

Turismo, competenze e sviluppo territoriale

Analisi trasversale dei fabbisogni professionali e delle trasformazioni della filiera turistica bergamasca

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

Executive summary (IT-EN-ES), introduzione e nota metodologica

Analisi trasversale - 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

Aprile 2026

* Si ringraziano per il loro contributo alla raccolta dati e materiali di approfondimento utili alla redazione dell'Executive summary e nota metodologica anche Francesco Seghezzi (ADAPT Servizi) e Tomaso Tiraboschi (Fondazione ADAPT).

Indice

Indice.....	2
Executive summary (versione italiana).....	3
Executive Summary (English version).....	5
Executive Summary (Versión española).....	7
Introduzione e nota metodologica.....	9

Executive summary (versione italiana)

Il presente report restituisce una lettura trasversale delle evidenze emerse nell'ambito della Linea A del "Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo" in provincia di Bergamo, dedicata alla rilevazione dei fabbisogni professionali e delle competenze della filiera turistica territoriale.

L'analisi integra i risultati delle diverse fasi di ricerca sviluppate nel corso del Patto — dalla rilevazione preliminare all'analisi statistico-documentale, fino alle interviste qualitative e ai focus group territoriali — con l'obiettivo di ricostruire in maniera organica le principali trasformazioni che stanno interessando il turismo bergamasco e i relativi impatti sul lavoro, sulle competenze e sull'organizzazione della filiera.

Le attività di rilevazione confermano il consolidamento del turismo come ambito strategico per lo sviluppo territoriale della provincia, ma evidenziano al tempo stesso profonde trasformazioni qualitative che investono la domanda turistica, i modelli organizzativi delle imprese, le professionalità richieste e le relazioni tra attori territoriali.

La crescita di un turismo sempre più vocato all'internazionalizzazione, dinamico ed esperienziale richiede infatti servizi maggiormente integrati, capacità di personalizzazione dell'offerta e figure professionali capaci di combinare competenze tecniche, capacità relazionali, strumenti digitali, conoscenza del territorio e attenzione alla sostenibilità.

Parallelamente, le attività della Linea A consentono di individuare alcuni ambiti strategici di miglioramento e rafforzamento della filiera, con particolare riferimento alla valorizzazione del lavoro turistico, allo sviluppo delle competenze e alla sostenibilità dei modelli organizzativi e occupazionali.

I PUNTI CHIAVE DEL REPORT

- Il turismo bergamasco si configura sempre più come filiera territoriale integrata, nella quale accoglienza, mobilità, cultura, ristorazione, servizi e formazione risultano fortemente interdipendenti.
- La crescita quantitativa dei flussi turistici si accompagna a trasformazioni qualitative profonde della domanda, sempre più orientata a esperienze personalizzate, relazionali e territoriali.
- Le imprese della filiera richiedono con crescente frequenza figure professionali ibride, capaci di integrare competenze tecniche, relazionali, organizzative e digitali.
- Le competenze trasversali (comunicazione, problem solving, adattabilità, gestione della relazione con il cliente) assumono una rilevanza sempre più centrale in tutti i comparti della filiera.
- Digitalizzazione e sostenibilità non emergono soltanto come transizioni tecnologiche o ambientali, ma come elementi che trasformano l'organizzazione delle imprese e le modalità di costruzione dell'offerta turistica.

- Le difficoltà di reperimento del personale e il tema dell'attrattività occupazionale assumono una dimensione strutturale, strettamente connessa alla qualità del lavoro e alla sostenibilità dei modelli organizzativi.
- Il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze richiede un rafforzamento del raccordo tra sistema formativo e sistema produttivo territoriale, con particolare attenzione all'apprendimento esperienziale e *work-based*.
- Le attività della Linea A evidenziano la necessità di consolidare strumenti permanenti di governance territoriale, osservazione e programmazione condivisa della filiera turistica.

IL MESSAGGIO

Le attività sviluppate nell'ambito della Linea A mostrano come il futuro del turismo bergamasco non dipenda esclusivamente dalla crescita dei flussi o dalla capacità attrattiva del territorio, ma soprattutto dalla possibilità di costruire una filiera formazione-lavoro maggiormente integrata, sostenibile e capace di valorizzare lavoro e competenze.

Il turismo emerge infatti sempre più come fenomeno territoriale complesso, nel quale competitività economica, qualità del lavoro, sviluppo locale e valorizzazione delle identità territoriali risultano strettamente interconnessi. In questo scenario, investire sulle competenze significa non soltanto rispondere ai fabbisogni professionali immediati del settore, ma rafforzare la capacità del territorio di accompagnare le trasformazioni future della filiera attraverso strumenti condivisi di governance, formazione e sviluppo.

Executive Summary (English version)

This report provides a cross-cutting analysis of the evidence collected within Line A of the “Pact for Skills and Employment in the Tourism Supply Chain” in the Province of Bergamo, dedicated to identifying professional skill needs and competencies within the local tourism ecosystem.

The analysis integrates the results of the different research phases developed throughout the Pact — from the preliminary assessment and statistical-documentary analysis to qualitative interviews and territorial focus groups — with the aim of reconstructing in a comprehensive way the main transformations affecting the Bergamo tourism sector and their implications for work, skills and the organisation of the tourism supply chain.

The research activities confirm the consolidation of tourism as a strategic area for the territorial development of the province, while at the same time highlighting profound qualitative transformations affecting tourism demand, business organisational models, required professional profiles and relationships among territorial stakeholders.

The growth of an increasingly internationalised, dynamic and experience-oriented tourism sector requires more integrated services, greater capacity to personalise the tourism offer and professional figures capable of combining technical skills, relational abilities, digital tools, knowledge of the territory and attention to sustainability.

At the same time, the activities carried out within Line A identify several strategic areas for strengthening and improving the tourism supply chain, particularly with regard to the enhancement of tourism work, skills development and the sustainability of organisational and employment models.

KEY FINDINGS OF THE REPORT

- Bergamo tourism increasingly appears as an integrated territorial supply chain in which hospitality, mobility, culture, catering, services and training are strongly interconnected.
- The quantitative growth in tourist flows is accompanied by profound qualitative transformations in tourism demand, increasingly oriented towards personalised, relational and territorial experiences.
- Tourism businesses increasingly require hybrid professional figures capable of integrating technical, relational, organisational and digital competences.
- Transversal skills (including communication, problem solving, adaptability and customer relationship management) are becoming increasingly central across all segments of the tourism supply chain.
- Digitalisation and sustainability do not emerge merely as technological or environmental transitions, but as factors reshaping business organisation and the construction of tourism services and experiences.
- Difficulties in staff recruitment and the issue of employment attractiveness are taking on a structural dimension, closely linked to job quality and the sustainability of organisational models.

- The mismatch between labour demand and skills supply calls for stronger integration between the education and training system and the local productive system, with particular attention to experiential and work-based learning.
- The activities developed within Line A highlight the need to strengthen permanent tools for territorial governance, observation and shared planning within the tourism supply chain.

THE KEY MESSAGE

The activities carried out within the framework of Line A show that the future of tourism in the Bergamo area does not depend exclusively on the growth of tourist flows or on the attractiveness of the territory, but above all on the possibility of building a more integrated and sustainable education-and-work chain capable of enhancing the value of work and skills.

Tourism increasingly emerges as a complex territorial phenomenon in which economic competitiveness, job quality, local development and the enhancement of territorial identities are deeply interconnected. In this context, investing in skills means not only responding to the sector's immediate professional needs, but also strengthening the territory's ability to manage future transformations through shared tools for governance, training and development.

Executive Summary (Versión española)

El presente informe ofrece una lectura transversal de las evidencias recogidas en el marco de la Línea A del “Pacto para las competencias y el empleo en la cadena turística” de la Provincia de Bérgamo, dedicada a la identificación de las necesidades profesionales y de competencias de la cadena turística territorial.

El análisis integra los resultados de las distintas fases de investigación desarrolladas a lo largo del Pacto — desde la detección preliminar y el análisis estadístico-documental hasta las entrevistas cualitativas y los grupos focales territoriales — con el objetivo de reconstruir de manera orgánica las principales transformaciones que están afectando al turismo bergamasco y sus impactos sobre el trabajo, las competencias y la organización de la cadena turística.

Las actividades de investigación confirman la consolidación del turismo como ámbito estratégico para el desarrollo territorial de la provincia, al tiempo que ponen de relieve profundas transformaciones cualitativas que afectan a la demanda turística, a los modelos organizativos de las empresas, a los perfiles profesionales requeridos y a las relaciones entre los actores territoriales.

El crecimiento de un turismo cada vez más internacionalizado, dinámico y orientado a la experiencia requiere servicios más integrados, una mayor capacidad de personalización de la oferta y perfiles profesionales capaces de combinar competencias técnicas, capacidades relacionales, herramientas digitales, conocimiento del territorio y atención a la sostenibilidad.

Al mismo tiempo, las actividades desarrolladas en el marco de la Línea A permiten identificar algunos ámbitos estratégicos de mejora y fortalecimiento de la cadena turística, especialmente en relación con la valorización del trabajo turístico, el desarrollo de competencias y la sostenibilidad de los modelos organizativos y ocupacionales.

LOS PUNTOS CLAVE DEL INFORME

- El turismo bergamasco se configura cada vez más como una cadena territorial integrada en la que acogida, movilidad, cultura, restauración, servicios y formación están fuertemente interrelacionados.
- El crecimiento cuantitativo de los flujos turísticos va acompañado de profundas transformaciones cualitativas de la demanda, cada vez más orientada hacia experiencias personalizadas, relacionales y territoriales.
- Las empresas del sector demandan cada vez más perfiles profesionales híbridos, capaces de integrar competencias técnicas, relacionales, organizativas y digitales.
- Las competencias transversales (comunicación, resolución de problemas, adaptabilidad y gestión de la relación con el cliente) adquieren una relevancia cada vez mayor en todos los ámbitos de la cadena turística.
- La digitalización y la sostenibilidad no aparecen únicamente como transiciones tecnológicas o ambientales, sino como factores que transforman la organización de las empresas y las modalidades de construcción de la oferta turística.

- Las dificultades para la contratación de personal y el tema de la atractividad ocupacional adquieren una dimensión estructural, estrechamente vinculada a la calidad del empleo y a la sostenibilidad de los modelos organizativos.
- El desajuste entre oferta y demanda de competencias requiere un mayor fortalecimiento de la conexión entre el sistema formativo y el sistema productivo territorial, con especial atención al aprendizaje experiencial y basado en el trabajo.
- Las actividades desarrolladas en el marco de la Línea A ponen de relieve la necesidad de consolidar instrumentos permanentes de gobernanza territorial, observación y programación compartida de la cadena turística.

EL MENSAJE

Las actividades desarrolladas en el marco de la Línea A muestran que el futuro del turismo bergamasco no depende exclusivamente del crecimiento de los flujos turísticos o de la capacidad de atracción del territorio, sino sobre todo de la posibilidad de construir una cadena formación-trabajo más integrada y sostenible, capaz de valorizar el trabajo y las competencias.

El turismo aparece cada vez más como un fenómeno territorial complejo, en el que competitividad económica, calidad del empleo, desarrollo local y valorización de las identidades territoriales están profundamente interrelacionados. En este contexto, invertir en competencias significa no solo responder a las necesidades profesionales inmediatas del sector, sino también reforzar la capacidad del territorio para acompañar las transformaciones futuras de la cadena turística mediante instrumentos compartidos de gobernanza, formación y desarrollo.

Introduzione e nota metodologica

Il presente rapporto restituisce **una lettura trasversale** delle evidenze emerse nell'ambito della Linea A del "Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo" in provincia di Bergamo¹, a conclusione della rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali (Linea A).

Nel corso della rilevazione, il lavoro ha conosciuto un progressivo affinamento, evolvendo da una prima fase di ricognizione dei principali fenomeni e fabbisogni emergenti verso una lettura più strutturata, integrata e condivisa delle trasformazioni che interessano la filiera turistica bergamasca. Tale avanzamento è stato reso possibile grazie a un **confronto costante con il Coordinatore del Patto e con l'ampia rete territoriale di partner e stakeholder coinvolti nel percorso**, che hanno accompagnato e sostenuto le diverse fasi dell'analisi contribuendo a rafforzarne la coerenza metodologica e l'aderenza alle dinamiche effettive del settore.

Un contributo particolarmente rilevante è stato fornito dagli Enti partner al Patto territoriale — Camera di Commercio di Bergamo, Confcommercio Bergamo, Confesercenti Bergamo, ABF – Azienda Bergamasca Formazione, Atena, CAT Ascom Bergamo, CESOT Bergamo, CESVIP Lombardia, ENAIP Lombardia, Ente di Formazione Sacra Famiglia, IAL Lombardia, Scuola d'Arte Andrea Fantoni, AXL Agenzia per il Lavoro, AXL Formazione, SAMSIC HR e MAW – Agenzia per il Lavoro – **nonché dalla Rete di supporto**, composta da CGIL Bergamo, CISL Bergamo, UIL Lombardia – Coordinamento Territoriale Bergamo, Confcooperative Bergamo, Confindustria Bergamo, Bergamo Sviluppo, Ente Bilaterale Alberghiero e dei Pubblici Esercizi di Bergamo, AGSG – Agenzia Generale Studi e Gestioni, Fondazione Maddalena di Canossa, ITS Move Academy e Mestieri Lombardia.

Un ruolo significativo è stato inoltre svolto da VisitBergamo e dalle imprese, dagli operatori e dai rappresentanti del settore che hanno partecipato alle interviste semi-strutturate, ai focus group e ai momenti di confronto territoriale, mettendo a disposizione tempo, competenze, esperienze professionali e punti di vista maturati sul campo.

In particolare, si desidera ringraziare le aziende e le realtà territoriali che, a vario titolo, hanno preso parte alle attività di rilevazione e confronto: Agriturismo Alle Baite, Agriturismo Belvedere, Airport Hotel, Autoservizi Locatelli S.r.L., Coldiretti, Frosio Ristoranti, Hotel Ponte Autostrada, La Bergamasca, NXT Bergamo – Pinkbear S.r.l., Ristorante Al Chiostro, Ristorante con macelleria Carminati, Ristorante Da Mimmo, SACBO S.p.A., Tassino Eventi, Tenuta Casa Virginia e Trattoria Taiocchi.

Il carattere partecipato del percorso ha rappresentato un elemento qualificante dell'intero lavoro, consentendo di ancorare l'analisi alle esigenze concrete della

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

filiera e di valorizzare il patrimonio di conoscenze, relazioni e pratiche sviluppato dagli attori territoriali coinvolti.

L'analisi di seguito sviluppata integra e mette in dialogo i risultati delle diverse fasi di ricerca sviluppate nel corso del Patto (dalla rilevazione preliminare condotta in fase di stesura progettuale, all'analisi statistica e documentale, fino alle interviste qualitative e ai focus group territoriali²) **con l'obiettivo di ricostruire in maniera organica le principali trasformazioni che stanno interessando la filiera turistica bergamasca e i relativi impatti sul lavoro, sulle competenze e sui sistemi di governance territoriale.**

Le evidenze raccolte mostrano inoltre come **le principali traiettorie evolutive già individuate nella fase preliminare** (digitalizzazione, sostenibilità, trasformazione della domanda turistica, integrazione di filiera e centralità delle competenze) **abbiano trovato ampia conferma nel confronto con stakeholder, operatori economici e soggetti -anche istituzionali- del sistema territoriale di riferimento.**

Più che descrivere singoli fabbisogni professionali, il presente report intende, dunque, offrire una **chiave interpretativa complessiva delle trasformazioni in atto nel turismo bergamasco, mettendo in evidenza le implicazioni strategiche per le politiche formative, occupazionali e di sviluppo territoriale.**

² Per una ricognizione dei risultati delle fasi di rilevazione che hanno caratterizzato la Linea A — in particolare con riferimento alla prima fase di analisi documentale e statistica (literature e *statistics review*), alla seconda fase di indagine qualitativa basata su interviste e alla terza caratterizzata dalla conduzione di un ciclo di focus group si veda, in sequenza: "[L'evoluzione della filiera turistica in Provincia di Bergamo: territori, competenze e professioni per affrontare le nuove sfide tra sostenibilità e innovazione](#)"; "[La filiera del turismo in provincia di Bergamo tra crescita e trasformazione. Le prospettive dei testimoni privilegiati su fabbisogni professionali e competenze emergenti](#)" e "[Competenze, lavoro e attrattività nella filiera de turismo bergamasco. Validazione e approfondimento delle evidenze attraverso un ciclo di focus group territoriali](#)".