

# La filiera del turismo in provincia di Bergamo tra crescita e trasformazione

Le prospettive dei testimoni privilegiati  
su fabbisogni professionali  
e competenze emergenti

[2 di 3/Prodotto No. 2]

“Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo”

Fase II - Linea A:

rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali  
Coordinatore - Provincia di Bergamo

di

**Federica Burini, Elisa Consolandi**  
*Università degli Studi di Bergamo*

**Margherita Roiatti, Jacopo Sala**  
*Fondazione ADAPT*

**Michele Corti**  
*ADAPT Servizi*

Spesa sostenuta con i fondi del PR Lombardia FSE+ 2021-2027 (ID 5348209)  
CUP: E64G24000060007

Gennaio 2026

---

\* Si ringraziano per il loro contributo alla raccolta dati e materiali di approfondimento utili alla redazione del presente report anche Francesco Seghezzi (ADAPT Servizi) e Tomaso Tiraboschi (Fondazione ADAPT).

# Indice

<b>Introduzione e nota metodologica .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Panoramica dei rispondenti.....</b>	<b>5</b>
<b>2. I principali risultati che emergono dalle interviste: sfide aperte e traiettorie evolutive.....</b>	<b>6</b>
I. Inquadramento generale: crescita del turismo e trasformazione dei modelli di fruizione .....	6
II. Fabbisogni professionali attuali e difficoltà di reperimento .....	7
III. Competenze emergenti e fabbisogni inespressi.....	8
IV. Difficoltà di reperimento e attrattività del settore.....	9
V. Transizioni e trasformazioni del settore .....	10
<b>3. Riflessioni conclusive e prossimi passi .....</b>	<b>12</b>

# Introduzione e nota metodologica

Il presente report sintetizza i **risultati qualitativi emersi da una serie di interviste semi-strutturate condotte nell'ambito del Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo della provincia di Bergamo**<sup>1</sup>. L'attività si colloca nella seconda fase di indagine prevista dalla Linea A, finalizzata alla rilevazione dei fabbisogni di competenze e profili professionali nella filiera turistica a livello territoriale<sup>2</sup>.

L'obiettivo dell'attività di rilevazione è stato quello di **approfondire i fabbisogni di competenze e profili professionali nel settore turistico**, con particolare attenzione alle trasformazioni che stanno interessando la filiera nei suoi diversi comparti — ristorazione, ricettività, mobilità, eventi e cultura — e agli **impatti delle principali transizioni in atto, in particolare quella demografica, digitale ed economico-sociale**.

Gli intervistati sono stati individuati e selezionati dal Capofila del Patto sulla base della loro rappresentatività (anche con riferimento alla composizione del partenariato del Patto stesso), esperienza e capacità di offrire un punto di osservazione privilegiato sulle dinamiche del settore a livello territoriale. Il panel risulta pertanto eterogeneo e comprende imprenditori attivi nei diversi segmenti della filiera, operatori della mobilità e degli eventi, rappresentanti di realtà strategiche per il territorio — tra cui il sistema aeroportuale — nonché soggetti con una visione sistemica del comparto.

Le interviste sono state condotte tra luglio e ottobre 2025 dai gruppi di ricerca di Fondazione ADAPT, ADAPT Servizi e dell'Università di Bergamo, prevalentemente in modalità telematica, utilizzando una traccia semi-strutturata<sup>3</sup> finalizzata ad approfondire in maniera coerente i principali temi della ricerca. Tutti i colloqui sono stati registrati, trascritti e successivamente analizzati in forma trasversale e aggregata. Ai fini dell'analisi, i rispondenti sono stati anonimizzati e identificati tramite codici (da

---

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti sul Patto, si rimanda al sito ufficiale: <https://pattoturismo.provincia.bergamo.it/>.

<sup>2</sup> Per una ricognizione dei risultati della prima fase di indagine e per un inquadramento complessivo delle attività del Patto, si veda il report "[L'evoluzione della filiera turistica in Provincia di Bergamo: territori, competenze e professioni per affrontare le nuove sfide tra sostenibilità e innovazione](#)".

<sup>3</sup> La traccia di rilevazione, disponibile per la consultazione previa richiesta a Fondazione ADAPT, è stata anticipata agli intervistati prima della conduzione dei colloqui, al fine di favorire una partecipazione consapevole e una riflessione preliminare sui temi oggetto di indagine. Essa si articolava attorno a una serie di nuclei tematici principali tra cui l'inquadramento generale del settore, i fabbisogni professionali attuali, le competenze emergenti, le difficoltà di reperimento, l'impatto delle transizioni demografica, digitale ed ecologica, nonché i temi dell'attrattività e dell'inclusività del comparto, con l'obiettivo di garantire omogeneità nella raccolta delle informazioni e comparabilità tra le diverse interviste. Al contempo, la natura semi-strutturata dello strumento ha consentito agli intervistatori di adattare e modulare i quesiti in funzione dello specifico profilo dell'intervistato e del comparto di riferimento, valorizzando il patrimonio conoscitivo e l'esperienza diretta dei rispondenti. Ciò ha permesso di approfondire in maniera più mirata alcune tematiche emergenti e di cogliere le peculiarità dei diversi segmenti della filiera turistica.

R1 a R16), così da garantire la riservatezza e al contempo permettere una restituzione sistematica delle evidenze emerse.

# 1. Panoramica dei rispondenti

Per una migliore comprensione delle prospettive presentate nel report, si riporta di seguito una sintesi dei profili dei rispondenti, accuratamente anonimizzati (tabella 1).

**Il panel ha incluso figure attive nei principali comparti della filiera turistica: ristorazione (sia tradizionale che evoluta), ricettività alberghiera ed extra-alberghiera, mobilità e trasporto, organizzazione di eventi, nonché attori chiave del sistema aeroportuale.** Tale eterogeneità ha consentito di raccogliere una pluralità di punti di vista, restituendo un quadro articolato e multidimensionale delle dinamiche del settore nel territorio bergamasco.

**Tabella 1.** Panoramica degli intervistati

Codice <sup>4</sup>	Comparto di riferimento
R1	Eventistica
R4 (*)	Ristorazione
R5	Agriturismi
R6	Agriturismi
R7	Agriturismi
R8	Mobilità
R9	Mobilità
R10	Ricettività
R11	Ristorazione
R12	Ristorazione
R13	Ristorazione
R15	Ristorazione
R16	Ristorazione

(\*) Intervista condotta in presenza

---

<sup>4</sup> A fronte di n. 16 soggetti contattati, sono state condotte 13 interviste.

## 2. I principali risultati che emergono dalle interviste: sfide aperte e traiettorie evolutive

### 1. Inquadramento generale: crescita del turismo e trasformazione dei modelli di fruizione

Dall'analisi delle interviste emerge con chiarezza come il settore turistico nella provincia di Bergamo stia attraversando una fase di forte espansione, accompagnata tuttavia da cambiamenti profondi che ne stanno ridefinendo struttura, dinamiche e modelli organizzativi.

**Tutti i testimoni privilegiati, pur da prospettive differenti, convergono nel rilevare un aumento significativo dei flussi turistici negli ultimi anni.** Tale crescita è riconducibile a una combinazione di fattori, tra cui il ruolo sempre più centrale dell'aeroporto di Orio al Serio, lo sviluppo del traffico aereo *low cost* e iniziative di valorizzazione territoriale come "Bergamo Brescia Capitale della Cultura", che hanno contribuito a rafforzare la visibilità del territorio anche a livello internazionale.

Tuttavia, **a fronte di questa crescita quantitativa, emerge una trasformazione qualitativa della domanda turistica.** In particolare, viene frequentemente segnalata la diffusione di forme di turismo breve e frammentato, caratterizzate da permanenze ridotte e comportamenti di consumo più variabili. Come evidenziato da R4, si registra infatti *"un aumento del turismo 'mordi e fuggi' e una maggiore eterogeneità nei comportamenti di spesa dei clienti<sup>5</sup>".*

Accanto a questo fenomeno, alcuni intervistati evidenziano **segnali di evoluzione verso forme di turismo più consapevoli e fidelizzate.** In questo senso, R12 sottolinea come, una volta scoperto il territorio, *"c'è la tendenza di ritornarci"*, suggerendo una progressiva stabilizzazione della domanda accanto ai flussi di passaggio.

Nei contesti extra-urbani e rurali, si osserva invece una **crescente domanda orientata alla ricerca di esperienze autentiche, legate al territorio, alla natura e alla qualità della vita.** Come evidenziato da R5, il turista contemporaneo ricerca sempre più *"un legame con il territorio... natura, cibo, tranquillità"*.

A questa dinamica si affianca anche una **crescente articolazione dell'offerta turistica, che tende a integrare servizi diversi in un'unica esperienza.** In questo senso, R13 evidenzia come le imprese più strutturate stiano sviluppando modelli integrati che combinano ristorazione, accoglienza e servizi complementari, anche al fine di evitare processi di omologazione dell'offerta turistica: *"per evitare l'omologazione"*

---

<sup>5</sup> Il corsivo indica una citazione puntuale dell'intervista.

*(...) abbiamo cercato di creare un nostro sistema, un nostro distretto gastronomico e di accoglienza".*

**Nel complesso, emerge quindi un settore sempre più articolato e segmentato, in cui convivono modelli di fruizione differenti** - turismo urbano, esperienziale, di prossimità e business - con **implicazioni rilevanti sia sul piano organizzativo che su quello occupazionale.**

Queste trasformazioni si riflettono direttamente anche sui modelli di gestione delle imprese, che sono chiamate ad adattarsi a una domanda più instabile, frammentata e diversificata, ripensando l'organizzazione dei servizi, la composizione delle attività e le strategie di posizionamento sul mercato.

## **II. Fabbisogni professionali attuali e difficoltà di reperimento**

Uno degli elementi più ricorrenti emersi dalle interviste riguarda la **crescente difficoltà nel reperire personale** che interessa in modo trasversale tutti i comparti della filiera turistica.

Tale criticità viene descritta dagli intervistati come strutturale e non contingente, e risulta ulteriormente accentuata negli ultimi anni, anche in relazione ai cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro a seguito della pandemia.

**Le figure maggiormente richieste restano, da un lato, quelle operative - come personale di sala e cucina, addetti al ricevimento e operatori logistici - e, dall'altro, figure tecniche e specialistiche, la cui domanda risulta in aumento in relazione alla crescente complessità organizzativa delle imprese.**

In particolare, emerge come la domanda di lavoro tenda a concentrarsi su **figure sempre più "ibride"**, in grado di combinare competenze operative con capacità relazionali e di gestione del cliente, rendendo più difficile il reperimento di profili adeguati.

Nel comparto ricettivo, ad esempio, R10 evidenzia come il ricevimento rappresenti oggi il vero centro nevralgico della struttura, richiedendo competenze ampie e trasversali, non solo legate all'accoglienza ma anche alla vendita e alla conoscenza del territorio. Nel settore della mobilità, R8 sottolinea invece come la figura dell'autista sia tra le più difficili da reperire, nonostante l'attivazione di percorsi formativi dedicati.

**In più casi viene inoltre sottolineato come, anche in presenza di percorsi formativi specifici, le imprese incontrino difficoltà nel trasformare tali percorsi in inserimenti lavorativi effettivi:** da un lato, per la scarsa disponibilità dei candidati a intraprendere o proseguire nel settore; dall'altro, per una distanza tra le competenze acquisite nei percorsi formativi e le esigenze operative immediate delle imprese, che richiedono spesso tempi di adattamento non sempre sostenibili.

Nel sistema aeroportuale, il fabbisogno si estende a una pluralità di profili, sia operativi sia altamente qualificati, tra cui manutentori, tecnici IT, operatori di piazzale e personale di assistenza, tutti accomunati da crescenti difficoltà di reclutamento.

Questo dato evidenzia come il *mismatch* non riguardi esclusivamente alcuni segmenti della filiera, ma assuma carattere sistemico, interessando tanto le posizioni a bassa qualificazione quanto quelle ad elevato contenuto tecnico.

**La difficoltà di reperimento non appare tuttavia riconducibile esclusivamente a una carenza quantitativa di manodopera, ma riflette un disallineamento più profondo tra domanda e offerta di lavoro, che riguarda sia le competenze sia le aspettative dei lavoratori.**

In particolare, gli intervistati segnalano una crescente difficoltà nel reperire personale disponibile ad accettare le condizioni “tipiche” del settore — in termini di orari, intensità del lavoro e stagionalità — evidenziando come il problema non sia solo di natura quantitativa, ma anche legato a un cambiamento nelle aspettative e nei valori dei lavoratori.

### **III. Competenze emergenti e fabbisogni inespressi**

**Accanto alle competenze tecniche tradizionali, dalle interviste emerge con forza la crescente centralità delle competenze trasversali**, sempre più determinanti in un settore caratterizzato da elevata variabilità della domanda e forte interazione con il cliente.

In diversi casi, tali competenze vengono descritte come ancora più rilevanti rispetto a quelle tecnico-specialistiche, in quanto determinanti per gestire contesti operativi caratterizzati da elevata pressione, variabilità e imprevedibilità delle richieste.

Tra le competenze più frequentemente citate figurano la **capacità relazionale**, l'**empatia**, il **problem solving**, la **flessibilità operativa** e l'**orientamento al cliente**. In particolare, alcuni intervistati sottolineano come la componente relazionale rappresenti oggi un elemento distintivo dell'offerta: come evidenziato da R6, “*non basta più saper fare bene il proprio lavoro, bisogna saper stare con il cliente, capirlo e gestirlo*”, evidenziando come la qualità del servizio passi sempre più attraverso la capacità di interpretare le esigenze dell'utente.

Nel comparto alberghiero, ad esempio, viene sottolineata la necessità di gestire in modo proattivo la relazione con l'ospite, offrendo esperienze personalizzate e rispondendo tempestivamente alle esigenze emergenti. In questo senso, R10 evidenzia come sia fondamentale “*risolvere subito i problemi del cliente*”, sottolineando il ruolo centrale del *problem solving* nella qualità del servizio. Questa esigenza si traduce in una crescente richiesta di figure in grado di operare in modo autonomo e

responsabile, capaci di prendere decisioni rapide e di gestire situazioni critiche senza un costante supporto gerarchico.

Nel settore della mobilità e dei servizi integrati, emergono invece competenze legate alla progettazione e al coordinamento di servizi complessi, nonché alla capacità di costruire relazioni con il territorio e con gli attori istituzionali. R8 evidenzia, ad esempio, l'importanza crescente di competenze di progettazione per sviluppare modelli integrati di turismo e mobilità. In questo senso, emerge anche la necessità di competenze di tipo sistemico e intersettoriale: come sottolineato da R9, diventa sempre più importante *"avere una visione complessiva della filiera"*, in grado di integrare servizi diversi e coordinare una pluralità di attori.

Parallelamente, si registra una **crescente rilevanza delle competenze digitali**, in particolare per la gestione dei flussi, dei dati e delle prenotazioni. In particolare, le competenze digitali vengono richieste non tanto in senso specialistico, quanto come capacità diffusa di utilizzo di strumenti per la gestione operativa, la comunicazione con il cliente e l'analisi dei dati.

Tuttavia, alcuni intervistati segnalano come tali competenze siano ancora poco diffuse tra il personale operativo. Come evidenziato da R1, *"spesso manca proprio la base, anche solo per utilizzare strumenti semplici di gestione o comunicazione"*, evidenziando un gap diffuso anche nei profili *entry-level*.

Infine, tutti gli intervistati concordano nel sottolineare come la tecnologia non possa sostituire la dimensione relazionale, che resta un elemento distintivo del settore turistico.

Nel complesso, **emerge quindi un fabbisogno crescente di competenze ibride, che combinano dimensione tecnica, relazionale e organizzativa**. Tale evoluzione contribuisce a ridefinire i profili professionali richiesti nel settore, rendendo sempre più sfumati i confini tra ruoli tradizionali e aumentando la complessità dei processi di selezione e formazione.

#### **IV. Difficoltà di reperimento e attrattività del settore**

Il tema della difficoltà di reperimento del personale è strettamente connesso a quello dell'attrattività del settore, che emerge come una delle principali criticità trasversali.

In particolare, tale criticità viene descritta dagli intervistati come sempre meno riconducibile a fattori contingenti e sempre più legata a dinamiche strutturali che incidono sulla capacità del settore di attrarre e trattenere lavoratori.

**Numerosi intervistati sottolineano come il turismo, e in particolare la ristorazione, sia percepito come un settore impegnativo, caratterizzato da orari discontinui, lavoro nei festivi e ritmi intensi.** Questi elementi contribuiscono a ridurre l'attrattività,

soprattutto nei confronti dei giovani, che mostrano una crescente attenzione all'equilibrio tra vita privata e lavoro.

In questo senso, alcuni intervistati sottolineano come il problema non sia solo legato alla fatica del lavoro, ma anche alla sua percezione sociale. Come evidenziato da R4, *“oggi fare questo lavoro è sempre meno attrattivo per i giovani, perché lo vedono come troppo sacrificante”*, evidenziando un progressivo disallineamento tra le caratteristiche del settore e le aspettative delle nuove generazioni.

**Il periodo post-pandemico rappresenta in questo senso uno spartiacque importante.** Come evidenziato da R1, il Covid ha portato molti lavoratori a riconsiderare le proprie priorità, facendo emergere *“un'altra vita oltre al lavoro”*. Questo cambiamento culturale ha avuto un impatto diretto sulla disponibilità di manodopera nel settore.

Questo cambiamento ha inciso in particolare sulla disponibilità a svolgere professioni con orari irregolari e forte intensità operativa, contribuendo a rendere meno sostenibile, per una parte della forza lavoro, l'impiego nel settore turistico.

Alcuni intervistati segnalano inoltre una drastica riduzione della disponibilità di lavoratori stagionali e giovani, che in passato rappresentavano una componente fondamentale della forza lavoro. R7 evidenzia come, rispetto al periodo pre-pandemico, *“sono spariti completamente”* i ragazzi disponibili a svolgere lavori stagionali.

In alcuni casi, tale fenomeno viene descritto come una vera e propria *“rottura”* rispetto al passato. Come evidenziato da R6, *“una volta c'erano tanti ragazzi disponibili a fare esperienza, oggi è molto più difficile trovarli”*, segnalando un cambiamento significativo nella disponibilità dei giovani a entrare nel settore.

**Nel complesso, emerge un quadro in cui la difficoltà di reperimento non è solo legata alla quantità di lavoratori disponibili, ma anche alla loro disponibilità ad accettare le condizioni tipiche del settore.**

**In questo contesto, il tema dell'attrattività si configura quindi come una leva strategica per il futuro del settore**, richiedendo interventi non solo sul piano retributivo, ma anche in termini di organizzazione del lavoro, percorsi di carriera e valorizzazione sociale delle professioni turistiche.

## **V. Transizioni e trasformazioni del settore**

Le trasformazioni in atto nella filiera turistica si inseriscono in un quadro più ampio di cambiamenti strutturali, riconducibili alle principali **transizioni demografica, digitale ed economico-sociale**.

**Tali transizioni non si manifestano in modo uniforme nei diversi comparti della filiera, ma incidono con intensità differenti a seconda delle caratteristiche organizzative delle imprese e dei modelli di offerta adottati.**

Dal punto di vista demografico, emerge una **crescente difficoltà nel ricambio generazionale**, con una riduzione della presenza di giovani disponibili a lavorare nel settore e una maggiore stabilità nelle fasce di età più mature.

Questo fenomeno si intreccia strettamente con quanto emerso in relazione all'attrattività del settore, contribuendo ad accentuare le difficoltà di ricambio generazionale e a rendere più fragile la sostenibilità futura di alcune attività, in particolare quelle a maggiore intensità di lavoro operativo. Come evidenziato da R7, *"i giovani non si avvicinano più a questo lavoro come prima"*, sottolineando una progressiva riduzione dell'interesse verso le professioni turistiche.

Sul piano digitale, si osserva una **progressiva integrazione delle tecnologie nei processi aziendali, in particolare per la gestione delle prenotazioni, dei flussi e dei dati, ma anche per le attività di promozione e comunicazione**. Tuttavia, tale integrazione appare ancora disomogenea, con differenze significative tra imprese più strutturate e realtà di dimensioni minori. Come evidenziato da R8, la digitalizzazione rappresenta *"un passaggio necessario ma non ancora pienamente consolidato"*, soprattutto per quanto riguarda la capacità di integrare strumenti diversi in un sistema coerente. In ogni caso, tutti gli intervistati concordano nel sottolineare come tali strumenti non possano sostituire la dimensione relazionale, che resta centrale nel settore.

Infine, si registrano **cambiamenti significativi nei modelli di consumo turistico**, con una maggiore frammentazione dei soggiorni, una crescente richiesta di personalizzazione e una diversificazione delle esperienze offerte.

Tale evoluzione si riflette anche in una **crescente richiesta di servizi flessibili e modulari**, in grado di adattarsi a permanenze più brevi e a bisogni più specifici. In questo senso, come evidenziato da R4, i comportamenti di consumo risultano oggi più variabili e meno prevedibili, rendendo più complessa la pianificazione dell'offerta.

**Il turismo appare sempre più orientato verso modelli ibridi, che integrano ristorazione, accoglienza, eventi ed esperienze territoriali.**

Nel complesso, queste trasformazioni contribuiscono a ridefinire in profondità i modelli di business delle imprese turistiche, che sono chiamate a operare in un contesto sempre più dinamico e incerto, adattando non solo l'offerta di servizi ma anche le competenze richieste e le modalità organizzative del lavoro.

### 3. Riflessioni conclusive e prossimi passi

L'analisi dei risultati delle interviste restituisce un **quadro articolato e in evoluzione della filiera turistica nella provincia di Bergamo**, caratterizzato da una crescita significativa dei flussi accompagnata da trasformazioni profonde nei modelli di consumo, nelle modalità organizzative delle imprese e nei fabbisogni di competenze.

Nel complesso, emerge un **settore dinamico ma al contempo attraversato da tensioni strutturali, riconducibili in particolare al crescente disallineamento tra domanda e offerta di lavoro**. Tale disallineamento non riguarda unicamente la disponibilità quantitativa di manodopera, ma investe in maniera più ampia la qualità delle competenze, le aspettative dei lavoratori e la capacità del settore di attrarre e trattenere risorse umane.

**Le evidenze raccolte mettono in luce, da un lato, una crescente domanda di profili professionali "ibridi"**, in grado di combinare competenze tecniche, relazionali e organizzative; dall'altro, una **difficoltà diffusa nel reperire tali profili, anche in presenza di percorsi formativi attivati a livello territoriale**. In questo senso, il tema delle competenze si intreccia strettamente con quello dell'attrattività del settore, evidenziando la necessità di intervenire non solo sul piano formativo, ma anche su quello organizzativo e culturale.

Parallelamente, le trasformazioni legate alle **transizioni demografica e digitale** contribuiscono ad accentuare la complessità del quadro, richiedendo alle imprese un continuo adattamento dei modelli di business e una maggiore capacità di integrazione tra servizi e funzioni diverse della filiera.

Alla luce delle evidenze emerse dall'analisi, è possibile individuare alcuni principali ambiti di attenzione e le relative leve di sviluppo, che sintetizzano in chiave operativa le dinamiche osservate e orientano le possibili direttrici di intervento.

A tal fine, si propone di seguito una **tabella di sintesi (tabella 2) che restituisce in forma schematica i principali elementi emersi, mettendo in relazione i fabbisogni rilevati con le possibili linee di azione**.

La sintesi proposta consente di evidenziare in modo immediato le priorità di intervento, che potranno essere ulteriormente approfondite nell'ambito dei focus group previsti nella fase successiva, al fine di validare e tradurre tali indicazioni in azioni condivise. Questo strumento consentirà, dunque, di portare a compimento le attività previste dalla Linea A e di discutere, validare e approfondire i risultati emersi dalle interviste. In particolare, i focus group saranno articolati per ambiti tematici e/o comparti della filiera (es. ristorazione, ricettività, mobilità ed eventi), con il coinvolgimento degli attori già intervistati, di chi non è stato possibile coinvolgere nella fase di rilevazione e di ulteriori stakeholder rilevanti del territorio.

**Tabella 2.** Sintesi dei principali ambiti di attenzione e delle leve di sviluppo

<b>Ambito</b>	<b>Evidenze emerse</b>	<b>Leve di sviluppo / possibili direttrici di intervento</b>
<b>Attrattività del settore</b>	Il settore presenta elementi di crescente complessità organizzativa e intensità operativa che incidono sulla sua attrattività, in particolare nei confronti delle nuove generazioni, sempre più attente all'equilibrio tra vita professionale e personale.	Promozione di modelli organizzativi più sostenibili; valorizzazione delle professioni turistiche; rafforzamento della comunicazione sulle opportunità di crescita e qualificazione nel settore.
<b>Incontro tra domanda e offerta di lavoro</b>	Permane un disallineamento tra i fabbisogni espressi dalle imprese e le competenze disponibili sul mercato del lavoro, che si manifesta sia in termini quantitativi sia qualitativi.	Rafforzamento del raccordo tra sistema formativo e sistema produttivo; sviluppo di percorsi duali; maggiore integrazione tra formazione e inserimento lavorativo.
<b>Competenze richieste</b>	Si registra una crescente domanda di competenze trasversali (relazionali, adattive, orientamento al cliente), sempre più centrali nei contesti operativi del settore.	Sviluppo di percorsi formativi orientati alle competenze ibride; integrazione tra dimensione tecnica e soft skills; promozione della formazione continua.
<b>Competenze digitali</b>	L'integrazione delle tecnologie nei processi aziendali è in crescita, ma presenta ancora livelli di diffusione e consolidamento eterogenei, soprattutto nelle realtà di minori dimensioni.	Diffusione delle competenze digitali di base; supporto all'adozione di strumenti gestionali e operativi; accompagnamento alla transizione digitale.
<b>Evoluzione della domanda turistica</b>	La domanda turistica appare sempre più articolata, con una compresenza di flussi brevi e dinamici e una crescente attenzione verso esperienze autentiche e legate al territorio.	Sviluppo di offerte integrate e personalizzate; valorizzazione delle specificità territoriali; rafforzamento del turismo esperienziale.
<b>Organizzazione e modelli di business</b>	Le imprese sono chiamate a operare in contesti sempre più complessi, caratterizzati da integrazione tra servizi e crescente variabilità della domanda.	Rafforzamento delle competenze gestionali e organizzative; sviluppo di modelli integrati; promozione di logiche di rete e collaborazione tra operatori.
<b>Transizione demografica</b>	Si osserva una progressiva difficoltà nel ricambio generazionale, accompagnata da una riduzione della disponibilità di alcune tipologie di lavoratori, in particolare giovani e stagionali.	Attivazione di iniziative per l'attrazione e l'inserimento dei giovani; valorizzazione dei percorsi professionali; sviluppo di modalità di ingresso più flessibili.
<b>Integrazione della filiera</b>	Emerge la necessità di una maggiore integrazione tra i diversi attori della filiera, al fine di rispondere in modo coordinato alla crescente complessità del settore.	Rafforzamento delle competenze di coordinamento e progettazione; sviluppo di sinergie tra operatori; promozione di approcci sistemici e territoriali.

**Fonte:** elaborazione degli autori a partire dai risultati della fase di interviste semi-strutturate

Quest'ultima fase consentirà, da un lato, di “criticizzare” le evidenze raccolte, mettendole a confronto con ulteriori punti di vista e favorendo una lettura condivisa delle principali criticità e opportunità; dall'altro, di individuare in maniera più puntuale i fabbisogni formativi e le priorità di intervento, in vista della definizione di azioni concrete nell'ambito del Patto per le competenze e per l'occupazione.

In questa prospettiva, **i risultati della presente rilevazione rappresentano una base conoscitiva fondamentale per orientare le successive fasi progettuali, contribuendo a rafforzare il raccordo tra sistema produttivo, sistema formativo e istituzioni, con l'obiettivo di sostenere la competitività del settore turistico e l'occupabilità delle persone nel territorio bergamasco.**