

Competenze, lavoro e attrattività nella filiera de turismo bergamasco

Validazione e approfondimento delle evidenze
attraverso un ciclo di focus group territoriali

[3 di 3/Prodotto No. 3]

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

Fase III - 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
Fondazione ADAPT

Michele Corti
ADAPT Servizi

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

Marzo 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

Indice.....	2
Introduzione e nota metodologica.....	3
1. Panoramica dei rispondenti	4
2. Sistema turistico, lavoro e formazione: nodi e sfide emergenti - Focus group del 19 gennaio 2026	5
3. Sistema turistico e sviluppo dell'offerta: integrazione, attrattività e coordinamento - Focus group del 20 gennaio 2026	6
4. La filiera turistica in provincia di Bergamo: lavoro, reclutamento e sostenibilità organizzativa.....	10
5. Analisi trasversale delle evidenze emerse dai focus group e “dialogo” con i risultati delle interviste	13

Introduzione e nota metodologica

Il presente report restituisce i principali risultati emersi dal ciclo di focus group realizzati nell'ambito del "Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo" in provincia di Bergamo¹, a conclusione della fase di rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali (Linea A)².

I focus group si inseriscono in continuità con le precedenti fasi di analisi — in particolare l'analisi documentale e statistica e il ciclo di interviste semi-strutturate — con l'obiettivo di approfondire, discutere e validare in forma partecipata le evidenze emerse. Come previsto dalla traccia di rilevazione³ adottata, tali momenti di confronto hanno consentito di raccogliere punti di vista, esperienze e priorità da parte di attori qualificati della filiera turistica, favorendo al contempo un confronto diretto tra soggetti diversi per ruolo e posizione nel sistema.

Il ciclo si è articolato in **tre focus group**, realizzati in presenza nel mese di gennaio 2026 e moderati congiuntamente dai gruppi di ricerca di Fondazione ADAPT, ADAPT Servizi e dell'Università degli Studi di Bergamo.

Il processo di selezione dei partecipanti è avvenuto attraverso una manifestazione di interesse, raccolta tramite questionario di adesione⁴, che ha consentito di coinvolgere un **panel eterogeneo di stakeholder rappresentativi dei principali ambiti della filiera**. Tale processo è stato integrato da un'attività di selezione mirata dei partecipanti, svolta in raccordo con il Coordinatore del Patto, al fine di garantire un'adeguata copertura dei diversi segmenti della filiera e il coinvolgimento di soggetti con un punto di osservazione qualificato sul settore. In particolare, ove non fosse stato possibile un precedente coinvolgimento nella fase di interviste, sono stati inclusi ulteriori attori ritenuti rilevanti per competenze, ruolo o rappresentatività, anche tra quelli già individuati nelle fasi precedenti della rilevazione.

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

² Per una ricognizione dei risultati delle fasi precedenti della Linea A — in particolare della prima fase di analisi documentale e statistica (*literature e statistics review*) e della seconda fase di indagine qualitativa basata su interviste — si vedano i report: "[L'evoluzione della filiera turistica in Provincia di Bergamo: territori, competenze e professioni per affrontare le nuove sfide tra sostenibilità e innovazione](#)" e il report di sintesi delle interviste "[La filiera del turismo in provincia di Bergamo tra crescita e trasformazione. Le prospettive dei testimoni privilegiati su fabbisogni professionali e competenze emergenti](#)".

³ La traccia di rilevazione utilizzata per la conduzione dei focus group è disponibile per la consultazione previa richiesta a Fondazione ADAPT. La traccia è stata condivisa anticipatamente con gli intervistati al fine di favorire una partecipazione consapevole e informata. Nel corso degli incontri, essa è stata utilizzata in modo flessibile dai moderatori, che hanno adattato i quesiti in funzione delle caratteristiche dei partecipanti e delle dinamiche emerse durante il confronto, al fine di valorizzare il patrimonio conoscitivo espresso dagli stakeholder coinvolti. Nonostante tali adattamenti, sono stati mantenuti in tutti gli incontri i principali nodi tematici previsti dalla traccia - in particolare quelli relativi ai cambiamenti in atto nel settore, ai fabbisogni di competenze, all'attrattività e alle criticità/opportunità della filiera - nonché l'esercizio partecipato di tipo SWOT, al fine di garantire la comparabilità delle evidenze raccolte e consentire un'analisi trasversale dei risultati.

⁴ Questionario realizzato dal gruppo di lavoro di Fondazione ADAPT e ADAPT servizi e somministrato per il tramite della piattaforma SurveyMonkey.

I tre incontri hanno visto la partecipazione complessiva di una trentina di rappresentanti di istituzioni, enti di formazione, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, agenzie per il lavoro, operatori economici e soggetti impegnati nella promozione territoriale, garantendo così una pluralità di prospettive e punti di osservazione sul settore.

Dal punto di vista metodologico, i focus group sono stati strutturati come momenti di confronto guidato ma informale, articolati attorno a quattro principali ambiti tematici:

- i cambiamenti in atto nel settore turistico;
- i fabbisogni di competenze e i profili professionali;
- i fattori di attrattività del settore;
- le principali criticità e opportunità, approfondite anche attraverso un esercizio partecipato di tipo SWOT⁵.

L'impostazione ha privilegiato una logica dialogica e interattiva, con l'obiettivo non solo di raccogliere evidenze, ma anche di favorire un processo di riflessione condivisa tra i partecipanti. I contributi emersi sono stati successivamente sistematizzati e analizzati in forma trasversale, mantenendo l'anonimato dei partecipanti e valorizzando gli elementi di convergenza e divergenza.

1. Panoramica dei rispondenti

Al fine di fornire una lettura puntuale delle evidenze emerse, si riporta di seguito la composizione dei tre focus group, articolata per data di svolgimento (Tabella 1).

I partecipanti sono stati anonimizzati e identificati attraverso un codice numerico, già associato a ciascun intervento nel corso degli incontri, che consente - ove necessario - di richiamare specifici contributi emersi durante il confronto, mantenendo al contempo la riservatezza dei soggetti coinvolti.

La composizione dei gruppi (Tabella 1) riflette una significativa eterogeneità di attori, includendo rappresentanti di istituzioni, enti di formazione, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, operatori economici e soggetti attivi nei servizi per il lavoro e nella promozione territoriale.

⁵ SWOT è un acronimo che indica un modello di analisi strategica utilizzato per individuare punti di forza (*Strengths*), punti di debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) relative a un'organizzazione, un settore o un contesto territoriale. Nel caso dei focus group in esame, l'esercizio è stato utilizzato in forma partecipata per stimolare il confronto tra i partecipanti e far emergere in modo strutturato criticità e potenzialità della filiera turistica.

Tabella 1 – Categorie di partecipanti ai focus group

Codice	Tipologia	Ambito di osservazione
Focus group 19 gennaio 2026		
FG1-1	Associazione di categoria	Datoriale (commercio)
FG1-2	Sistema camerale / sviluppo	Istituzionale
FG1-3	Sistema camerale / sviluppo	Istituzionale
FG1-4	Ente di formazione	Formazione
FG1-5	Ente di formazione	Formazione
FG1-6	Terzo settore	Formazione
FG1-7	Organizzazione sindacale	Sindacale
FG1-8	Organizzazione sindacale	Sindacale
Focus group 20 gennaio 2026		
FG2-1	Ente di promozione	Istituzionale
FG2-2	Azienda	Eventistica
FG2-3	Ente di formazione	Formazione
FG2-4	Ente di formazione	Istruzione terziaria (ITS)
FG2-5	Associazione di categoria	Datoriale (agroalimentare)
FG2-6	Terzo settore	Formazione
FG2-7	Associazione di categoria	Datoriale (commercio)
Focus group 21 gennaio 2026		
FG3-1	Azienda	Ricettività
FG3-2	Azienda	Servizi per il lavoro
FG3-3	Agenzia per il lavoro	Servizi per il lavoro
FG3-4	Agenzia per il lavoro	Servizi per il lavoro
FG3-5	Organizzazione sindacale	Sindacale
FG3-6	Ente di formazione	Formazione
FG3-7	Ente di formazione	Formazione
FG3-8	Azienda	Mobilità
FG3-9	Ente di formazione	Formazione
FG3-10	Ente di formazione	Formazione
FG3-11	Associazione di categoria	Datoriale (cooperative)

2. Sistema turistico, lavoro e formazione: nodi e sfide emergenti - Focus group del 19 gennaio 2026

Il primo focus group, realizzato in data 19 gennaio 2026, ha coinvolto prevalentemente rappresentanti di enti di formazione, sistema camerale, organizzazioni sindacali e associazioni di categoria, restituendo una lettura del settore fortemente orientata alle dinamiche del mercato del lavoro, ai fabbisogni formativi e ai principali ambiti di possibile rafforzamento del sistema turistico territoriale.

Nel corso dell'incontro è emersa innanzitutto una **percezione condivisa di crescita del settore turistico nel territorio bergamasco**, accompagnata tuttavia da una **crescente complessità nella gestione dei servizi e delle risorse umane**. In particolare, i partecipanti hanno evidenziato come lo sviluppo degli ultimi anni sia stato sostenuto da una maggiore capacità di fare sistema e da un progressivo rafforzamento dell'offerta territoriale, pur a fronte di un contesto che presenta ancora margini di integrazione tra i diversi attori della filiera.

L'esercizio partecipato di tipo SWOT (Tabella 2) ha consentito di approfondire in maniera strutturata tali aspetti, facendo emergere un insieme articolato di elementi di valore e di ambiti su cui intervenire. Tra i punti di forza, è stata sottolineata la presenza di un **tessuto territoriale dinamico e in evoluzione**, caratterizzato da una crescente integrazione tra attori e da un'offerta turistica sempre più articolata. In questo senso, alcuni partecipanti hanno evidenziato come negli ultimi anni si sia sviluppata una maggiore capacità di collaborazione tra soggetti diversi della filiera, favorendo la costruzione di un sistema più coeso e riconoscibile.

Tabella 2 – analisi SWOT focus group 1

Punti di forza (Strengths)	Punti di debolezza (Weaknesses)
<p>"Numeri" del settore</p> <p>Lavoro di sistema svolto negli anni passati</p> <p>Spirito di iniziativa / dinamismo / capacità di adattamento e di offerta "sartoriale"</p> <p>Territorio variegato e attrattivo</p> <p>Offerta di lavoro presente</p> <p>Posizionamento territoriale</p> <p>Fattore umano</p> <p>Filiera integrata / in integrazione</p>	<p>Condizioni di lavoro</p> <p>Necessità di maggiore integrazione tra attori e offerta turistica</p> <p>Approccio ancora troppo individuale / frammentazione</p> <p>Quantità e qualità del lavoro</p> <p>Professionalità non sempre adeguate ai fabbisogni delle imprese</p> <p>Difficoltà di conciliazione vita-lavoro</p>
Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
<p>Attrattività del territorio e maggiore attenzione associata ai suoi elementi identitari</p> <p>Internazionalizzazione</p> <p>Intersettorialità</p> <p>Sviluppo delle aree interne</p> <p>Combinazione di nuove competenze</p> <p>Progettazione di percorsi formativi</p> <p>Rafforzamento della rete e degli attori del settore</p> <p>Maggiore permanenza media attraverso proposte mirate e coordinate</p> <p>Creazione di "senso" e affinità territoriali</p> <p>Migliore organizzazione del lavoro</p> <p>Affitti brevi</p>	<p>Stagionalità</p> <p>Concorrenza di altre destinazioni turistiche</p> <p>Volubilità della domanda turistica</p> <p>Attrattività limitata di alcune professioni / attività brevi</p> <p>Affitti brevi (se non correttamente regolati)</p> <p>Limitata propensione all'innovazione</p> <p>Precarietà del lavoro</p> <p>QRSP non in linea con evoluzione dei mestieri</p>

Fonte: elaborazione degli autori a partire dai materiali prodotti nel corso dei focus group

Accanto a questi elementi, il confronto ha fatto emergere anche alcune buone pratiche già presenti sul territorio, che i partecipanti hanno indicato come esperienze da valorizzare e consolidare. Tra queste, sono state richiamate le **azioni promosse dal sistema camerale a sostegno delle imprese**, attraverso voucher, contributi economici e iniziative formative finalizzate ad accompagnarne i processi di crescita, nonché il lavoro svolto sul fronte della certificazione delle competenze, anche in contesti non formali e informali. Questi strumenti sono stati letti come esempi concreti di supporto alla qualificazione del capitale umano e di

rafforzamento del raccordo tra bisogni delle imprese e percorsi di sviluppo professionale. Allo stesso modo, è stato considerato positivamente anche il fatto che **il Patto abbia creato occasioni di confronto strutturato tra partner, rete di supporto e stakeholder**, mettendo attorno allo stesso tavolo soggetti che abitualmente si incrociano meno frequentemente nelle pratiche operative quotidiane

Il confronto ha fatto emergere alcuni ambiti rilevanti su cui investire, in particolare per quanto riguarda le **condizioni di lavoro e la capacità del settore di attrarre e trattenere personale**. In più interventi è stato sottolineato come il turismo continui a essere percepito come un ambito lavorativo caratterizzato da elevata intensità, scarsa stabilità e limitate prospettive di crescita, fattori che evidenziano la necessità di **rafforzare l'attrattività del settore, intervenendo sulle modalità organizzative e sulle condizioni di lavoro**. Come evidenziato da FG1-7, *"il problema non è solo trovare persone, ma trovare persone disposte a lavorare in queste condizioni"*, richiamando l'esigenza di agire su leve organizzative e contrattuali per rendere il settore più sostenibile nel tempo.

Un ulteriore ambito di sviluppo emerso con forza riguarda il rafforzamento **dell'integrazione tra sistema formativo e sistema produttivo**. I partecipanti hanno evidenziato come, nonostante la presenza di numerosi percorsi formativi, permangano margini di miglioramento nel raccordo con le esigenze concrete delle imprese, sia in termini di contenuti sia di tempi di inserimento lavorativo. In questo senso, è stata sottolineata l'importanza di sviluppare e consolidare modelli formativi più flessibili e maggiormente orientati alle competenze trasversali. Come sottolineato da FG1-3, *"serve una maggiore connessione tra chi forma e chi lavora sul campo"*, evidenziando un ambito prioritario di sviluppo per il sistema territoriale. Nel medesimo quadro, l'attenzione alla certificazione delle competenze e alla costruzione di percorsi che intercettino anche apprendimenti maturati in contesti non formali è stata richiamata come una possibile leva di rafforzamento del sistema

Sul fronte delle opportunità, il gruppo ha evidenziato il potenziale legato allo **sviluppo delle aree interne e alla crescente domanda di esperienze turistiche autentiche e integrate**, sottolineando la possibilità di costruire modelli di offerta più sostenibili e radicati nel territorio. Allo stesso tempo, è emersa la necessità di investire ulteriormente nella costruzione di reti e nella **promozione coordinata del territorio**, anche al fine di aumentare la permanenza media dei visitatori e rafforzare il posizionamento complessivo della destinazione.

Tra i principali ambiti di attenzione per lo sviluppo del settore, i partecipanti hanno richiamato il tema del **reperimento di personale qualificato**, le dinamiche demografiche e la crescente competizione con altri settori economici. A ciò si affiancano elementi legati alla stagionalità, alla frammentazione dell'offerta e alla necessità di rafforzare la capacità di innovazione, che richiedono un investimento più strutturato in termini di coordinamento e sviluppo strategico.

Nel complesso, il focus group ha restituito l'immagine di un settore in crescita, ma al tempo stesso chiamato a consolidare alcuni snodi decisivi — lavoro, formazione,

integrazione della filiera e attrattività — che rappresentano oggi i principali ambiti di rafforzamento e sviluppo del sistema turistico territoriale.

3. Sistema turistico e sviluppo dell'offerta: integrazione, attrattività e coordinamento - Focus group del 20 gennaio 2026

Il secondo focus group, realizzato in data 20 gennaio 2026, ha coinvolto rappresentanti del mondo della formazione, della promozione territoriale, delle associazioni di categoria e di realtà operative del settore eventi, restituendo una lettura del sistema turistico fortemente orientata al tema dell'integrazione dell'offerta e al ruolo delle competenze nei processi di sviluppo.

Nel corso dell'incontro è stata confermata la percezione di un settore in crescita e in progressiva evoluzione, in cui emerge con sempre maggiore chiarezza la necessità di superare logiche settoriali e sviluppare modelli di offerta più integrati. In particolare, i partecipanti hanno sottolineato come il turismo richieda oggi una capacità crescente di mettere in relazione ambiti diversi — accoglienza, eventi, territorio, servizi — all'interno di un'unica esperienza coerente e riconoscibile.

L'esercizio partecipato di tipo SWOT (Tabella 3) ha evidenziato, tra i principali punti di forza, la presenza di un **territorio attrattivo e riconosciuto**, nonché una diffusa **capacità progettuale e imprenditoriale**. Allo stesso tempo, è emersa la disponibilità di competenze e strumenti formativi che rappresentano una base importante su cui costruire percorsi di sviluppo più strutturati.

Tabella 3 – analisi SWOT focus group 2

Punti di forza (Strengths)	Punti di debolezza (Weaknesses)
<p>Numeri del settore</p> <p>Flessibilità</p> <p>Professionalità imprenditoriali</p> <p>Spirito imprenditoriale</p> <p>Capacità di reinventarsi</p> <p>Capacità di fare rete / relazioni</p> <p>Ruolo del Patto turismo (sistema pubblico/privato)</p>	<p>Flessibilità (da gestire)</p> <p>Difficoltà nel reperimento di profili professionali</p> <p>Infrastrutture</p> <p>Mancanza di "sperimentazione contrattuale" (potenziale)</p>
Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
<p>Strategia chiara e relazioni istituzionali</p> <p>Metriche economiche affidabili (valutazione impatto fenomeno turistico)</p> <p>Consapevolezza del territorio e delle risorse</p> <p>Tenuta nel tempo (continuità)</p> <p>Creazione di uno strumento "Booking Italia"</p> <p>Integrazione turismo–mobilità</p>	<p>Infrastrutture</p> <p>Rigidità contrattuale (attuale)</p> <p>Viabilità</p> <p>Accessibilità</p>

Azioni di potenziamento, promozione e coordinamento turistico (management territoriale)	
---	--

Fonte: elaborazione degli autori a partire dai materiali prodotti nel corso dei focus group

Accanto a questi elementi, il confronto ha messo in luce alcune esperienze e pratiche già attive, considerate rilevanti per il rafforzamento del sistema. In particolare, è stato evidenziato il **ruolo crescente di percorsi formativi specializzati — anche in ambito ITS —** e di iniziative orientate allo sviluppo di competenze trasversali e progettuali. Tali esperienze sono state lette come leve fondamentali per accompagnare l'evoluzione del settore e rispondere a fabbisogni sempre più articolati.

Un tema ricorrente emerso nel confronto riguarda la **necessità di rafforzare il coordinamento tra i diversi attori della filiera**. In più interventi è stato sottolineato come, a fronte di una pluralità di iniziative e progettualità, permangano margini di miglioramento nella costruzione di una visione condivisa e nella capacità di mettere a sistema le diverse componenti dell'offerta. In questo senso, come evidenziato da FG2-1, *“il tema non è tanto cosa fare, ma come farlo insieme”*, richiamando il **coordinamento come leva centrale per lo sviluppo del settore**.

Parallelamente, è emersa con particolare evidenza la necessità di sviluppare competenze sempre più trasversali, in grado di supportare processi di integrazione tra ambiti diversi della filiera. I partecipanti hanno evidenziato come le figure professionali richieste siano sempre meno riconducibili a ruoli tradizionali e sempre più orientate alla **gestione di progetti complessi, alla costruzione di esperienze integrate e alla relazione con il territorio**.

In questo senso, emerge una domanda crescente di **profili “ibridi”, capaci di combinare competenze operative con capacità organizzative, relazionali e di coordinamento**. Tra le competenze maggiormente richiamate figurano la capacità di lavorare in rete, la conoscenza del territorio, le competenze digitali per la promozione e la gestione dei servizi, nonché competenze progettuali utili a costruire offerte turistiche integrate.

In particolare, è stato richiamato anche il tema delle **nuove modalità di comunicazione e promozione**, sempre più orientate all'utilizzo dei canali digitali e dei social media, anche attraverso il coinvolgimento di *influencer* e *content creator*. Questo aspetto è stato indicato come esempio concreto di come stiano cambiando le competenze richieste, che includono oggi anche la capacità di gestire strumenti e linguaggi comunicativi innovativi.

Al tempo stesso, i partecipanti hanno evidenziato come tali dinamiche incidano direttamente sulla variabilità e sulla prevedibilità della domanda turistica, sempre più influenzata da *trend* digitali e fenomeni di breve periodo. In questo contesto, emerge la necessità di **rafforzare competenze e strumenti legati alla capacità di adattamento rapido, alla gestione di picchi di domanda e alla riorganizzazione flessibile dei servizi**, al fine di rispondere in modo tempestivo a sollecitazioni esterne spesso difficilmente programmabili.

Questa crescente variabilità richiama anche il tema degli **strumenti contrattuali e organizzativi**, rispetto ai quali è stata sottolineata l'esigenza di individuare soluzioni più flessibili, ma al tempo stesso in grado di garantire adeguati livelli di tutela per i

lavoratori. In questo senso, alcuni partecipanti hanno evidenziato come la sfida consista nel *“trovare un equilibrio tra flessibilità e qualità del lavoro”* (FG2), evidenziando la necessità di sviluppare modelli organizzativi sostenibili nel medio-lungo periodo.

Come sottolineato da FG2-4, inoltre, *“servono profili capaci di leggere il sistema nel suo insieme”*, evidenziando la crescente rilevanza di competenze sistemiche e intersettoriali.

Accanto al tema delle competenze, è emersa anche una riflessione sui **profili professionali**, con particolare riferimento alla necessità di figure in grado di operare come *“connettori”* tra ambiti diversi della filiera. In particolare, i partecipanti hanno richiamato l'esigenza di rafforzare profili legati alla progettazione dell'offerta turistica, alla gestione di reti territoriali e al coordinamento di servizi integrati, nonché figure capaci di presidiare la dimensione della promozione e della comunicazione in chiave digitale. Tali profili risultano oggi strategici per sostenere l'evoluzione del settore verso modelli più integrati e orientati all'esperienza.

Sul fronte delle opportunità, il gruppo ha richiamato il potenziale legato allo sviluppo di offerte integrate, alla valorizzazione delle aree meno centrali e alla possibilità di costruire un posizionamento territoriale più distintivo. In particolare, è stata sottolineata l'importanza di lavorare sulla costruzione di identità territoriali riconoscibili, capaci di valorizzare le specificità locali e differenziare l'offerta turistica.

Tra gli ambiti di attenzione, emergono elementi legati alla frammentazione dell'offerta, alla difficoltà di coordinamento e alla necessità di rafforzare la capacità di innovazione. A ciò si aggiungono aspetti legati alla variabilità della domanda e alla crescente competizione tra destinazioni, che rendono necessario un maggiore investimento in termini di strategia, promozione e organizzazione dell'offerta. Come evidenziato da FG2-2, *“non basta avere iniziative, serve una regia che le renda parte di un sistema”*, evidenziando il ruolo centrale della governance.

Nel complesso, il focus group ha restituito l'immagine di un settore in crescita, caratterizzato da un'elevata disponibilità di risorse e competenze, ma chiamato a rafforzare la propria capacità di integrazione, coordinamento, sviluppo delle competenze e progettazione condivisa, al fine di valorizzare pienamente il potenziale del territorio.

4. La filiera turistica in provincia di Bergamo: lavoro, reclutamento e sostenibilità organizzativa

Il terzo focus group, realizzato in data 21 gennaio 2026, ha coinvolto prevalentemente imprese del settore turistico, agenzie per il lavoro, operatori della formazione e soggetti attivi nella gestione e sviluppo delle risorse umane, restituendo una lettura del sistema fortemente ancorata alle dinamiche operative

del mercato del lavoro e alle difficoltà concrete di reperimento e gestione del personale.

Nel corso dell'incontro è emersa con chiarezza la **crescente complessità nella gestione del lavoro nel settore turistico**, in particolare per quanto riguarda il reperimento di personale, la stabilità degli inserimenti e la sostenibilità organizzativa nel medio periodo. I partecipanti hanno evidenziato come il problema non sia più soltanto quantitativo, ma sempre più legato alla qualità dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

In questo quadro, il confronto ha messo in luce anche alcuni **elementi strutturali che incidono sulla qualità e sulla sostenibilità del lavoro nel settore**. In particolare, sono stati richiamati aspetti legati alla frammentazione del sistema, alla limitata redditività di alcune attività e alla difficoltà di valorizzare adeguatamente il lavoro, elementi che contribuiscono a rendere meno attrattivo il comparto e a complicare i processi di inserimento e stabilizzazione del personale.

In questo senso, è stato più volte richiamato il tema del **mismatch tra competenze disponibili e fabbisogni delle imprese che si manifesta sia nei profili operativi sia in quelli a maggiore contenuto tecnico o gestionale**. Come evidenziato da FG3-3, *"le persone si trovano anche, ma non sempre con le competenze o la disponibilità richieste"*, evidenziando una distanza crescente tra le esigenze delle imprese e le caratteristiche dei candidati.

Accanto al tema delle competenze, emerge con forza anche quello della qualità del lavoro e della sua sostenibilità. I partecipanti hanno sottolineato come il settore sia caratterizzato da elevata intensità operativa, orari irregolari e forte variabilità della domanda, ma anche da **elementi critici legati alla valorizzazione economica delle attività e alla stabilità dei percorsi professionali**.

In questo contesto, sono stati richiamati anche alcuni fenomeni che incidono sulla qualità complessiva del sistema, tra cui il ricorso non sempre appropriato a strumenti come i tirocini e la presenza di forme di lavoro non regolare, che rischiano di indebolire ulteriormente l'attrattività del settore. Come evidenziato da FG3-5, *"il problema non è solo assumere, ma riuscire a trattenere le persone"*, richiamando il tema della qualità del lavoro come leva strategica.

Un ulteriore elemento emerso riguarda la crescente difficoltà nel gestire la variabilità dei flussi turistici, che incide direttamente sull'organizzazione del lavoro. I partecipanti hanno evidenziato come la domanda sia sempre più instabile e influenzata da fattori esterni — tra cui dinamiche digitali e cambiamenti nei comportamenti dei consumatori — rendendo necessaria una maggiore flessibilità organizzativa. Tuttavia, tale flessibilità deve essere accompagnata da strumenti adeguati e sostenibili, in grado di bilanciare le esigenze delle imprese con la tutela dei lavoratori.

In questo quadro, è stato più volte richiamato il **ruolo delle agenzie per il lavoro e degli intermediari come soggetti chiave per facilitare l'incontro tra domanda e offerta**, anche attraverso strumenti di accompagnamento, selezione e formazione mirata. Parallelamente, è emersa la necessità di rafforzare il coordinamento tra i diversi attori del sistema, sia a livello territoriale sia lungo la filiera. In più interventi è stato sottolineato come la frammentazione e il limitato raccordo tra soggetti —

imprese, agenzie, sistema formativo e istituzioni — rappresentino un ostacolo alla costruzione di percorsi occupazionali più stabili ed efficaci.

Sul piano delle competenze, i partecipanti hanno evidenziato come, accanto alle competenze tecniche, assumano un ruolo sempre più centrale le **competenze trasversali, tra cui affidabilità, disponibilità, capacità di adattamento e gestione della relazione con il cliente**. In molti casi, tali competenze vengono considerate determinanti quanto, se non più, delle competenze tecnico-professionali.

Accanto a ciò, emerge la necessità di sviluppare **competenze organizzative e gestionali**, in particolare per quanto riguarda la programmazione del lavoro, la gestione dei turni e la capacità di rispondere in modo tempestivo alle variazioni della domanda. In questo senso, i partecipanti hanno evidenziato come le imprese siano chiamate a ripensare i propri modelli organizzativi, al fine di renderli più flessibili ma al tempo stesso più sostenibili.

L'esercizio SWOT (Tabella 4) ha consentito di sintetizzare tali evidenze, mettendo in luce come, accanto a una buona capacità di adattamento delle aziende (imprese che, inoltre, evolvono anche a livello di cultura d'impresa) e a una presenza diffusa di opportunità occupazionali, permangano significativi ambiti di miglioramento legati al mismatch, alla qualità del lavoro e alla capacità di attrazione del settore.

Tabella 4 – analisi SWOT focus group 3

Punti di forza (Strengths)	Punti di debolezza (Weaknesses)
<p>Interattività e inclusività</p> <p>Valorizzazione del territorio</p> <p>Fabbisogno di profili professionali che viene sostenuto da programmi formativi coerenti</p> <p>Cambio culturale lato aziende (apertura)</p> <p>Ricadute territoriali</p>	<p>Frammentazione</p> <p>Scarso coordinamento</p> <p>Scarsa redditività/valorizzazione</p> <p>Lavoro sommerso</p> <p>Uso improprio del tirocinio</p> <p>Tassazione (vs regime affitti brevi)</p>
Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
<p>Partnership tra attori e tra sistema pubblico e privato</p> <p>Identità e visione comune</p> <p>Maggiore concretezza</p> <p>Incontri a più livelli (amministratori locali-imprese etc.)</p> <p>Politica industriale del settore scalabile</p> <p>Recupero di territori spopolati (valli)</p>	<p>Stagionalità</p> <p>Difficoltà nella gestione dei rapporti umani</p> <p>Bassa domanda di competenze avanzate</p> <p>Carichi di lavoro</p> <p>Invecchiamento della popolazione</p>

Fonte: elaborazione degli autori a partire dai materiali prodotti nel corso dei focus group

Nel complesso, il focus group ha restituito l'immagine di un sistema in cui il tema del lavoro rappresenta uno snodo cruciale per il futuro del settore, non solo in termini di reperimento, ma anche di qualità, sostenibilità e valorizzazione delle professioni. Le sfide emerse — legate al coordinamento, alla redditività, alla gestione della stagionalità e alla capacità di costruire percorsi professionali attrattivi — richiedono

un investimento congiunto su competenze, organizzazione e strumenti di regolazione, al fine di rafforzare la tenuta del sistema nel medio-lungo periodo.

5. Analisi trasversale delle evidenze emerse dai focus group e “dialogo” con i risultati delle interviste

Considerati nel loro insieme, i tre focus group confermano e al tempo stesso precisano il quadro emerso nella precedente fase di interviste, rafforzando la lettura della filiera turistica bergamasca come sistema in crescita, ma ancora attraversato da nodi strutturali che riguardano in particolare il lavoro, l'attrattività del settore, il coordinamento tra attori e la capacità di costruire risposte formative coerenti con i fabbisogni delle imprese. Già nell'ambito del round di interviste, infatti, emergeva un settore segnato da una crescita dei flussi e da una trasformazione dei modelli di fruizione, accompagnate da una crescente difficoltà nel reperire personale, da una domanda di profili sempre più “ibridi” e da un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro che investe non solo la quantità, ma anche la qualità delle competenze e le aspettative dei lavoratori

I focus group hanno consentito innanzitutto di validare queste evidenze, mostrando una forte convergenza tra i diversi partecipanti — pur provenienti da ambiti e posizioni differenti — sul carattere non contingente delle difficoltà di reperimento, sulla centralità delle competenze trasversali e sulla necessità di intervenire non solo sul piano formativo, ma anche su quello organizzativo, contrattuale e reputazionale. In particolare, il confronto collettivo ha permesso di chiarire ulteriormente come il tema del mismatch non riguardi soltanto la disponibilità di candidati, ma anche la capacità del sistema di offrire condizioni di lavoro, prospettive di crescita e strumenti di inserimento coerenti con le trasformazioni in atto nel settore. Questo aspetto, già presente nelle interviste, viene nei focus group ricondotto più chiaramente a questioni di sistema, come la frammentazione dell'offerta, il limitato coordinamento tra attori, la debole integrazione tra formazione e imprese e, in alcuni casi, la scarsa valorizzazione economica e sociale del lavoro turistico (o almeno l'ancora percepita come tale).

Un secondo elemento di particolare rilievo riguarda il rafforzamento del tema delle competenze e dei profili professionali emergenti. Se nella fase di interviste era già emersa la crescente domanda di competenze ibride — tecniche, relazionali, organizzative e digitali — i focus group hanno permesso di articolare meglio tale evidenza, mettendo in luce il bisogno di figure capaci non solo di presidiare singole funzioni, ma di operare come “connettori” tra ambiti diversi della filiera: progettazione dell'offerta, gestione di reti territoriali, integrazione tra turismo e

mobilità, coordinamento di servizi e uso di strumenti digitali per la promozione e la gestione della domanda. In questo senso, il confronto con i partecipanti ai focus group ha aggiunto un tassello importante rispetto alle interviste, perché ha evidenziato come la trasformazione dei profili richiesti non riguardi solo le imprese più strutturate, ma rappresenti una tendenza più ampia della filiera provinciale. Anche sotto questo profilo, il confronto con le interviste risulta lineare: già nella fase precedente emergeva infatti la crescente rilevanza di profili "ibridi" e la richiesta di competenze sistemiche e intersettoriali, soprattutto nei comparti della mobilità, della ricettività e dei servizi integrati

Un terzo elemento di convergenza riguarda il tema dell'attrattività del settore. Le interviste avevano evidenziato come il turismo, e in particolare alcuni comparti della filiera, fossero percepiti come ambiti lavorativi impegnativi, caratterizzati da orari irregolari, forte intensità operativa, lavoro festivo e limitate prospettive di stabilizzazione, fattori che incidono soprattutto sulla disponibilità dei giovani a entrare e permanere nel settore. I focus group non solo confermano questa lettura, ma la approfondiscono, evidenziando come l'attrattività dipenda oggi da un equilibrio complesso tra flessibilità, qualità del lavoro, sostenibilità organizzativa e capacità di valorizzazione delle professioni. Da questo punto di vista, è emerso con maggiore chiarezza il fatto che il tema dell'attrattività non possa essere affrontato soltanto come problema di reclutamento, ma debba essere letto come questione strategica che investe l'intera capacità del sistema turistico di rigenerare la propria base professionale nel medio-lungo periodo.

I focus group hanno dunque consentito di integrare la lettura emersa nelle interviste sotto un ulteriore profilo: la maggiore evidenza attribuita alle dimensioni del coordinamento, della governance e della costruzione di una visione condivisa di sviluppo. Se nella fase delle interviste tali aspetti emergevano soprattutto in filigrana, come sfondo delle trasformazioni in atto, nei focus group essi diventano oggetto di riflessione esplicita. In più occasioni, infatti, i partecipanti hanno sottolineato come la crescita del turismo bergamasco richieda oggi un salto di qualità nella capacità di mettere a sistema attori, strumenti, progettualità e politiche, nonché di costruire una più forte integrazione tra promozione territoriale, offerta turistica, mobilità, formazione e lavoro. Questo tema appare particolarmente rilevante perché consente di leggere in maniera unitaria questioni che nelle interviste erano emerse in modo più settoriale: dalla gestione della variabilità della domanda alla costruzione di profili professionali adeguati, fino alla possibilità di valorizzare meglio le aree interne e allungare la permanenza media dei visitatori.

Nel loro complesso, dunque, i risultati in esito ai focus group non hanno modificato il quadro emerso nella fase di interviste, ma lo hanno consolidato, precisato e in parte riorientato, facendo emergere con maggiore chiarezza alcune priorità trasversali.

Tra queste si possono richiamare:

- il rafforzamento del **raccordo tra formazione e sistema produttivo**;
- la costruzione di **strumenti più efficaci di attrazione, inserimento e permanenza nel settore**;
- la **valorizzazione di competenze e profili professionali in grado di operare in contesti sempre più integrati e dinamici**;
- il rafforzamento delle **capacità di coordinamento e governance territoriale**;
- la necessità di considerare **il lavoro non come tema separato, ma come componente strutturale della competitività e della sostenibilità della filiera turistica** nel territorio bergamasco, con particolare attenzione alle aree montane o a quelle meno raggiungibili ma con forti potenzialità di attrattività.