Sicilia tra le regioni con maggior divario tra potenzialità e reale attrattività turistica: dall'8° posizione in termini di attrattività potenziale, la Sicilia scivola all'11° posizione nella graduatoria di efficacia dello sfruttamento delle potenzialità turistiche, posizionandosi comunque sotto la media nazionale ma tra le regioni del Sud più virtuose<sup>9</sup>

La debolezza dell'offerta turistica da un lato e la scarsa capacità di lettura della domanda sono elementi di scenario che emergono dalla discussione sviluppata nel corso del Focus Group realizzato a Messina in presenza di un gruppo di attori locali rappresentativo di una realtà articolata di offerta turistica: referenti di imprese alberghiere di medie dimensioni, la cui priorità d'intervento è dettata dall'esigenza di mantenere i livelli di produttività nonostante il rincaro dei costi di gestione, rappresentanti di agenzie di organizzazione eventi e operatori turistici, testimoni di business più aperti al confronto con il mercato internazionale la cui priorità coincide con l'urgenza di cambiare la cultura della gestione (pubblica e privata) del comparto turistico.

Tra le motivazioni di base che impediscono l'espressione a pieno delle potenzialità turistiche, la **rete delle infrastrutture** per il trasporto riveste carattere prioritario. Ad oggi, il sistema delle infrastrutture si avvale, per i collegamenti aeroportuali, sulla funzionalità di 5 aeroporti, inclusi Pantelleria e Lampedusa, che nel 2009 (dati Enac 2010) hanno registrato una variazione sul 2008 dei movimenti aerei commerciali positivi per Palermo (+2.4%), Lampedusa (+27.9%) e Trapani (+40.1%) il cui notevole incremento di traffico avviene in virtù degli accordi con diverse compagnie low cost, mentre risultano in calo i flussi sull'aeroporto di Catania (-2.4%) e quello di Pantelleria (-13%).

Di difficile coniugazione con la tendenza del settore a promuovere "short break", weekend tematici che sollecitano la movimentazione locale, il sistema stradale siciliano rappresenta un fattore critico per gli

<sup>9</sup> 2012, Osservatorio Nazionale del Turismo – Rapporto sul Turismo 2012



spostamenti, a fronte dei 650 Km di autostrade e circa 3.500 Km di strade statali (dati ANAS e Consorzio per le Autostrade Siciliane), privando soprattutto la parte interna dell'isola e quella sul versante Sud Ovest di una mobilità su strada e anche la rete ferroviaria non risulta essere d'ausilio agli spostamenti turistici, avendo la disponibilità di un binario unico sulla maggior parte delle tratte interne.

L'**organizzazione dell'offerta turistica**, da cui ne deriva la consistenza dei flussi turistici, risulta concentrata nei nuclei urbani più facilmente raggiungibili. Solo considerando il comparto degli alloggi, su un totale di 4.329 strutture ricettive presenti in Sicilia, di cui 1.260 esercizi alberghieri e la restante parte di esercizi complementari per un totale di 187.419 posti letto disponibili, l'80% degli alberghi sono distribuiti tra le province di Messina (30.7%) Palermo (17.2%), Trapani (13.8%) mentre su Catania e Agrigento sono presenti rispettivamente il 10.6 e 9.3% degli alberghi disponibili sull'isola.

Il sistema ricettivo è risultato impegnato ad accogliere, nel 2010, un numero di arrivi di turisti pari a poco più di 4 milioni di unità, ovvero 1.9% in meno rispetto all'anno precedente (4.101.879), in linea con la flessione degli ultimi 5 anni che solo recentemente accenna a recuperare qualche punto percentuale. L'indice di permanenza media è pari a 3.4 giorni, inferiore sia alla media registrata dalle regioni del Mezzogiorno, pari a 4.3, sia alla media nazionale, pari a 3.9 giorni.

Le ultime statistiche dell'ISTAT (2008) confermano la riduzione bilanciata su entrambe le componenti italiana e straniera del flusso di *arrivi* di turisti, rappresentanti rispettivamente il 61.7 % e il 38.3% dei turisti sull'Isola. Aumenta la percentuale delle *presenze* con una quota di stranieri pari al 30.1%, superiore alla media del Sud (27.8%) ma inferiore alla media nazionale (43%).

Negli ultimi 10 anni è cambiata la composizione delle presenze straniere: a fronte di una forte diminuzione degli arrivi dalla Germania (-26.5%), dagli USA (-25.7%), dalla Francia (-6.1%) e dai Paesi Bassi (-14.8%) aumentano gli arrivi dal Regno Unito (+39.3%) e dalla Spagna (+39.4%), anche grazie all'apertura di nuove rotte dirette tramite vettori low cost.

Considerazione a sé merita l'incremento, nel periodo 2001 – 2009, dei flussi di stranieri provenienti dai Paesi emergenti tra cui:

- la Russia che incrementa la propria presenza con un parametro pari a +387.5% di arrivi e + 415.2% di presenze,
- la Cina, rispettivamente + 83.1% e 84.1%
- il Brasile, con una presenza più modesta ma significativa di 33.9% di arrivi e 39% di presenze.

A fronte di questa diversificazione della geografia dei flussi di turisti, la caratteristica dell'offerta regionale di una micro imprenditorialità improvvisata in aumento negli ultimi anni, non gioca a favore: molti i proprietari di immobili che si improvvisano imprenditori indebolendo, da un lato, l'offerta con servizi che non sempre





interpretano correttamente le esigenze del cliente, e dall'altra offuscando la managerialità della classe imprenditrice.

Peraltro l'improvvisazione imprenditoriale, che interessa prioritariamente gli esercizi complementari dell'offerta turistica, non sempre consente di interpretare i cambiamenti di scenario e di anticipare le scelte strategiche, che invece interessano il mercato di riferimento in vista dei flussi consistenti di turisti delle classi medie dei paesi con economia crescente, come India e Cina. La Sicilia, come anche altre regioni dell'Italia, resta una destinazione ambita ma non ancora adeguatamente preparata ad accogliere turisti di culture diverse da quelle occidentali.

La dimensione "organizzazione dell'offerta turistica" è stata indagata anche come modello organizzativo sostenuto dalla normativa di riferimento. A tal fine, il recente riconoscimento dei Distretti Turistici (D.A. GAB 27/2012), benché non ancora entrato nella fase operativa di sviluppo di iniziative specifiche, è alla base dell'identificazione della mappa di 9 distretti a carattere tematico, che interessano 167 Comuni, e 16 distretti a carattere territoriale, per un totale di 316 Comuni coinvolti su un totale di 390 Comuni Siciliani. L'azione si auspica possa consentire di superare la frammentazione delle politiche di promozione e sostegno del turismo, individuando e sostenendo priorità di intervento direttamente finalizzate allo sviluppo delle specifiche potenzialità espresse da ciascun Distretto, attraverso la realizzazione di Progetti Leader e Accordi di Programma volti al potenziamento e alla commercializzazione di specifici prodotti turistici.

E' infatti proprio la ricerca di una specificità del prodotto/servizio, qualitativamente migliore ma a basso costo, che emerge nelle fasi di ascolto attivo del Progetto FARO come uno dei fattori di competitività su cui puntare per lo sviluppo del settore.

Ulteriore priorità su cui il sistema normativo locale è chiamato ad intervenire, interessa la definizione degli standard e delle procedure per verificare il sistema di qualità dell'offerta turistica.

Ad oggi, l'assenza di standard qualitativi per la progettazione e la valutazione dell'offerta dei servizi culturali e turistici rende difficile, per il mercato di riferimento, riconoscere e raggiungere l'equilibrio ottimale tra economicità e qualità dell'offerta turistica locale.

La **presenza sui mercati esteri** delle imprese del settore è in molti casi discontinua nel tempo, segmentata tra iniziative rivolte a scenari e culture diverse di cui non sempre si percepisce appieno la domanda turistica. La tipologia aziendale del comparto turistico e del settore terziario aggregato, per lo più rappresentata da aziende di piccole, piccolissime e medie dimensioni, rende ancor più difficile l'idea di un'area dedita all'internazionalizzazione all'interno di ciascuna realtà, trasferendo l'attenzione delle aziende verso forme di aggregazione commerciale. Lo sforzo programmatico della Regione Siciliana in tal senso ha dato origine a diverse iniziative rivolte alle aziende del settore, tra cui il Progetto Paesi del Golfo, Ob. Op.5.2.1.3. del PO FESR 2007/13, promuovendo la partecipazione delle aziende del settore turistico / alberghiero a missioni incoming.



Gli elementi descrittivi dello stato dell'arte del settore turistico in Sicilia suggeriscono e sollecitano le priorità su cui intervenire per consentire la piena espressione delle potenzialità del comparto, come emerse dalla consultazione dei documenti programmatici della Regione, integrate dalle evidenze emerse dalle analisi desk e confermate dagli attori del sistema turistico regionale nelle fasi di ascolto attivo previste nel disegno progettuale di FARO. Le linee direttrici della riqualificazione del settore sono individuate in:

- **potenziamento delle infrastrutture:** migliorare le connessioni logistiche a partire dalla valorizzazione dei sistemi esistenti come, ad esempio, la riconversione a uso civile dell'aeroporto militare di Comiso al fine di valorizzare l'offerta turistica della parte sud orientale dell'isola che include il maggior numero dei siti culturali riconosciuti patrimonio Unesco (Villa Romana del Casale, Val di Noto, Siracusa, Monte Etna). La mappatura delle opportunità turistiche "silenti" della Sicilia, infatti, traduce le carenze strutturali dei trasporti, come dimostra ad esempio l'area naturalistica del Parco dell'Etna che vanta una proposta turistica ridotta rispetto al potenziale di sviluppo, pur considerando i vincoli dettati dalla protezione naturalistica dell'area.

In tale ambito, gli interventi migliorativi dei sistemi di trasporto, tra cui l'anello Ferroviario di Palermo, la Ferrovia Circumetnea, l'interporto di Termini Imerese, potrebbero contribuire al potenziamento delle caratteristiche di multimodalità e interoperabilità tra sistemi di trasporto, facilitando lo spostamento di persone e merci sul territorio siciliano, a patto che questi stessi investimenti rientrino in piani di sviluppo economico della Regione a più ampio respiro, in grado di assicurare la necessaria riconversione produttiva di alcune aree (ad esempio la zona industriale di Termini Imerese) e sostenere la fruibilità dell'offerta di trasferimento su zone meno conosciute dal circuito turistico.

Il potenziamento di rotte e velivoli, già in atto da parte dei principali vettori nazionali, consente di differenziare e ottimizzare la strategia di destagionalizzazione improntata per il settore.

- **destagionalizzare i flussi turistici e diversificare l'offerta turistica** sono i risultati attesi dai piani di intervento a supporto dello sviluppo del turismo in Sicilia, puntando soprattutto sull'internazionalizzazione dell'offerta turistica. Infatti, è proprio la componente straniera che risponde con maggiore incidenza sulla destagionalizzazione degli arrivi: per gli italiani resta la preferenza ad organizzare il soggiorno in Sicilia nei mesi estivi di luglio e agosto mentre i turisti stranieri differenziano gli arrivi tra il mese di agosto, che raccoglie comunque ancora il maggior flusso di presenze, e il mese di settembre e maggio, confermando l'immagine della vacanza balneare. Altri tipi di turismo, dal termale al culturale, enogastronomico, sportivo e del wellness, potranno essere messi a punto al fine di promuovere la versatilità e al contempo l'unicità del turismo siciliano raggiungendo, oltre la richiesta generica della domanda evasivo-ricreativa del turismo, la dimensione esperienziale e sperimentale. Discorso a parte, poi, merita il mercato del turismo sociale la cui presenza in Sicilia ad oggi non è apprezzabile. Il turismo sociale coinvolge nelle vacanze persone anziane o soggetti diversamente abili che, per diverse ragioni, potrebbero



contribuire alla destagionalizzazione del fenomeno turistico, questione particolarmente presente in Sicilia.

- **sviluppare l'ICT applicato** al settore attraverso lo sviluppo di piattaforme on line in grado di supportare la domanda e l'offerta turistica nei diversi ambiti del marketing centrato sul prodotto "Sicilia", dell'intermediazione turistica dalle prenotazioni on line del singolo fino alla gestione dei pacchetti di offerta turistica rivolte alle agenzie di viaggio, ottimizzando in tal modo gli investimenti che consentono di sviluppare il business on line. Va in tal senso recepito il trend di utilizzo dei sistemi ICT applicati all'industria turistica: ad oggi il 54% delle prenotazioni e degli acquisti dei servizi accessori a livello internazionale avviene on line, mentre in Italia (Istat febbraio 2013) il sistema on line è utilizzato dal 37.4% dei turisti e la quota aumenta di circa 10 punti per i viaggi di lavoro. Ulteriore attenzione, poi, merita lo sviluppo e l'utilizzo dei DMS Destination Management Systems, strumenti che si confermano essere privilegiati per supportare la promozione, distribuzione e gestione operativa delle destinazioni e delle PMI che ne fanno parte. Si tratta di sistemi in grado di rendere accessibile, su un'ampia gamma di strumenti tecnologici e basandosi sull'idea della Wide Area Network, l'offerta turistica di una destinazione. Richiede, dunque, l'investimento da parte degli attori dell'offerta turistica di dotarsi di strutture informatiche e network, rispondendo all'esigenza del viaggiatore di restare connesso e di avere ampio margine decisionale sull'esperienza di viaggio. E', dunque, anche questa priorità strettamente vincolata al potenziamento delle infrastrutture.
- l'identificazione dei **sistemi territoriali del turismo**, unitamente ad una domanda di rigenerazione del **management e middle management** per il rinnovamento del sistema di gestione privato e pubblico del settore, è una macro priorità di intervento emersa nel corso delle fasi di ascolto del territorio previste in FARO, da cui matura l'esigenza di un intervento sistemico per sensibilizzare e rinnovare il modello culturale alla base delle strategie di sviluppo del settore: dalla concorrenza sleale che vede il ricorso al lavoro nero, a sostenere un'imprenditorialità improvvisata e frammentata sul territorio, all'emersione delle forme di collaborazione che, pur rispettando l'autonomia dell'imprenditore, consente di massimizzare il rendimento della logica di rete.

Il livello di sviluppo turistico regionale raggiunto conferma l'indice di attrazione potenzialmente alto della Sicilia, declinato sulla presenza di beni culturali, storici, ambientali e paesaggistici, e il basso indice di efficacia delle potenzialità turistiche, con una esigua capacità di tradurre i fattori di attrazione in flussi turistici, strategie di marketing pianificate, interventi normativi tempestivi in grado di supportare lo sviluppo delle potenzialità turistiche.

### *3.3 Le considerazioni emerse nell'ambito delle attività di studio del territorio del progetto FARO*

Le attività di "ascolto del territorio" effettuate nell'ambito del progetto FARO e ripetibili al fine di progressivi aggiornamenti del Piano formativo settoriale, hanno consentito di operare una verifica dei settori produttivi



da considerare virtualmente strategici per lo sviluppo della Sicilia e per orientare conseguentemente l'indagine sui fabbisogni professionali-formativi delle imprese.

Esse si sono articolate attraverso momenti di discussione collettiva, quali i focus group, ed attività di ascolto diretto delle imprese, tramite la somministrazione di questionari.

Il primo momento è stato quello dell'esecuzione di due focus group "regionali" attraverso i quali si è proceduto all'individuazione dei settori regionali strategici. Per facilitare le riflessioni e la presa di decisione dei partecipanti, il Focus Group è stato progettato e realizzato grazie a due incontri a distanza di due settimane uno dall'altro. Nel corso del primo incontro, è stato fornito ai partecipanti un testo sintetico della Mappatura socio-economica della regione, chiedendo ai partecipanti di iniziare ad esprimere le prime riflessioni circa la richiesta di identificare i settori da essi ritenuti strategici, a breve e/o a medio termine, per lo sviluppo regionale.

Nel secondo incontro, si è proceduto ad illustrare ai partecipanti il risultato della consultazione on line (emerso grazie alla rielaborazione delle schede compilate e ricevute), al fine di giungere ad una piena e conclusiva condivisione di una sorta di ideale graduatoria, che ha condotto alla individuazione dei settori produttivi ritenuti strategici per lo sviluppo, attuale e in prospettiva, della Sicilia, tra i quali ricade il settore turistico regionale.

Sulla base della selezione dei settori produttivi strategici, è stato dato avvio alla realizzazione di un questionario di rilevazione sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese appartenenti agli stessi settori, successivamente, si è proceduto ad impostare l'architettura complessiva dell'indagine, attraverso l'individuazione delle singole imprese da intervistare con metodo CATI (rilevazione telefonica) tramite elenchi di varia fonte. Il che ha comportato una scelta "randomizzata" delle imprese, non potendo operare secondo un campione statistico effettivamente rappresentativo degli universi settoriali selezionati.

Le attività di intervista presso le imprese, eseguite nel corso del primo semestre 2013, oltre che rilevare i fabbisogni di competenze-formazione, di cui si darà conto al successivo capitolo 4 del presente lavoro, ha inteso raccogliere direttamente indicazioni rispetto allo scenario atteso dagli operatori economici locali: clima di fiducia, strategie aziendali di sviluppo, investimenti a breve-medio termine. Elementi che risultano essere di interesse per comprendere quali siano le dinamiche del settore considerato all'interno del contesto regionale e quali potranno essere le evoluzioni da attendersi per il breve-medio termine anche in ordine alle scelte occupazionali ed alla domanda di competenze.

Lo scarso sviluppo strutturale del settore turistico in Sicilia non rende competitiva l'offerta né sullo scenario regionale e nazionale e perde attrattività anche sul piano internazionale. Gli attori del sistema regionale ascoltati attraverso le attività del progetto FARO indicano come principale fattore di competitività per il settore la qualità e la specializzazione del prodotto/servizio (72%), seguito con forte distacco dal fattore prezzo (37%) e ancor più dal fattore qualità delle risorse disponibili (11 %).



I fattori meno considerati come strategici risultano essere quelli legati agli investimenti e utilizzo delle innovazioni tecnologiche e promozioni su siti internet (valore minimo raggiunto tra le opzioni di risposta, pari a 0.7%).

Il confronto con l'offerta turistica internazionale, e più dettagliatamente con i competitors del bacino del Mediterraneo, rende il mercato locale difficile da sviluppare anche per le stesse filiere turistiche siciliane rivolte, ad esempio, all'organizzazione di eventi che differenziano il loro fatturato con gestione di commesse fuori regione: Sorrento, ma anche le città del Nord come Torino, Milano e altre località del Mediterraneo tra cui Malta, Croazia, hanno surclassato l'offerta della Regione e sono in grado di offrire servizi e infrastrutture più agevoli a costi competitivi rispetto al mercato locale. Suscita interesse il caso della Croazia in cui le misure governative a supporto del settore hanno proposto una riduzione dell'IVA al 10%, proposta che se approvata consentirà ad una famiglia di risparmiare il 12% netto sui costi rispetto ad un pacchetto vacanze in Sicilia dove le recenti scelte locali impongono un rincaro della tassa di soggiorno. È evidente, quindi, come il confronto sul mercato internazionale acuisca i fattori di criticità e la mancata concretezza delle azioni che prediligono il settore turistico come asse strategico per l'economia della Regione.

A fronte delle debolezze strutturali dell'offerta, resta offuscata la potenzialità del fattore tecnologico come priorità di investimento per lo sviluppo del comparto, sebbene rimane alta l'attenzione per le competenze e strumentazioni web a supporto del marketing, gestione vendite e sistemi integrati di gestione aziendale.

Risulta difficile anche individuare una priorità di investimento per lo sviluppo di nuova offerta turistica, che oscilla tra alberghi di alta categoria ed esercizi complementari presenti in modo capillare, con evidenti difficoltà di ricondurre le realtà ad un'offerta sistemica e integrata.

**L'apertura ai mercati esteri**, a fronte del potenziale attrattivo del prodotto turistico regionale, si conferma modesta: si rileva solo nel 38% dei casi di aziende del settore coinvolte nella rilevazione CATI. La più ampia quota di imprese non presenti sui mercati esteri adduce come motivazione il mancato interesse per questa eventualità (oltre il 60% degli intervistati), mentre una parte significativa si dichiara non in grado di esportare a causa di mancanza di competenze e risorse adeguate (21.5%). Residuale (13%) le aziende tuttora in fase di valutazione circa le opportunità o meno di aprire ai mercati esteri. Tra i fattori che scoraggiano il potenziamento della presenza sui mercati esteri assume rilievo: il negativo rapporto qualità/prezzi, a sfavore della Sicilia nel confronto con i competitors internazionali più vicini; la mancata pervasività, efficienza e disponibilità delle infrastrutture, che rende difficile "far arrivare" i turisti in Sicilia anche in relazione ad una politica dei costi delle compagnie aeree non sempre a vantaggio del settore turistico della Sicilia; scarsa capacità degli imprenditori locali di interagire e fare sistema con la governance locale e con gli attori dello scenario, per dare impulso alla crescita del tessuto produttivo; la mancata disponibilità immediata di personale con competenze trasversali e tecnico specifiche altamente qualificate, ulteriore svantaggio nel confronto con competitors con culture anglofone (es. Malta) e francofone (nord dell'Africa). Le nuove realtà, tra cui possono essere annoverate anche alcune location del Nord Africa sviluppatesi negli ultimi anni, sono



diventate altamente competitive a livello nazionale per l'Italia e soprattutto per la Regione Sicilia, che ha visto dirottare importanti quote di flussi turistici convegnistico, scolastico e anche familiare.

Indagare sul grado di connessione tra imprese nel settore ha portato alla luce una capacità di fare rete anche in condizioni di prossimità geografica, modesta e assume carattere occasionale nel 47% delle aziende intervistate con il sistema CATI nell'ambito di FARO, mentre le relazioni di scambio sono consolidate e costanti per il 30% degli intervistati. E' inesistente, invece, per il 23% degli intervistati.

Su pochi punti strategici di attrattività turistica regionale si concentrano molte iniziative a carattere regionale e la gestione volta a valorizzare singole eccellenze turistiche rende difficile l'emersione di altri circuiti turistici regionali. È un caso esemplare Taormina, eccellenza del turismo regionale che difficilmente consente di attivare logiche di rete o altre forme di relazioni di scambio, anche di filiera, tra le realtà produttive locali.

Le considerazioni delineano una priorità di intervento formativo che privilegia, per il management del settore, lo sviluppo di competenze e capacità in termini di B2B, finalizzate ad aumentare l'insieme di relazioni e lo sviluppo del business tra imprese.

Le **tecnologie dell'informazione e comunicazione** sono utilizzate, attualmente, in via prioritaria per assolvere ad una funzione a carattere informativo generale (83%), a migliorare i rapporti con i clienti (82%). Anche per le funzioni gestionali interne, in particolare per il miglioramento dell'assetto organizzativo, il ricorso alle tecnologie esaminate diventa considerevole (76%). Le frequenze minori si registrano per il decentramento di servizi sul territorio (46%) e per la vendita con transazione on line (55.7%).

In futuro le aziende del settore esprimono la propensione per un utilizzo delle tecnologie dell'informazione al fine di favorire il decentramento dei servizi (15%), migliorare la rete logistica e distributiva (14%) e l'assetto organizzativo (12%), nonché i livelli di produttività e la vendita con transazione on line (10%).

Sul fronte delle **politiche del lavoro** adottate dal settore per far fronte alla crisi si conferma la sostanziale tenuta del comparto che sceglie di mantenere per intero l'organico aziendale (34%). Il ricorso a misure di contrazione della forza lavoro si registra sia nella forma del licenziamento (29%) sia con il mancato rinnovo dei contratti di lavoro temporali (28%).

Va peraltro segnalato l'esiguo ricorso a strumenti di ammortizzatori sociali, utilizzati solo dal 2% delle aziende intervistate, e l'immobilità delle aziende di fronte alle difficoltà indotte dall'attuale congiuntura economica si registra nel 56% di imprese che non applica nessun intervento specifico per reagire alla situazione. Tra gli interventi messi in atto dalle aziende, per lo più ascrivibili a interventi passivi, assume rilievo il ridimensionamento dei volumi di attività (18%) e il ricorso al prestito finanziario (17%), aumentando l'esposizione al debito.

Tra le risposte adottate in termini proattivi, si segnalano i bassi indici raggiunti da:



- Investimenti in nuovi servizi (6%)
- Collaborazione con strutture analoghe (4%)
- Raggiungere nuovi mercati esteri (3%)

In questo scenario, sono molte le aziende che soccombono alle difficoltà intervenute, dopo aver attivato procedure di indebitamento che complicano ulteriormente la posizione degli imprenditori.

Al trend di chiusura di grandi strutture, di facile obsolescenza e costose nella manutenzione degli spazi e mantenimento del personale, si contrappone l'avvio di interventi più differenziati in termini di accoglienza turistica sul territorio: si tratta per lo più di B&B che contribuiscono ad ampliare l'offerta di servizi di accoglienza ma aumenta, potenzialmente, anche il fenomeno dell'imprenditorialità "improvvisata". Molti proprietari di immobili in località turistiche si improvvisano imprenditori, con l'aspettativa di un guadagno facile a bassissimo investimento, sia nella struttura ricettiva sia a livello di professionalità coinvolte, alimentando il vortice di perdita di competitività e attrattività del sistema turistico regionale.

### 3.4 I fabbisogni di formazione e di competenze di natura generale-trasversale del settore

Le considerazioni di contesto illustrate ai punti precedenti, vengono in questa fase utilizzate per individuare un sistema di fabbisogni di natura generale/trasversale da porre alla base dei percorsi di formazione e di sviluppo/rafforzamento del settore turistico in quanto rilevano elementi di scenario sia macroeconomico globale che trasversale allo specifico settore economico, da attenzionare per guidare l'individuazione delle strategie formative e di rafforzamento delle competenze che possono conseguire il maggiore successo in termini di sviluppo economico ed occupazionale della regione.

Di seguito, si riporta una tabella di sintesi attraverso la quale tali fabbisogni vengono messi a sistema rispetto alle seguenti tre categorie di fabbisogni: a) contesto macroeconomico globale; b) contesto regionale; c) contesto regionale/settoriale.

Fabbisogni di formazione e competenze di natura generale/trasversale	
<b>Fabbisogni di contesto macroeconomico globale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spostare l'attenzione delle policy formative verso lo sviluppo ed il rafforzamento <b>delle competenze</b>, viste come capacità di utilizzare conoscenze ed abilità al fine di svolgere compiti e di risolvere problemi;</li> <li>- rinnovamento all'interno delle imprese che dovranno aumentare la propria "capitalizzazione" delle funzioni di R&amp;S agendo, prioritariamente sul capitale umano;</li> <li>- rafforzamento dei sistemi di insegnamento e di formazione finalizzati ad agevolare l'ingresso dei giovani sul mercato del lavoro ed a consentire alle persone, lungo tutto l'arco della vita, di migliorare e rinnovare le</li> </ul>



	<p>proprie competenze;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rinnovamento all'interno delle imprese in termini di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, agendo prioritariamente sul capitale umano;</li> <li>- rinnovamento delle traiettorie di sviluppo delle imprese in grado di promuovere la sostenibilità dei processi e dei prodotti/servizi ;</li> <li>- rafforzamento e reindirizzo del sistema dell'istruzione, al fine di renderlo maggiormente allineato alle esigenze di mercato;</li> <li>- rafforzamento del capitale umano, che dovrà essere maggiormente qualificato in campo scientifico-tecnologico;</li> <li>- indirizzo dell'istruzione e della formazione per accrescerne la pertinenza rispetto alle esigenze del mercato del lavoro;</li> <li>- rafforzamento dell'apprendimento permanente, che dovrà adeguare le competenze dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita;</li> <li>- rafforzare le competenze di tipo non routinario delle mansioni, ovvero non rimpiazzabili con l'innovazione tecnologica o con cambiamenti sul piano organizzativo (per definire profili professionali che richiedono di pensare, comunicare, organizzare e decidere)</li> </ul>
<p><b>Fabbisogni di contesto regionale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumento dei tassi di attività totali ed in particolare il tasso di attività femminile;</li> <li>- rafforzamento della dotazione strutturale delle tecnologie dell'informazione e comunicazione e del loro utilizzo all'interno delle PMI di minore dimensione;</li> <li>- aumento dei tassi di utilizzo delle tecnologie dell'informazione all'interno delle imprese (diffusione siti web e grado di utilizzo di internet);</li> <li>- riduzione del tasso di abbandono prematuro degli studi ed incremento del tasso di scolarizzazione superiore della popolazione più giovane (20-24 anni);</li> <li>- aumento del numero di occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione lungo tutto l'arco delle vita lavorativa;</li> <li>- aumento del numero di non occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione;</li> <li>- aumento delle capacità di esportazione delle imprese, favorendo l'apertura dei mercati, prioritariamente in settori a domanda mondiale dinamica, e riducendo il grado di dipendenza economica dalle importazioni;</li> <li>- rafforzamento della spesa per l'innovazione e dell'occupazione con mansioni di R&amp;S all'interno delle imprese (pubbliche e private);</li> <li>- rafforzamento del sistema di interazioni reciproche tra il settore della ricerca pubblica e le imprese e tra le imprese innovatrici e le imprese</li> </ul>





	<p>imitatrici;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rafforzamento della capacità di ricerca e progettazione a valere su finanziamenti pubblici per lo sviluppo delle PMI</li> </ul>
<b>Fabbisogno di contesto regionale/settoriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- necessità di sviluppare le competenze manageriali per gestire sistemi di governance complessi che coordinino in un ottica sistemica il settore turistico e gli altri sistemi regionali da cui ne dipende la crescita (infrastrutture, politiche ambientali, sistema del credito a supporto delle PMI)</li> <li>- potenziare le competenze di gestione degli strumenti ICT per lo sviluppo di processi aziendali più efficaci, per la costruzione di reti interconnesse degli operatori del settore, per lo sviluppo delle attività di marketing</li> <li>- accrescere l'area di competenze relativa al customer care</li> <li>- sviluppare le competenze trasversali necessarie a garantire la conformità rispetto agli standard di qualità, sicurezza dei processi e dei prodotti</li> <li>- sensibilizzare tutti gli operatori del settore turistico ad un paradigma culturale che intenda il bene ambientale/turistico come un bene comune, da tutelare, valorizzare e promuovere in un'ottica di rete da cui scaturisca un'area di competenze legate all'interpretazione del mercato e alla commercializzazione del prodotto in uno scenario globale</li> </ul>

#### 4. LE FIGURE PROFESSIONALI E LE COMPETENZE DA RAFFORZARE

4.1 *Dalle attività di ascolto del territorio all'individuazione delle figure chiave settoriale e dei gap di conoscenza/competenza.*

Le attività di approfondimento territoriale del progetto FARO, condotte attraverso l'indagine CATI presso le imprese dei settori economici "strategici" per l'economia regionale, ed approfondita attraverso focus group settoriali condotti sul territorio, hanno consentito di implementare un modello di ascolto ed interazione con gli operatori economici territoriali, finalizzate a definire le figure professionali maggiormente richieste dal tessuto produttivo, i relativi profili professionali e le conoscenze/competenze ad essi correlati, utili allo sviluppo dell'economia siciliana.

L'indagine di campo sulle imprese e la verifica dei risultati condotta attraverso i focus group, pertanto, forniscono un contributo all'individuazione delle "figure chiave" ed alla tracciabilità dei fabbisogni formativi e professionali emergenti a livello di singoli settori produttivi.

In linea generale, le indicazioni che provengono dalle attività di ascolto degli operatori economici del settore turistico regionale condotte nel corso del 1° semestre 2013, rilevano una situazione di scarso sviluppo



strutturale del settore, nonostante i grandi sforzi compiuti da un tessuto produttivo frammentato in una galassia di piccole e micro imprese. In questo senso, è significativo il numero delle imprese intervistate (22.1%) che riferiscono di avere bisogno di interventi di aggiornamento/riconversione/qualificazione della propria forza lavoro.

Le professioni indicate come sensibili a interventi formativi si concentrano prioritariamente nelle aree di preparazione dei cibi, attività di contatto e accoglienza del cliente e di manutenzione delle strutture, oltre ad un richiamo ad alcune funzioni di gestione. Le indicazioni si concentrano maggiormente sullo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche, relativamente alle seguenti aree, presentate in ordine di priorità segnalate dalle imprese:

Area di competenza	Profili
Preparazione cibi	cuoco/chef, pasticciere, barman, addetti alla cucina e pizzeria
Contatto e Accoglienza del cliente	addetto alla sala ristorante (cameriere/maitre, commis di sala), addetto al front office
Manutenzione delle strutture	operaio specializzato, governante, lavapiatti
Area gestionale	esperto marketing, amministratore, segreteria

Fonte: indagine Farolab 2013

Dalla vision di urgente rigenerazione del settore turistico a livello regionale, scaturiscono le considerazioni sulle principali figure professionali che avrebbero bisogno di interventi di riqualificazione, con attenzione anche ai profili attivi sul livello decisionale, politico e tecnico, del settore turistico.

È rilanciata la condizione prioritaria di avviare un cambiamento strategico nelle linee di gestione regionale del turismo, prima di intervenire con la formazione degli addetti del settore. L'azione formativa dedicata al settore non avrebbe alcun impatto in mancanza di interventi strutturali di valorizzazione e difesa della risorsa turistica.

La formazione dedicata ai referenti delle PA di una regione a Statuto Speciale, si auspica sia funzionale all'identificazione del sistema turistico come vocazione del territorio siciliano, con competenze atte a potenziare l'attrattività turistica nei diversi ambiti del turismo anche di tipo congressuale, naturalistico, sportivo, e capace di intercettare e valorizzare le nuove tendenze espresse dal mercato e dagli operatori del settore. Il sistema di governance, inteso come quell'intreccio di politiche messe in atto da attori pubblici e privati regionali per la valorizzazione del patrimonio turistico/ambientale siciliano, costituisce un elemento



portante dello sviluppo, specie in regioni in cui la produzione turistica è affidata a imprese di piccole dimensioni. A questo sistema è infatti affidata la costruzione dell'immagine turistica della regione sia in termini di risorse originarie che di tipologia della produzione turistica, nonché il controllo di quest'ultima. Al riguardo i risultati dell'indagine condotta nell'ambito del progetto FARO suggeriscono di sviluppare strumenti di incentivazione delle imprese che compiono sforzi per la formazione di reti organizzative articolate tra player pubblico/privati, realizzando così diversi vantaggi in termini di integrazione dei servizi e di economie di scala.

Sono individuati, poi, i ruoli manageriali all'interno delle strutture ricettive e di promozione del turismo locale con attenzione alla gestione delle risorse umane, area del marketing territoriale con lo sviluppo di reti di imprese tra territori limitrofi. Per l'area manutenzione, viene richiamata la figura del manutentore con ampia gamma di competenze tecniche e capacità di intervento su diversi sistemi automatici e meccanici. E' importante il riconoscimento delle competenze per poter intervenire su sistemi regolamentati complessi (come ad es. su sistema di sicurezza, etc).

La relazione con il cliente, dall'accoglienza all'assistenza durante il soggiorno o altro evento di ospitalità, deve essere oggetto costante d'attenzione e le competenze non sono sempre qualificate sia in uscita dai percorsi formativi sia nei profili più consolidati da anni di pratica. Si conferma, dunque, la necessità di riqualificare i profili di accoglienza e contatto con il cliente, anche per contrastare gli effetti di assunzioni di personale con basse qualifiche e di tipo stagionale, che le aziende prediligono per contingentare i costi.

Anche la preparazione dei cibi, per anni centrata sulle peculiarità alimentari locali, deve avere un respiro più ampio sulla cucina internazionale, su tecniche di cottura e preparazione dei cibi all'avanguardia, anche in linea con una rivisitazione delle tradizioni culinarie, con la specializzazione delle preparazioni vegetariane, vegane e rispondenti alle principali regole alimentari delle diverse religioni (Halal, Kosher...)

Interrogate sui contenuti dell'aggiornamento/riqualificazione/riconversione, i contenuti segnalati con maggiore intensità si riferiscono a tematiche di natura tecnica in grado di potenziare la fase di promozione del prodotto turistico e commercializzazione verso il mercato nonché per l'ideazione e la preparazione dei prodotti per la ristorazione. Emergono poi competenze trasversali finalizzate ad assicurare gli standard di qualità di processo e di prodotto.

Tra le competenze segnalate con maggiore frequenza:

- Marketing, tecniche di vendita e commercializzazione del prodotto (22.6%)
- Tecniche professionali per la cucina (22.6%)
- HACCP e igiene alimentare (16.1%)
- Lingue straniere (16.1%)

L'area di competenze correlate direttamente alla funzione di customer care aggrega il secondo livello di preferenze espresse, relative a:



- Qualità del servizio (12.9%)
- Assistenza e cura del cliente (12.9%)
- Tecniche professionali per la sala e il bar (12.9%)

Infine, le competenze a carattere trasversale riferite a:

- Informatica (6.5%)
- Sviluppo abilità personali e conoscenze del contesto lavorativo, mission e strategie dell'azienda (6.5%)
- Formazione sostitutiva del Libretto Sanitario (6.5%)

Rispetto al ciclo di progettazione, pianificazione, promozione, commercializzazione, erogazione, gestione e valutazione dei prodotti e servizi turistici, i risultati dell'ascolto del territorio tendono a concentrare gli interventi di supporto formativo sulle figure impegnate soprattutto nella fase di:

- **programmazione**, volte a cogliere le correlazioni tra turismo, territorio e sviluppo locale. Tra le priorità di intervento, lo sviluppo della capacità di leggere il contesto, trarre sintesi funzionali ad anticipare e sostenere le evoluzioni dell'offerta turistica, orientata a soddisfare l'esigenza esperienziale di un target altamente differenziato. Questa priorità deve essere condivisa con le istituzioni e le azioni di governo e deve essere declinata su differenti categorie professionali: il middle e top management, gli addetti e i consulenti per attività strategiche, tra cui il marketing e il product design per lo sviluppo di prodotti e dei servizi atti al potenziamento dell'offerta turistica.
- **erogazione**: accanto alla priorità trasversale di lettura del contesto e sviluppo di interventi mirati sul territorio, le evidenze emerse dal Focus Group confermano il deficit in ordine alla disponibilità di figure tecnico-specialistiche in grado di eseguire professionalmente le fasi di contatto e accoglienza del cliente, soprattutto nell'ambito della ristorazione (46%), preparazione del cibo (37%), manutenzione delle strutture (10%) e dell'area gestionale (5%).

Per tutte le figure professionali di cui le strutture intervistate segnalano la necessità, la specificità del titolo di studio non emerge come discriminante (26%), individuando un livello di diploma (44%) o di qualifica professionale (22%) come preferibile.

Scendendo nel dettaglio delle conoscenze e competenze di base delle figure professionali non presenti in azienda ma di cui si avrebbe bisogno, al primo posto sono ribadite le competenze linguistiche: dovranno essere sviluppate per tutti gli addetti del settore turistico cercando di colmare il gap storico rispetto all'inglese e altre lingue europee (tedesco, spagnolo, francese) nonché potenziando l'apprendimento delle lingue dei paesi con una maggiore presenza turistica (arabo, russo, ad esempio) anche in ambiti tecnici (es. servizi nautici e turistici).



Le competenze in certificazione di processi (HACCP, Sicurezza e Qualità in generale) sono intese come competenze non propriamente del settore turistico ma disponibili su un mercato consulenziale il cui rigore e aggiornamento è difficile da verificare. L'organizzazione dei processi, in linea con le direttive di certificazione, rientra invece tra i compiti del middle/top management del settore, su cui è assolutamente necessario intervenire con percorsi ad hoc.

Il confronto con la concorrenza estera ribadisce l'urgenza di intervenire con competenze manageriali nella capacità di lettura e interpretazione delle tendenze in atto nel settore in funzione del potenziamento dello sviluppo del settore, anche attraverso il perfezionamento delle tecniche di vendita e marketing strategico. Anche in questo caso, la formazione degli addetti e del management non può prescindere da un piano riorganizzativo del settore turistico a livello regionale.

Lo sviluppo di abilità personali e conoscenze del contesto lavorativo, mission e strategie dell'azienda è in nuce la priorità di intervento formativo da rivolgere a tutti i livelli di professionalità del settore, per rafforzare i risultati di una selezione delle risorse sbilanciata sui fattori di affidabilità della persona a discapito di una valutazione delle competenze specifiche.

Un primo esercizio, affinato con i risultati emersi nell'ambito del focus group settoriale, utile per individuare i "gap" di competenze e conoscenze che caratterizzano tutte le figure è stato quello di incrociare i contenuti dell'aggiornamento/riqualificazione/riconversione segnalati dalle aziende ed i fabbisogni di natura "generale" individuati di riferimento per lo scenario futuro delle skill di maggiore interesse, con quello delle figure professionali segnalate con fabbisogni di aggiornamento/riqualificazione/formazione da parte delle imprese.

I risultati di tale esercizio sono rappresentati nella tavola riportata a seguire nella quale ciascuno dei "contenuti" dell'aggiornamento/qualificazione/riconversione, viene associato alle singole figure professionali segnalate, con l'obiettivo di far emergere, per ciascuna figura i "gap" sui quali è prioritario agire per equilibrare il capitale umano presente nelle aziende rispetto ai fabbisogni di sviluppo delle stesse imprese turistiche.



	Indagine Farolab 2013							Fabbisogni di contesto globale, regionale e settoriale				
	Competenze linguistiche	Competenze informatiche	Marketing, tecniche di vendita e commercializzazione del prodotto/servizio	Tecniche professionali per la cucina, sala, bar	Product design : integrazione e innovazione dell'offerta	Competenze di gestione integrata salute/sicurezza (HACCP, libretto sanitario, igiene alimentare)	Amministrazione, controllo di gestione, contabilità	Assistenza e cura del cliente (customer care, abilità relazionali anche in contesti multiculturali)	Area delle competenze manageriali	Capacità di ricerca e progettazione a valere su finanziamenti pubblici per lo sviluppo delle PMI	Capacità di fare rete di imprese	Competenze di gestione di strategie e procedure organizzative rivolte alla qualità, sicurezza dei processi e dei prodotti
Contenuti → Figure interne ↓												
<b>Addetto ai piani</b>	X					X		X				X
<b>Addetto al front - office/accoglienza clienti</b>	X	X	X			X		X				X
<b>Esperto di marketing</b>	X	X	X		X			X	X	X	X	X
<b>Manager Alberghiero</b>	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X



	Indagine Farolab 2013								Fabbisogni di contesto globale, regionale e settoriale				
	Competenze linguistiche	Competenze informatiche	Marketing, tecniche di vendita e commercializzazione del prodotto/servizio	Tecniche professionali per la cucina, sala, bar	Product design : integrazione e innovazione dell'offerta	Competenze di gestione integrata salute/sicurezza (HACCP, libretto sanitario, igiene alimentare)	Amministrazione, controllo di gestione, contabilità	Assistenza e cura del cliente (customer care, abilità relazionali anche in contesti multiculturali)	Area delle competenze manageriali	Capacità di ricerca e progettazione a valere su finanziamenti pubblici per lo sviluppo delle PMI	Capacità di fare rete di imprese	Competenze di gestione di strategie e procedure organizzative rivolte alla qualità, sicurezza dei processi e dei prodotti	Capacità di valorizzare il bene comune e commercializzare il prodotto nel mercato globale
Figure interne ↓ Contenuti →													
Barman	X		X	X	X	X		X				X	
Cameriere/maitre/direttore di sala	X		X	X	X	X		X				X	
Commis di sala	X		X	X		X		X				X	
Coordinatori di escursioni	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	



	Indagine Farolab 2013								Fabbisogni di contesto globale, regionale e settoriale				
	Competenze linguistiche	Competenze informatiche	Marketing, tecniche di vendita e commercializzazione del prodotto/servizio	Tecniche professionali per la cucina, sala, bar	Product design : integrazione e innovazione dell'offerta	Competenze di gestione integrata salute/sicurezza (HACCP, libretto sanitario, igiene alimentare)	Amministrazione, controllo di gestione, contabilità	Assistenza e cura del cliente (customer care, abilità relazionali anche in contesti multiculturali)	Area delle competenze manageriali	Capacità di ricerca e progettazione a valere su finanziamenti pubblici per lo sviluppo delle PMI	Capacità di fare rete di imprese	Competenze di gestione di strategie e procedure organizzative rivolte alla qualità, sicurezza dei processi e dei prodotti	Capacità di valorizzare il bene comune e commercializzare il prodotto nel mercato globale
Contenuti →													
Figure interne ↓													
<b>Manager di cucina</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Direttore commerciale	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	
Facchino	X					X		X				X	
Giardiniere						X		X				X	





	Indagine Farolab 2013							Fabbisogni di contesto globale, regionale e settoriale				
	Competenze linguistiche	Competenze informatiche	Marketing, tecniche di vendita e commercializzazione del prodotto/servizio	Tecniche professionali per la cucina, sala, bar	Product design : integrazione e innovazione dell'offerta	Competenze di gestione integrata salute/sicurezza (HACCP, libretto sanitario, igiene alimentare)	Amministrazione, controllo di gestione, contabilità	Assistenza e cura del cliente (customer care, abilità relazionali anche in contesti multiculturali)	Area delle competenze manageriali	Capacità di ricerca e progettazione a valere su finanziamenti pubblici per lo sviluppo delle PMI	Capacità di fare rete di imprese	Competenze di gestione di strategie e procedure organizzative rivolte alla qualità, sicurezza dei processi e dei prodotti
Contenuti → Figure interne ↓												
<b>Esperto di programmazione del Territorio</b>	X					X		X	X	X		X
<b>Guida Naturalistica</b>	X	X			X	X		X	X	X	X	X
Responsabile acquisti	X	X	X				X	X		X	X	X
Responsabile servizi alloggio	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X



	Indagine Farolab 2013								Fabbisogni di contesto globale, regionale e settoriale			
	Competenze linguistiche	Competenze informatiche	Marketing, tecniche di vendita e commercializzazione del prodotto/servizio	Tecniche professionali per la cucina, sala, bar	Product design : integrazione e innovazione dell'offerta	Competenze di gestione integrata salute/sicurezza (HACCP, libretto sanitario, igiene alimentare)	Amministrazione, controllo di gestione, contabilità	Assistenza e cura del cliente (customer care, abilità relazionali anche in contesti multiculturali)	Area delle competenze manageriali	Capacità di ricerca e progettazione a valere su finanziamenti pubblici per lo sviluppo delle PMI	Capacità di fare rete di imprese	Competenze di gestione di strategie e procedure organizzative rivolte alla qualità, sicurezza dei processi e dei prodotti
Contenuti →  Figure interne ↓												
Responsabile servizi ristorazione	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sommelier	X		X	X	X	X		X				X



#### 4.2 I gap da colmare per le figure professionali chiave del settore

Gli elementi raccolti e descritti al paragrafo precedente consentono di proporre, per ciascuna delle figure “chiave” del settore, i principali gap sui quali intervenire attraverso le azioni di formazione. Di seguito, per ciascuna di tali figure viene proposta una scheda illustrativa che sintetizza:

- nella prima sezione, i contributi attesi dalla specifica figura professionale come descritti nei repertori delle professioni (ISFOL, ISTAT), nei CCNL e raccordati, lì dove il dato è disponibile, ai livelli di inquadramento delle figure professionali previsti nell’European Qualification Framework (EQF), strumento che consente di rendere trasparente il parallelismo tra funzione e livello di apprendimento, nonché la riconoscibilità e trasferibilità del profilo professionale raggiunto in diversi contesti territoriali e di mercato del lavoro europei. Per le professioni per le quali non è disponibile un immediato riferimento ai livelli di inquadramento delle qualifiche previsti nell’EQF, è stato riportato il livello basso, medio e alto ai livelli dell’EQF, secondo quanto riportato nella tabella a seguire.

Sebbene l’EQF non individui percorsi di istruzione e formazione specifici per ciascun livello di qualificazione ma considera i risultati dell’apprendimento (learning outcomes) in forma di conoscenze, abilità e competenze che sostanziano la figura in oggetto, è possibile “ordinare” i diversi percorsi di istruzione e formazione e rapportarli ad una gerarchia delle professioni, come di seguito indicato:

Livello generale	Livello EQF	Tipologia di qualificazione	Livello del percorso di apprendimento
basso	1	Diploma di licenza conclusiva del I ciclo di istruzione	Scuola secondaria di I grado
	2	Certificazione obbligo di istruzione	Biennio Scuole secondarie di II grado, percorsi di IeFP triennali e quadriennali
medio	3	Diploma o Attestato di Qualifica di Operatore Professionale	Percorsi triennali dell’Istituto Professionale, di IeFP, Percorsi formativi in apprendistato per il diritto/dovere o percorsi triennali in apprendistato per la qualifica e per il diploma
	4	Diploma: professionale di tecnico, liceale, di istruzione tecnica, professionale, Certificato di specializzazione tecnica superiore	Percorsi quadriennali di IeFP, Percorsi quinquennali liceali, tecnici, professionali Percorsi IFTS
	5	Diploma di tecnico superiore	Corsi ITS
alto	6	Laurea Diploma accademico di primo livello	Percorso Triennale
	7	Laurea Magistrale Diploma accademico di secondo livello Master universitario di primo livello Diploma accademico di specializzazione Diploma di perfezionamento o master	Percorso Biennale o, nel caso di Master, minimo annuale per il raggiungimento di un valore minimo di 60 crediti - CFU



	8	<p>Dottorato di ricerca</p> <p>Diploma accademico di formazione alla ricerca</p> <p>Diploma di specializzazione</p> <p>Master di secondo livello</p> <p>Diploma accademico di specializzazione</p>	<p>Percorso triennale, nel caso del dottorato e Diploma di formazione alla ricerca</p> <p>Percorso biennale, per il diploma di specializzazione</p> <p>Percorso minimo annuale, per il Master</p>
--	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- La seconda sezione delinea le aree di intervento prioritarie ed efficaci al fine di rafforzare il profilo professionale in linea con le tendenze evolutive del settore produttivo di riferimento. E' questa la sezione che integra i risultati quantitativi e qualitativi dei percorsi di indagine previsti nel progetto FARO e proietta le esigenze formative in un quadro interpretativo di tendenza del settore.
- Introiettando le logiche dell'apprendimento permanente, la terza sessione della scheda individua i target potenzialmente destinatari del rafforzamento del quadro di competenze e conoscenze, delineando di volta in volta la modalit  di intervento prevalente di qualificazione, aggiornamento o riqualificazione professionale.



Si sviluppano di seguito le schede riferite alle figure professionali emerse come prioritarie nell'indagine CATI e nelle fasi di ascolto attivo del territorio previste in FARO.

SCHEDA 1 – Esperto marketing	
<p>I principali contributi attesi dalla figura professionale</p>	<p>L'area marketing nel settore turistico include una pluralità di profili provenienti da percorsi IFTS (4° livello EQF), diplomi tecnici superiori (5° livello EQF) corsi accademici, post universitari (6°/7° livello EQF) orientati a delineare due principali livelli di professionalità:</p> <p>Il livello alto: l'esperto marketing deriva da un percorso universitario, finalizzato ad integrare competenze di economia, analisi del territorio e marketing. L'esperienza in interventi di progettazione integrata completa il profilo. L'Esperto Marketing turistico è orientato a dare risposte alle esigenze delle aziende turistiche di diversa tipologia e del servizio di programmazione e di governance del Turismo a livello di PA locale, verso cui rivolge attività di consulenza per identificare il prodotto turistico espressione del territorio, individuare le strategie promozionali, segmentare il mercato e gestire i feedback dalla diffusione e fruizione del prodotto/servizio turistico. Egli collabora con il top management del comparto pubblico e privato a cui fornisce il supporto per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promuovere i prodotti/servizi turistici, migliorando le tecniche di marketing del prodotto</li> <li>- analizzare e diversificare il mercato in base alle nuove domande emergenti</li> </ul> <p>Il livello medio include una pluralità di profili professionali specializzati in particolari comparti tecnici del marketing. Ciò, pur rappresentando una importante risposta ad esigenze specifiche del settore turistico, tende a disperdere la funzionalità strategica di un intervento sistemico, lasciando prevedere che soluzioni tecniche, benchè eccellenti, generino comunque un impatto parziale sul mercato del prodotto / servizio turistico. Rientrano in questo livello i percorsi formativi sostenuti nell'ambito dell'IFTs: Esperto in creazione e gestione di siti web per la commercializzazione elettronica di prodotti turistici, Esperto in programmazione e marketing degli eventi culturali, Tecnico del marketing turistico, Esperto in promozione e commercializzazione dei servizi turistici.</p>
<p>I principali "gap" da colmare per la figura professionale</p>	<p>Il sistema turistico regionale, caratterizzato da un tessuto produttivo polverizzato in una moltitudine di piccole e microimprese, presenta spesso uno sviluppo assai limitato delle funzioni di marketing aziendale.</p> <p>Per agevolare il ricorso da parte delle piccole e piccolissime imprese a</p>



### SCHEDA 1 – Esperto marketing

	<p>expertise dell'area marketing, è opportuno promuovere sistemi di reti territoriali, reti di imprese in grado di avviare un rinnovamento capillare e di impatto critico sul territorio. In tal caso, pool di esperti di marketing con diverse specializzazioni potranno intervenire per aggregare la produttività della singola impresa ad una lettura integrata di sviluppo del territorio.</p> <p>Inoltre l'evoluzione dei sistemi di comunicazione on line, tra cui social network e piattaforme informatiche per l'intermediazione e la condivisione di informazioni specifiche, sollecita una importante rimodulazione delle competenze del profilo. Più nel dettaglio vengono indicati interventi di aggiornamento delle competenze, anche attraverso la partecipazione a percorsi di alta formazione in grado di integrare conoscenze ed esperienze per lo sviluppo di modelli di intervento per la valorizzazione del territorio. Le aree di aggiornamento riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategie di web marketing;</li> <li>- accesso informazioni da mobile, Social Media per sviluppare innovazioni di processo e di prodotto turistico, per cogliere i trend di sviluppo e rinnovare l'offerta locale</li> </ul> <p>Vengono indicati interventi di aggiornamento su tematiche di natura trasversale che contribuiscono a rafforzare le capacità individuali di lettura del contesto economico, geografico, culturale in cui opera l'azienda rispetto alle seguenti tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informatica avanzata;</li> <li>- analisi territoriale per la valorizzazione di luoghi e territori</li> <li>- utilizzo di nuovi media in chiave promozionale e di comunicazione</li> </ul>
<p>I target di riferimento destinatari delle attività di rafforzamento delle competenze</p>	<p>Rispetto ai target potenzialmente destinatari degli interventi sui gap descritti, si rileva l'opportunità di poter estendere gli interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle figure professionali già presenti sul mercato, sia come consulenti sia come addetti negli organici aziendali, con interventi di riqualificazione-aggiornamento;</li> <li>- agli studenti frequentanti i percorsi IFTS del Polo del Turismo, con interventi di orientamento alla professione</li> </ul>



## SCHEDA 2 – Manager Alberghiero

<p>I principali contributi attesi dalla figura professionale</p>	<p>Il manager alberghiero si posiziona su un livello 5°/6°/7° dell'EQF. Il suo ruolo risponde al livello di governo delle organizzazioni ricettive occupandosi di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- elaborazione delle strategie aziendali e delle politiche finanziarie, di gestione, di marketing e di sviluppo dell'impresa.</li><li>- gestione nel quotidiano della struttura dal punto di vista dell'organizzazione e dell'amministrazione alberghiera, includendo la gestione del personale; dei sistemi di ristorazione, dei sistemi integrati di igiene, sicurezza; controllo di qualità;</li><li>- assicura la modulazione del servizio di accoglienza volto ad ospitare banchetti, conferenze ed eventi;</li><li>- coordina la funzione di conciergerie, servizio informazioni, consulenza al cliente;</li><li>- partecipa con l'esperto del marketing all'elaborazione del piano di comunicazione; pubblicità e marketing;</li><li>- pianifica l'offerta alberghiera;</li><li>- contabilità.</li></ul> <p>Ha poteri decisionali sui processi interni dell'impresa e anche in ambito esterno, nei processi che coinvolgono specialisti esterni e altri soggetti.</p>
<p>I principali "gap" da colmare per la figura professionale</p>	<p>Il middle e top management del settore turistico in Sicilia identifica una categoria la cui formazione, molte volte, è andata autodefinendosi nel corso dell'esperienza lavorativa, soprattutto per ciò che riguarda l'ambito della progettualità e propositività di interventi di innovazione e cambiamento di prodotto e di processo.</p> <p>L'offerta di corsi universitari di specializzazione, volti a trasferire le più avanzate tecniche di programmazione turistica, di gestione integrata aziendale, modelli di sviluppo organizzativo reticolari, delineano competenze e capacità che con difficoltà sono messe in atto nelle realtà di contesto lavorativo.</p> <p>Il gap più importante da colmare per il ruolo del manager alberghiero riguarda lo sviluppo di capacità tecniche riferite a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- area progettuale, intesa come capacità di sviluppare nuovi prodotti, processi, servizi turistici partendo dalla reale potenzialità territoriale;</li><li>- area della competitività, intendendo con ciò sviluppare la competizione</li></ul>



SCHEDA 2 – Manager Alberghiero	
	<p>sana tra offerte turistiche limitrofe, affiancando anche progetti di cooperazione tra aziende complementari (approccio B2B e non solo B2C);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- area della comunicazione, consolidando l'utilizzo delle lingue straniere nel business e sviluppando le funzionalità delle nuove tecnologie informatiche;</li><li>- area della cooperazione, dello sviluppo del network territoriale che favorisca e suggerisca un modello di cooperazione con le istituzioni locali, con gli enti preposti alla funzione di governo e promozione dell'immagine e del prodotto turistico locale, con la comunità locale.</li></ul>
I target di riferimento destinatari delle attività di rafforzamento delle competenze	<p>La tipologia prevalente di piccole, piccolissime imprese del comparto ricettivo tende a confondere figure di amministratore, manager, tecnico dell'amministrazione in un'unica area di intervento. L'opportunità di proporre percorsi formativi in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- alimentare la consapevolezza, anche nelle figure tecniche riferite all'area dell'amministrazione aziendale e provenienti dai percorsi IFTS, dalle scuole secondarie di secondo grado, della complessità di gestione, al fine di potenziare l'orientamento verso percorsi di formazione ad hoc</li><li>- per chi già è inserito nel mercato del lavoro, ampliare e approfondire percorsi formativi rivolti all'apprendimento di tecniche di gestione e di competenze trasversali afferenti all'area delle relazioni umane, della comunicazione e dei sistemi di business</li><li>- agli studenti frequentanti i percorsi IFTS del Polo del Turismo, il primo ciclo di istruzione superiore con interventi di orientamento alla professione.</li></ul>





### SCHEDA 3 –Operatore della ristorazione (preparazione pasti/ servizi di sala e di bar)

<p>I principali contributi attesi dalla figura professionale</p>	<p>La figura di operatore della ristorazione, come previsto nel Repertorio Nazionale dell’Offerta di Istruzione e Formazione Professionale, sviluppa i processi per la preparazione dei pasti e per il servizio di sala e di bar includendo diversi profili professionali derivanti da percorsi di istruzione secondaria, percorsi professionali e azioni formative per la qualifica di operatore professionale. L’inquadramento è medio basso (dal 1° al 4° livello dell’EQF). È stato richiesto di intervenire sul ruolo del Cuoco e del Cameriere.</p> <p>Il relativo grado di autonomia del cuoco identifica la necessaria capacità di gestire un lavoro di gruppo richiesto in cucina. Il cuoco:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizza le preparazioni dei cibi, elabora i menù, presenta il prodotto</li> <li>- padroneggia i procedimenti di lavoro e di tecnica gastronomica</li> <li>- applica le prescrizioni igieniche</li> <li>- conosce e applica le nozioni di gastronomia</li> <li>- padroneggia i fondamenti della contabilità ed è in grado di consigliare gli ospiti.</li> </ul> <p>Al cameriere spetta il compito di accogliere e servire i clienti, consigliare sulle offerte di bevande, vendere prodotti gastronomici, specializzare le modalità del servizio, allestire gli ambienti e le tavole anche per eventi e feste.</p> <p>Le norme di sicurezza e igiene nel lavoro si accompagnano a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivio ospiti e fornitori</li> <li>- Conoscenza e utilizzo della terminologia tecnica del settore</li> <li>- Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>- Conoscenza e utilizzo delle Tecniche di relazioni con il cliente</li> <li>- Conoscenza e utilizzo delle Tecniche di installazione di macchinari, di strumenti</li> <li>- Tecniche di pianificazione del lavoro</li> <li>- Intervento igienico e governo dei settori delle cucine, dei servizi</li> </ul>
<p>I principali “gap” da colmare per la figura professionale</p>	<p>L’importanza di identificare il prodotto culinario e il servizio di ristorazione con le professionalità adeguate per costruire ed esprimere il valore esperienziale del cibo. È questa l’esigenza che l’azienda esprime alla base della richiesta di interventi di formazione per queste figure professionali, rispondenti a due ordini di interventi prioritari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il primo, riflette la necessità di orientare il personale di cameriere e cuoco in uscita dai percorsi formativi scolastici ai ruoli agiti: potenziare i</li> </ul>



**SCHEDA 3 –Operatore della ristorazione (preparazione pasti/ servizi di sala e di bar)**

	<p>sistemi di alternanza scuola lavoro, promuovere specializzazioni di cucina e di predisposizione del servizio in sala, accelerare l'orientamento professionale verso lo sviluppo della cultura della gastronomia e della ristorazione;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il secondo, richiama l'esigenza di aggiornare e riqualificare il personale già in servizio, alimentando anche la mobilità dei lavoratori in contesti internazionali per acquisire competenze trasversali che gli consentano di interagire con il cliente per assimilarne le esigenze e identificare la migliore soluzione alle richieste.</li> </ul> <p>Più nel dettaglio per il cuoco vengono indicati interventi di aggiornamento delle competenze tecniche nelle aree:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regole alimentari internazionali e certificazioni degli alimenti (Halal, Kosher, ...)</li> <li>- rispetto standard di sicurezza e qualità degli alimenti</li> <li>- Qualità ed economicità degli acquisti della merce</li> <li>- Gestione stock di merci, approvvigionamento secondo la stagione, tipologia della clientela</li> </ul> <p>Vengono indicati interventi di aggiornamento su tematiche di natura trasversale che contribuiscono a rafforzare le capacità individuali di operare a stretto contatto con un target internazionale, multietnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità gestionali</li> <li>- Capacità organizzativa e propensione alla leadership anche in contesti multiculturali</li> <li>- Abilità nei rapporti interpersonali</li> <li>- Marketing del territorio</li> <li>- sicurezza sul posto di lavoro (prevenzione e primo soccorso)</li> <li>- utilizzo di nuovi media in chiave promozionale e di comunicazione</li> </ul>
<p>I target di riferimento destinatari delle attività di rafforzamento delle competenze</p>	<p>Rispetto ai target potenzialmente destinatari degli interventi sui gap descritti, si rileva l'opportunità di poter estendere gli interventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle figure professionali già presenti sul mercato con interventi di formazione continua</li> <li>- agli studenti dei percorsi formativi, potenziando l'apprendimento sui driver di sviluppo del servizio di ristorazione</li> </ul>



#### SCHEDA 4 –Esperto programmazione del Territorio

<p>I principali contributi attesi dalla figura professionale</p>	<p>Riferito ai livelli 6°/ 7° dell’EQF, l’esperto in programmazione del Territorio integra competenze a carattere economico, sociale, culturale articolando il proprio impegno professionale per la valorizzazione del territorio locale in una dimensione globale. Interpreta perfettamente la dimensione baumiana del “glocale” in cui un prodotto e un servizio ideato per un mercato globale rispecchia le caratteristiche culturali locali.</p> <p>Interviene in campi relativi allo sviluppo economico, sociale, turistico e culturale; si occupa di questioni relative all’urbanistica, all’ambiente e alla gestione delle relative strutture. A tal proposito, la sua funzione si esplicita nell’ambito di una équipe in cui è coinvolta la PA locale, per partecipare, orientare e condividere le scelte di sviluppo da attuare.</p> <p>La funzione di programmazione del territorio non può prescindere da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analisi e diagnosi delle problematiche e delle risorse di interesse turistico a sostegno dello sviluppo locale, attraverso l’analisi del contesto e dei fattori ambientali, economici, sociali che possono valorizzare il territorio;</li> <li>- ideazione delle strategie di sviluppo, coinvolgendo e sensibilizzando i partner istituzionali sui programmi di sviluppo;</li> <li>- coordinamento e valutazione delle azioni di sviluppo, definendo report tecnici in cui sia trasparente il contributo dato all’economia e allo sviluppo del territorio dalle azioni implementate;</li> <li>- creazione e coordinamento delle politiche di animazione del territorio, grazie alla messa in atto di azioni di promozione dei progetti;</li> <li>- facilitare sul campo la messa in opera delle azioni attraverso il coinvolgimento di diversi partner</li> </ul>
<p>I principali “gap” da colmare per la figura professionale</p>	<p>La recente istituzione dei distretti turistici in Sicilia sollecita una disposizione delle funzioni, per lo più operanti a stretto contatto con i referenti delle Istituzioni Locali, di elaborazione e modifica dei programmi e delle strategie per lo sviluppo congiunto dell’ambiente naturale e dell’economia locale, collegando ecologie ed economia.</p> <p>La disposizione a collaborare con altri esperti di settori coinvolti nella programmazione del territorio per il suo sviluppo, come ad esempio paesaggisti, urbanisti, referenti delle Istituzioni e imprenditori, attori dell’economia locale, è un elemento strategico per costruire un profilo professionale sempre più sollecitato a reinterpretare, rinnovare,</p>



#### SCHEDA 4 –Esperto programmazione del Territorio

	<p>rimodulare i piani di sviluppo locale.</p> <p>Riferito soprattutto al ruolo di programmazione del Territorio condiviso e agito dai referenti istituzionali dei programmi di sviluppo territoriale, i gap da colmare per questa figura professionale rivestono carattere di interventi di aggiornamento delle competenze sia trasversali, sia tecniche. Tra le trasversali, la formazione ad hoc riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- competenze e capacità di analisi del mercato turistico a livello internazionale, elaborazioni statistiche per governare le proiezioni e finalizzarle ai piani di sviluppo del territorio</li> <li>- capacità di valutazione in vista del rafforzamento, modifica, rielaborazione dei progetti di intervento</li> <li>- competenze di progettazione comunitaria, di individuazione di reti professionali attive sul turismo per lo sviluppo del comparto</li> <li>- capacità di trend setting, cogliere le opportunità non esplorate e sviluppare proposte mirate, innovative, supportate da studi di fattibilità rigorosi e condivisi con gli attori che potranno essere coinvolti. Molte le modalità in espansione ancora non sviluppate in Sicilia, tra cui tutte le modalità di turismo che prevedono una forte connotazione esperienziale guidata (es. con istruttori di sport, di trekking, di fitness, in generale tutti quei percorsi che richiedono una specifica progettazione e accompagnamento nell'esperienza turistica...)</li> <li>- capacità di found raising, al fine di individuare fonti di finanziamento per reperire fondi per la conservazione, valorizzazione e promozione di beni culturali, ambientali, in generale del patrimonio intangibile di una comunità o di un'area.</li> </ul>
<p>I target di riferimento destinatari delle attività di rafforzamento delle competenze</p>	<p>Anche in questo caso, di contraddistingue il target dei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- professionisti già operanti, sia come consulenti sia come esperti negli organici delle Amministrazioni Locali, a cui è possibile proporre interventi di validazione e certificazione delle competenze per un empowerment del ruolo agito;</li> <li>- studenti dei percorsi di I ciclo (universitari e non) come azioni di orientamento alla professione.</li> </ul>



SCHEDA 5 – Guida Naturalistica	
I principali contributi attesi dalla figura professionale	<p>La professione di guida naturalistica svolge attività di accompagnamento in percorsi ed escursioni naturalistiche. Il ruolo combina la conoscenza delle nozioni geografiche, storiche, culturali degli ambientali naturali e consente la necessaria assistenza tecnica al gruppo che accompagna in piena sicurezza. Per questo profilo l'assenza di un limite altitudinale è condizionato dal non autorizzato uso dei mezzi per la progressione alpinistica. Completa la funzione di Guida Naturalistica l'organizzazione e la manutenzione dell'area naturalistica, in accordo con le autorità locali.</p>
I principali "gap" da colmare per la figura professionale	<p>A livello regionale, il potenziamento della figura professionale della Guida Naturalistica può portare ad un potenziamento dell'offerta di servizi turistici diffusi sul territorio siciliano. Negli ultimi anni, si è assistito alla nascita di percorsi formativi di guida naturalistica subacquea, equestre, mentre il più comune profilo di guida ambientale escursionistica viene più frequentemente 'importato' da percorsi formativi realizzati fuori regione.</p> <p>La specificità dei territori, la sensibilità e il rispetto dell'ambiente come bene pubblico che la professione sollecita, richiama l'opportunità di diffondere iniziative formative rivolte alla professione che, oltre ad una funzione di accompagnatore, può estendere il proprio operato verso :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la progettazione di nuovi itinerari naturalistici</li> <li>- la progettazione di programmi di educazione ambientale</li> <li>- la ricerca, guidata da équipe, all'interno dell'area protetta/naturalistica</li> </ul> <p>Per il tipo di attività, diretta con i turisti, è indispensabile la perfetta conoscenza di almeno una lingua straniera oltre a competenze di pronto soccorso.</p> <p>La conoscenza e l'utilizzo dei sistemi di localizzazione geografica completa la competenza in cartografia e meteorologia, oltre alle competenze primarie di biologia, geologia, zoologia, botanica e ecologia.</p>
I target di riferimento destinatari delle attività di rafforzamento delle competenze	<p>Rispetto ai target potenzialmente destinatari degli interventi si rileva l'opportunità di poter articolare gli interventi di formazione, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- studenti provenienti da percorsi di formazione universitaria di I ciclo (6° livello EQF) dell'area di scienze della terra, geologia a cui si affianca la preparazione in area di sicurezza e marketing turistico;</li> <li>- studenti provenienti da percorsi formativi di qualifica di operatore professionale, diploma profilo tecnico,</li> <li>- addetti al settore turistico, impegnati in corsi la preparazione pie di validazione e riconoscimento della professione:</li> </ul>



#### SCHEDA 5 – Guida Naturalistica

- |  |                                                                                                                                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | - alle figure professionali già presenti sul mercato, sia come consulenti sia come addetti negli organici aziendali (riqualificazione-aggiornamento); |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5. INDICAZIONI PER UNA POLITICA FORMATIVA A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO DEL SETTORE

In linea generale, le attività di ascolto del territorio previste in FARO hanno consentito di raccogliere una pluralità di stimoli e indicazioni per il rafforzamento dei percorsi formativi e il potenziamento dei profili di competenze che, in molti casi, richiamano l'esigenza di sviluppare maggiormente percorsi di alternanza scuola lavoro, di formazione continua con modalità privilegiate di training on the job e action learning applicate anche alle aree più tecniche di competenze, come ad esempio per la sicurezza privilegiando approcci di BBS Based Behaviour Safety. La questione del titolo di studio in molti casi non coerente alle posizioni lavorative ricoperte, sia per ruoli operativi (addetto all'accoglienza, preparazione del cibo, etc..) sia per ruoli manageriali (problema già citato della managerialità improvvisata sul principio di realtà di proprietà dell'immobile), compromette la solidità della struttura del settore. Ma a questo non corrisponde la soluzione di individuare percorsi formativi abilitanti, che contribuirebbero ad aumentare il sistema delle autorizzazioni senza impattare sulla cultura del settore.

Nel solco di questa riflessione assume valore strategico prevedere, accanto ai percorsi professionalizzanti per il settore, percorsi di sensibilizzazione volti ad alimentare un cambiamento dell'approccio al bene comune su cui il turismo è fondato, avviando percorsi di cittadinanza attiva rivolti ai giovani (anche bambini) finalizzati ad alimentare la cultura della collaborazione, anche attraverso interventi guidati dalle best practices regionali e internazionali, di integrazione del turismo con l'economia della comunità locale.

Le indicazioni sui fabbisogni formativi sistematizzati nel paragrafo precedente possono essere declinate al fine di avere un quadro di riferimento per una politica formativa a sostegno dello sviluppo del settore turistico regionale, che utilizzi i diversi strumenti e modalità disponibili.

### 5.1. Formazione professionale e specialistica, competenze trasversali per gli operatori del settore

La crescita del capitale umano impegnato nel settore turistico in Sicilia si sostanzia in percorsi di formazione professionale e specialistica e interventi ad hoc per lo sviluppo e l'aggiornamento di competenze del personale già inserito nel mercato del lavoro. L'alto tasso di stagionalità del settore, da cui ne deriva il



reinserimento di lavoratori in contesti anche attigui di attività turistiche ma non specializzati, unitamente al rapido cambiamento delle tendenze e delle esigenze del cliente, richiama la necessità di aggiornamento costante delle figure impegnate nel turismo.

Non può prescindere, poi, l'internazionalizzazione dei percorsi formativi per un settore la cui vocazione collima con le abilità relazionali anche in contesti multiculturali. Mobilità degli studenti ma anche dei docenti, degli imprenditori e dei referenti istituzionali per le politiche e lo sviluppo del settore dovranno nel tempo costituire un elemento imprescindibile nei curricula degli esperti e degli addetti ai lavori.

Il potenziamento della formazione professionale e specialistica sollecita anche la priorità di finalizzare le politiche attive del lavoro a interventi mirati che, a livello regionale, possono contribuire ad accrescere la professionalizzazione di risorse, abbattere la casualità dell'orientamento al settore e nel contempo accrescere la disponibilità di figure professionali in grado di contribuire alla competitività delle imprese turistiche.

Le schede delle figure professionali "chiave" del settore, disponibili nella sezione precedente, sono state declinate in base ai loro principali contenuti ed in base ai "gap" di conoscenze/competenze che ad esse vengono ricondotte, ragione per cui da esse possono trarsi indicazioni sugli ambiti formativi da approfondire per qualificare e rafforzare le stesse figure professionali.

Le attività di formazione rivolte alle competenze trasversali per le figure del settore possono essere ricondotte ad alcune macroaree di intervento e, a loro volta, declinate in livelli di intervento base, specialistico e avanzato così da generare una matrice non esaustiva ma d'orientamento per cogliere la trasversalità degli interventi su tutti i livelli di inquadramento presenti.

<i>Aree trasversali di intervento</i>	<i>Livelli di intervento per lo sviluppo di conoscenze e competenze</i>		
	<i>base</i>	<i>specialistica</i>	<i>avanzato</i>
Abilità relazionali	Ascolto attivo Orientamento al problem solving	Capacità di relazionarsi e di gestire le risorse	Stabilire relazioni significative di lavoro
Survival skills	Comunicazione orale e scritta	Bagaglio culturale interdisciplinare	Analisi territoriale per valorizzare luoghi e territori
	Informatica di base	Utilizzo di sistemi	Applicazione informatica per l'innovazione



		software di gestione	dell'offerta di servizi
	Conoscenza delle lingue straniere	Comunicazione ed espressione scritta in lingua straniera applicata al contesto di lavoro	Utilizzo della lingua straniera applicata al contesto di lavoro
Networking	Padronanza nuovi social media e delle nuove tecnologie multimediali	Utilizzo nuovi media in chiave promozionale e di comunicazione	Elaborazione delle informazioni per i processi decisionali
Sicurezza, ambiente, salute	Comportamento sicuro in azienda Applicazione dei principi di sostenibilità e rispetto dell'ambiente nei processi di lavoro	Gestione integrata di sicurezza, salute e ambiente	Innovazione di processo e di prodotto/servizio orientata alla sostenibilità

Con riferimento agli ambiti formativi da approfondire, possono essere individuati aree di intervento specifiche per le figure professionali dedicate a mansioni di contatto e accoglienza del cliente (Area Professionale di Promozione ed Erogazione dei Servizi Turistici). Sono in questa area inclusi interventi formativi volti a rafforzare:

- conoscenze linguistiche
- capacità di efficace comunicazione scritta e orale
- Tecniche professionali in generale
- Tecniche professionali per la sala

Per le funzioni di manipolazione e preparazione dei cibi, assumono rilievo le conoscenze e competenze specifiche rivolte a:

- Conoscenza dei prodotti gastronomici, igiene alimentare e valori nutrizionali degli alimenti
- Conoscenze tecniche (lavorazione del forno, uso dei macchinari)
- Cultura botanica





Tra le diverse aree di applicazione delle competenze di progettazione e ideazione di nuovi prodotti e servizi turistici, il Turismo Naturalistico, settore ancora di nicchia, presenta potenzialità elevate per nuove opportunità di offerta turistica. A tal fine, è necessario sviluppare il sistema di riconoscimento del ruolo di guida ambientale per il quale si può attingere anche da percorsi di discipline scientifiche naturali (geologia, biologia, scienze naturali, etc) applicate alla valorizzazione e fruizione dell'ambiente, con elevate competenze trasversali su lingue straniere, a cui dare una possibilità di rendere maggiormente spendibile il profilo professionale attraverso percorsi di formazione su comunicazione, progettazione percorsi turistici naturalistici, sicurezza e primo soccorso.

Le competenze di progettazione dell'offerta turistica, alla base di un proliferare di proposte formative di diversa provenienza accademica e privata, richiedono una forte integrazione con competenze per lo sviluppo di proposte commerciali mirate e realistiche, ispirate allo sviluppo di strategie B2B che vadano oltre le logiche delle fiere di settore i cui benefici stentano a diventare sistemici.

Con riferimento agli strumenti formativi, è possibile declinare una modulazione nell'utilizzo degli stessi, in base al livello delle conoscenze/competenze da sviluppare:

- per il livello di conoscenze di base, è possibile definire ottimale un intervento che implementi elementi teorici con una forte caratterizzazione verso attività di formazione on the job con l'obiettivo di trasferire alla figura professionale destinataria, "tecniche" operative;
- per il livello di competenza specialistica, è possibile definire come ottimale un intervento che implementi elementi teorici e attività di stage in azienda, alimentando il confronto con lo scenario internazionale del settore, per accelerare l'integrazione dei valori e delle finalità di accoglienza del servizio turistico universalmente accettate;
- per il livello di competenza avanzato, l'integrazione tra modalità formative teoriche e pratiche risponde alla priorità di connettere le conoscenze specialistici all'interno di un sistema coerente di conoscenze teoriche. Stage, tirocini, visite di studio sono strettamente connessi con la finalità di progettare, realizzare e valutare interventi guidati nel settore.

Su tutti i livelli, comunque, diventa prioritario alimentare il confronto e facilitare esperienze con realtà turistiche estere, anticipare il raffronto con culture straniere per accelerare l'allineamento delle conoscenze e competenze con gli standard professionali europei e internazionali per un settore che attinge a scenari internazionali per l'offerta e la domanda di lavoro.

## 5.2 Riconoscimento professionale basato sull'esperienza

I percorsi di riconoscimento professionale basati sull'esperienza sono un ulteriore strumento di formazione/politiche del lavoro che attiva la logica del lifelong learning, spostando l'accento delle politiche



formative dall'educazione/ formazione all'apprendimento ed allo sviluppo di un'efficace integrazione tra "soggetto e lavoro", tra apprendimento formale e non formale.

Per quanto attiene specificatamente alle esperienze regionali di strategie finalizzate al consolidamento di dispositivi di validazione degli apprendimenti non formali e informali, si è intervenuto con il Decreto dell'Assessore alla Famiglia, alle Politiche sociali e del lavoro n. 699 del 12 agosto 2010 con il quale si è avviata, nel territorio regionale, la sperimentazione del "libretto formativo del cittadino".

Il Decreto promuove, attraverso l'utilizzo del Libretto Formativo, l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione delle competenze apprese in contesti non formali e informali (in apprendistato, in alternanza scuola lavoro, durante gli stage) ma anche la valorizzazione delle professionalità degli adulti attraverso una messa in trasparenza delle competenze e una facilitazione del processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Potrebbe, pertanto, essere interessante avviare nella Regione la seconda fase del processo di formalizzazione di una strategia istituzionalizzata di validazione degli apprendimenti non formali e informali, procedendo nella determinazione degli opportuni passaggi normativi.

Al di là di tali considerazioni di natura generale, per alcuni tipi di professioni emerse come strategiche per il settore turistico, la sperimentazione di percorsi di riconoscimento professionale potrebbe essere considerata di interesse e in altre regioni è già applicata. Si tratta, in particolare, delle figure:

- Guida naturalistica
- Operatore della ristorazione e della cucina

### *5.3 Educazione e obbligo formativo*

Un contributo agli obiettivi di "accompagnamento" dello sviluppo del settore che persegue contestualmente lo sviluppo di occupazione (anche nuova) qualificata, può essere acquisito attraverso un'azione di orientamento alle professioni da svolgersi presso le scuole.

L'attività di orientamento destinata agli studenti che si accingono ad ultimare la scuola dell'obbligo ed a quelli che stanno frequentando un corso di studio di scuola media superiore rivolto al settore turistico, potrebbe dimostrare la sua efficacia se indirizzata alla conoscenza delle nuove modalità di agire nel comparto, sempre più legato ad un contesto di mercato internazionale per l'incoming e outgoing dove le competenze strategiche, oltre a quelle legate alla corretta gestione integrata aziendale, intercettano le esigenze sempre più cogenti di attrarre target, di sviluppo dell'offerta turistica locale e regionale seguendo logiche di efficientamento della filiera turistica e potenziamento della diversificazione delle proposte.



Queste, dovranno pertanto contribuire ad indirizzare gli studenti, consentendogli di affrontare una scelta più consapevole, sia rispetto al proseguimento nel livello di istruzione, che rispetto al proprio collocamento nel mercato del lavoro.

Più in particolare, muovendo dal presupposto che il lavoro del futuro dovrà contenere sempre più elevati contenuti di competenze, l'attività di orientamento potrebbe comprendere i seguenti temi, ritenuti di maggiore interesse per l'accesso al mercato del lavoro nel settore turistico:

- la sostenibilità ambientale dei sistemi turistici locali, che coniuga la valorizzazione del territorio e lo sviluppo di un sistema turistico sostenibile
- la potenzialità di sviluppo dell'offerta turistica grazie all'utilizzo delle innovazioni tecnologiche per la comunicazione e la condivisione delle informazioni
- l'eccellenza della cultura della gastronomia, per potenziare l'offerta di prodotti Made in Italy e per assimilare esigenze culinarie legate a culture gastronomiche internazionali
- la capacità di lavorare in network, anche distanti geograficamente, impegnati in sinergia alla rivalutazione e rilancio del patrimonio naturale come bene economico da preservare e sviluppare
- la capacità di lavorare in team, anche multiculturale, per sviluppare e implementare specifici progetti e attività
- la mobilità degli studenti e dei lavoratori, tassello irrinunciabile per accelerare l'utilizzo delle lingue straniere in modo adeguato nei contesti lavorativi, elemento di cultura su cui si struttura la credibilità e la reputazione del prodotto turistico locale.

#### *5.4 Sensibilizzazione e diffusione (azioni formative di accompagnamento)*

“Nelle aspettative delle persone, la vacanza deve essere perfetta, per cui non è più sufficiente garantire un albergo confortevole o un ristorante con la cucina tipica locale, ma occorre che tutti gli operatori della destinazione turistica assicurino un clima armonioso e sereno. Per raggiungere questo obiettivo, si ritiene strategico coinvolgere nei progetti di sviluppo non soltanto gli operatori turistici ma tutta la popolazione locale”.

Una policy di formazione destinata ad uno specifico settore produttivo può raggiungere migliori risultati se le linee di sviluppo di fondo verso le quali si muove, vengono condivise dall'intero sistema coinvolto (istituzioni, operatori economici, enti di formazione, scuole, università, enti ed istituti di ricerca).

Individuare e diffondere i punti cardine della strategia formativa di settore, ovvero verso quali obiettivi essa si muove, consentirà all'intero sistema di stakeholders (anche indiretti) della policy di finalizzare i propri contributi ed i propri sforzi. Ragione per cui potrebbe essere di interesse sperimentare, in partnership tra le istituzioni pubbliche, le parti sociali, le associazioni di categoria del settore turistico, le associazioni espressione della dinamicità sociale del territorio e altri soggetti rappresentativi delle comunità locali,



percorsi seminariali, workshop di approfondimento attraverso i quali focalizzare i diversi aspetti più importanti per la promozione del turismo, a partire dall'identificazione del bene comune e dalla possibilità di valorizzare e rendere attraente il prodotto/servizio turistico.

Va inoltre incoraggiato il filone di intervento per la gestione partecipata del bene comune: laboratori di progettazione condivisa per la valorizzazione del territorio e della cultura locale, spazi per recuperare l'appartenenza al territorio, la cultura del decoro urbano, la salvaguardia dell'ambiente e lo sviluppo di sistemi integrati di valorizzazione, recupero e protezione del territorio. Potenziare i sistemi di informazione/formazione del cittadino chiamato ad esprimere la propria opinione e assumere consapevolezza della programmazione e dei piani di sviluppo locale.

Le iniziative, dunque, si articolano in:

- interventi di sensibilizzazione rivolti agli studenti, al fine di un'attivazione della coscienza civica per la valorizzazione, rispetto e sviluppo del territorio e della cultura locale;
- interventi di informazione / formazione sul territorio inteso come bene comune, per la sua valorizzazione e fruizione turistica

Gli incontri di sensibilizzazione, formazione, informazione intendono essere spazi per la condivisione di orientamenti della governance, di propositività imprenditoriale, di attenzione per uno sviluppo armonico del territorio e dell'ambiente e a tal fine richiamano la partecipazione di referenti dell'amministrazione locale, dagli esperti del settore, degli imprenditori, dei rappresentanti delle forze sociali che insistono sul territorio. Gli incontri potranno quindi generare un'azione di aggiornamento delle professionalità più deboli del settore e un potenziamento dei network attivi e disponibili sul territorio per promuovere interventi ad hoc e facilitare lo sviluppo di sistemi di reti professionali e tra attori del tessuto produttivo, per aumentare i rapporti commerciali B2B in uno scenario internazionale di apertura dei mercati.

### *5.5 Capacity building per la pubblica amministrazione*

La governance del sistema turistico in Sicilia è stata arricchita, negli ultimi anni, di una nuova struttura organizzativa che coincide con lo strumento dei distretti territoriali: si tratta di modelli di riferimento per l'organizzazione articolata di interventi differenziati sul territorio che richiedono un importante sforzo di convergenza e di sinergia delle risorse per lo sviluppo di un piano integrato del turismo, condiviso a livello regionale. Ad oggi, il Piano Strategico del Turismo a livello regionale non è delineato, anche se la priorità del turismo come fonte di sviluppo economico della regione è ben evidenziato nei documenti di programmazione dei fondi comunitari.

La carenza di un respiro ampio di progettazione e di orientamento del settore incide la posizione della Regione Sicilia anche nel suo posizionamento tra le iniziative rivolte ai Paesi del Mediterraneo di cui l'Europa si fa interprete per la parte di sviluppo dei programmi di cooperazione territoriale e tematica.



Il potenziamento delle capacità della pubblica amministrazione, a livello centrale, è nel finalizzare gli sforzi compiuti negli ultimi anni, di applicazione di modelli di governance, di potenziamento dei canali informativi e di studio/monitoraggio del settore a livello regionale, di identificazione di strategie per lo sviluppo di alcuni comparti del turismo, come il turismo sportivo, per generare una immagine, un brand del sistema turistico siciliano esportabile con maggiore facilità e riconoscibile nella reputazione e unicità, parallelamente per sviluppare un sistema adeguato di ricezione dei flussi turistici articolato in disponibilità di infrastrutture e capitale umano altamente qualificato.

Lo sforzo, quindi, va compiuto nel senso di:

- superare la centralità degli interventi che rispondono a funzioni normativamente attribuite al settore PA tra cui la legislazione, l'informazione e la promozione turistica,
- distribuire gli investimenti e le risorse su tutte le fasi del processo "turistico" di ideazione del prodotto, pianificazione dell'offerta, promozione, erogazione, monitoraggio e valutazione del processo, per non incorrere nello squilibrio di risorse sulla promozione a discapito delle fasi di filiera a monte (individuazione, pianificazione del prodotto e dell'offerta territoriale) e a valle (commercializzazione);
- orientare il sistema turistico verso concreti risultati da raggiungere, ovvero potenziare la progettualità rispetto a risorse attrattive primarie, infrastrutture, imprese turistiche e attività complementari e di supporto a quelle turistiche, ma soprattutto orientare il sistema turistico verso la domanda di turismo e non solo sull'offerta, il sistema di organizzazione dell'offerta, infatti, deve rispondere a priorità di sviluppo locale in sinergia con leggi di mercato, atte a rendere competitiva l'offerta locale sul piano internazionale;

Gli interventi migliorativi delle capacità di intervento da parte della PA sono orientati ad assumere forme di accompagnamento di expertise funzionali alla realizzazione di interventi concreti. L'affiancamento on the job, infatti, risulta essere la migliore strategia formativa per lo sviluppo e il miglioramento delle competenze agite. Il bacino di expertise si alimenta di professionalità elevate ma soprattutto di esperti e agenti di programmazione turistica attivi a livello europeo ed internazionale, confronto e dibattito da alimentare affinché l'offerta locale sia proiettata ad agganciare trend di mercato coerenti e concreti.

## **6. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA POLITICA FORMATIVA PER IL SETTORE**

Come già accennato nel capitolo introduttivo, il presente Piano è frutto di un processo codificato di attività, pertanto si mantiene monitorabile e valutabile e, quindi, può essere aggiornato in funzione dei cambiamenti di contesto globale, locale, settoriale.



A tal proposito, è opportuno garantire la riconoscibilità delle programmazioni e dei risultati delle attività formative con i descrittori utilizzati nel Repertorio Nazionale delle Professioni, in via di definizione secondo quanto previsto nel D. Lgs. 13/2013. I risultati degli interventi formativi, rispondenti a esigenze emerse dall'analisi del tessuto produttivo ed economico locale, devono comunque essere trasferibili e spendibili in altri contesti, con una logica di immediata riconoscibilità dei learning outcomes. Un supporto in questo senso è dato dalla classificazione in livelli di sviluppo della competenze previsti nell'EQF.

Inoltre il piano può essere valutato rispetto ai risultati che vengono conseguiti in termini di esecuzione di attività formative che si richiamano allo stesso.

Data la natura dei processi che hanno portato alla redazione del Piano è possibile, pertanto, proporre le seguenti indicazioni per il monitoraggio e l'aggiornamento dei contenuti strategici ed operativi del piano settoriale del settore dedicato al turismo.

- A breve termine (alla fine del 1° e del 2° anno dall'emissione del Piano), si procede ad una verifica delle attività formative effettivamente eseguite a favore del settore e rispetto alle figure professionali ed ai temi espressamente richiamati dal Piano.
- Vengono raccolte e poste a sistema le informazioni di base quali-quantitative (numero di attività formative, persone coinvolte, occupati coinvolti, anche in forme di imprenditorialità e reti tra professionisti avviate, disoccupati coinvolti, imprese coinvolte, ore di formazione, tematiche trattate, etc.) delle attività formative effettuate. Viene redatto un quadro complessivo di raffronto tra i fabbisogni professionali e tematici indicati dalle imprese e le attività formative realizzate.
- Tale raffronto può essere utile per verificare eventuali tematiche che sono state sovraeccitate o, al contrario, che sono state poco attivate o non sono state attivate del tutto.
- I risultati di tale analisi vengono sottoposti al focus group di settore per raccogliere indicazioni sul grado di "soddisfazione" delle attività effettuate e su eventuali aggiustamenti rispetto ai profili ed ai gap di conoscenze competenze indicati nella fase di redazione del Piano formativo.
- I risultati di monitoraggio e valutazione sono oggetto di un apposito report di aggiornamento del Piano di formazione, ove emergessero novità e rilievi importanti di indirizzo strategico della politica formativa del settore.