

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”

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 del presente report 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
1. Dalla fase preliminare alla ricerca sul campo: una lettura integrata delle trasformazioni della filiera.....	11
2. Le trasformazioni della domanda turistica e i loro impatti organizzativi.....	13
3. Competenze emergenti e trasformazione dei profili professionali.....	15
4. Attrattività, lavoro e sostenibilità occupazionale.....	19
5. Formazione, <i>mismatch</i> e raccordo con il sistema territoriale.....	21
6. Priorità strategiche emergenti e prospettive di sviluppo.....	23
Conclusioni.....	25
Allegato – Sintesi trasversale delle principali evidenze emerse nelle diverse fasi della Linea A.....	26

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](#)".

1. Dalla fase preliminare alla ricerca sul campo: una lettura integrata delle trasformazioni della filiera

Uno degli elementi più rilevanti che emergono dall'analisi trasversale delle attività sviluppate nell'ambito della Linea A riguarda la forte coerenza tra le ipotesi formulate nella fase preliminare³ e le evidenze successivamente raccolte attraverso la ricerca sul campo.

Già nella rilevazione preliminare, infatti, il turismo veniva identificato come settore strategico per l'economia provinciale, sia per la crescita dei flussi turistici sia per la crescente articolazione della filiera locale, animata da comparti fortemente interconnessi quali ricettività, ristorazione, mobilità, cultura ed eventi. L'analisi preliminare evidenziava, inoltre, il ruolo trainante assunto negli ultimi anni dall'aeroporto di Orio al Serio, dalla crescita del turismo internazionale e dagli effetti di visibilità generati da Bergamo-Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023.

Tali elementi trovano ampia conferma nelle successive attività di rilevazione. Ad esempio, da un lato le interviste semi-strutturate restituiscono infatti l'immagine di un territorio percepito dagli operatori come sempre più attrattivo e dinamico, caratterizzato da un aumento significativo dei flussi turistici e da una crescente presenza internazionale. Parallelamente, i focus group confermano come negli ultimi anni si sia rafforzata la percezione di un sistema turistico più strutturato, maggiormente integrato e progressivamente capace di valorizzare le proprie specificità territoriali.

Al tempo stesso, le attività di ricerca sul campo hanno consentito di approfondire e problematizzare alcuni aspetti che nella fase preliminare emergevano soprattutto in termini prospettici o descrittivi.

In particolare, mentre la rilevazione preliminare sottolineava la crescita del settore e la strategicità economica della filiera, le interviste e i focus group evidenziano con maggiore chiarezza come tale crescita si accompagni a una crescente complessità organizzativa e occupazionale. L'aumento della domanda turistica non si traduce infatti automaticamente in una maggiore sostenibilità del lavoro né in una più semplice capacità di reperimento del personale. Al contrario, molti operatori descrivono un settore in espansione ma attraversato da tensioni strutturali

³ Ai fini del presente rapporto, per "analisi preliminare" si intende quanto illustrato nell'Allegato A.13 predisposto nell'ambito della candidatura progettuale presentata in risposta all'"Avviso pubblico per il finanziamento di Patti territoriali per le competenze e per l'occupazione. Seconda fase – Attrattività e nuova occupazione" (DDUO n. 1485 del 23 gennaio 2024, aggiornato con DDUO n. 3931 dell'8 marzo 2024). In particolare, il riferimento è alle sezioni: "2. Territorio, settore e/o filiera interessati dalla realizzazione dell'intervento, in coerenza con la Prima Fase"; "3. Rilevanza del settore e/o filiera rispetto all'economia attuale e futura del territorio"; "5. Competenze e profili professionali", relativa all'individuazione delle principali competenze e dei profili professionali richiesti dal territorio e dalla filiera di riferimento, elaborata sulla base di analisi, ricerche e studi, con riferimento alle codifiche QRSP, Atlante delle professioni ed EQF, nonché alle competenze emergenti connesse alle trasformazioni organizzative, digitali ed ecologiche del settore.

che riguardano il mercato del lavoro, l'attrattività occupazionale e la capacità del sistema formativo di rispondere ai fabbisogni emergenti.

Un secondo elemento di continuità riguarda la trasformazione qualitativa della domanda turistica. Già nella *literature review* sviluppata nella Fase I emergevano alcuni trend legati alla diffusione di forme di turismo esperienziale, lento, territoriale e orientato all'autenticità. Le interviste e i focus group confermano pienamente questa traiettoria evolutiva. Numerosi partecipanti sottolineano infatti come il turista contemporaneo richieda sempre più esperienze personalizzate, relazioni autentiche con il territorio e servizi capaci di integrare cultura, gastronomia, natura e qualità dell'accoglienza.

Emerge, inoltre, con forza anche la crescita di un turismo breve e frammentato, spesso legato ai flussi aeroportuali e caratterizzato da permanenze ridotte e comportamenti di consumo più instabili. Si configura quindi una progressiva polarizzazione della domanda turistica, all'interno della quale convivono modelli di fruizione differenti e talvolta divergenti, con impatti significativi sulle modalità organizzative delle imprese e sui profili professionali richiesti.

Le attività sul campo hanno inoltre consentito di validare una delle principali intuizioni emerse già nella fase preliminare: la necessità di leggere il turismo non come un comparto isolato, ma come fenomeno⁴ in un ecosistema territoriale integrato e fortemente interdipendente. Le evidenze raccolte mostrano infatti come le trasformazioni in atto investano simultaneamente una pluralità di ambiti — dalla mobilità all'accoglienza, dalla ristorazione alla cultura, fino ai servizi territoriali, alla formazione e ai sistemi di governance locale — evidenziando il carattere trasversale della filiera turistica e la crescente interconnessione tra attori, servizi e infrastrutture del territorio.

Tuttavia, proprio il tema dell'integrazione emerge anche come uno dei principali ambiti critici. Se da un lato molti stakeholder riconoscono una crescente capacità di collaborazione tra attori pubblici e privati, dall'altro permane la percezione di un coordinamento ancora incompleto, disomogeneo e fortemente dipendente dalle singole progettualità territoriali.

Nel complesso, l'analisi trasversale dimostra dunque la presenza di un quadro fortemente coerente tra la rilevazione preliminare e le successive attività di ricerca, ma al tempo stesso evidenzia come il confronto diretto con operatori e stakeholder abbia permesso di far emergere con maggiore chiarezza le tensioni, le fragilità e le implicazioni concrete delle trasformazioni in atto nella filiera turistica bergamasca.

⁴ Nel presente report, inoltre, il turismo viene frequentemente richiamato come "fenomeno" e non esclusivamente come "settore". Tale scelta riprende quanto già esplicitato [nel Report 1 della Linea A](#) e riflette la volontà di adottare una lettura ampia e sistemica della filiera turistica, riconoscendone la natura trasversale e multidimensionale. Il turismo, infatti, non interessa soltanto le attività tradizionalmente ricondotte al comparto turistico, ma coinvolge in maniera integrata dinamiche economiche, sociali, culturali, territoriali e organizzative che incidono simultaneamente su mobilità, servizi, commercio, cultura, enogastronomia, patrimonio territoriale, infrastrutture, formazione e governance locale. In questa prospettiva, parlare di "fenomeno turistico" consente di evidenziare la crescente interdipendenza tra turismo e sviluppo territoriale, superando una lettura rigidamente economico-settoriale della filiera.

2. Le trasformazioni della domanda turistica e i loro impatti organizzativi

Uno degli aspetti più ricorrenti emersi nelle diverse attività di ricerca riguarda la profonda trasformazione della domanda turistica che sta interessando il territorio bergamasco e, più in generale, il settore turistico contemporaneo.

Le evidenze raccolte evidenziano, infatti, come il turismo provinciale stia progressivamente evolvendo verso forme di fruizione più articolate, differenziate e segmentate, che modificano in maniera significativa non soltanto l'offerta dei servizi ma anche l'organizzazione del lavoro e i modelli di gestione delle imprese.

Da un lato emerge la crescita di un turismo breve, frammentato e ad alta mobilità, fortemente connesso alla centralità dell'aeroporto di Orio al Serio e alla crescente accessibilità internazionale del territorio. In questo contesto, diversi operatori segnalano l'aumento di forme di turismo "mordi e fuggi", caratterizzate da permanenze ridotte, elevata volatilità della domanda e comportamenti di consumo meno prevedibili.

Dall'altro lato, si osserva però anche il consolidamento di forme di turismo maggiormente orientate all'esperienza, alla qualità relazionale e alla valorizzazione del territorio. In particolare, nelle aree extra-urbane e rurali emerge una crescente domanda di autenticità, sostenibilità e contatto con le specificità culturali, paesaggistiche ed enogastronomiche del territorio bergamasco.

Questa duplice dinamica produce effetti rilevanti sull'organizzazione delle imprese turistiche. Gli interlocutori coinvolti nelle attività di rilevazione sul campo evidenziano infatti la necessità di superare modelli standardizzati di offerta per sviluppare servizi maggiormente personalizzati, flessibili e integrati. In molti casi, le imprese tendono sempre più a combinare attività differenti (ristorazione, ospitalità, esperienze territoriali, eventi e servizi complementari) nel tentativo di costruire offerte capaci di differenziarsi e fidelizzare il cliente.

Ne deriva una crescente complessità organizzativa che investe sia la gestione operativa sia la composizione delle competenze richieste. Le imprese devono infatti confrontarsi con:

- una domanda più instabile;
- una maggiore eterogeneità dei clienti;
- tempi di risposta più rapidi;
- necessità di personalizzazione;
- crescente attenzione all'esperienza complessiva del visitatore.

In questo scenario, si delinea con chiarezza come il valore competitivo del turismo bergamasco non risieda esclusivamente nelle infrastrutture o nei servizi di base, ma sempre più nella capacità di costruire esperienze territoriali integrate e riconoscibili.

La dimensione relazionale, narrativa ed esperienziale del turismo assume dunque una centralità crescente. Il territorio non viene percepito soltanto come "contesto" dell'esperienza turistica, ma come elemento costitutivo dell'offerta stessa. Ciò implica una ridefinizione sia dei modelli organizzativi sia delle professionalità

richieste, con una crescente valorizzazione di competenze trasversali, culturali e comunicative.

Un ulteriore elemento rilevato riguarda la progressiva destagionalizzazione e differenziazione dei flussi turistici. Sebbene permangano forti variabilità legate ai periodi di maggiore affluenza, diversi stakeholder sottolineano come il territorio stia progressivamente ampliando la propria capacità attrattiva durante l'intero arco dell'anno, anche grazie alla diversificazione dell'offerta culturale, naturalistica ed esperienziale.

Tale evoluzione apre opportunità importanti in termini di consolidamento della filiera, ma pone anche nuove sfide organizzative e occupazionali, in particolare rispetto alla capacità delle imprese di programmare il lavoro, stabilizzare il personale e costruire percorsi professionali più sostenibili nel medio periodo.

3. Competenze emergenti e trasformazione dei profili professionali

Uno degli aspetti più rilevanti emersi dall'analisi trasversale delle diverse attività sviluppate nell'ambito della Linea A riguarda la trasformazione dei fabbisogni professionali e delle competenze richieste dalla filiera turistica bergamasca. Le evidenze raccolte nelle diverse fasi della ricerca convergono infatti nel delineare un settore caratterizzato da crescente complessità organizzativa, forte evoluzione dei modelli di servizio e progressiva ridefinizione delle professionalità richieste.

Già nella rilevazione preliminare, costruita anche a partire dall'analisi dei dati del sistema informativo Excelsior di Unioncamere⁵ con riferimento alla Lombardia e al livello provinciale, dei profili del QRSP⁶ e della tassonomia ESCO⁷, erano state individuate significative criticità di reperimento e consistenti fabbisogni di aggiornamento delle competenze per numerose figure strategiche della filiera turistica bergamasca. In particolare, emergevano difficoltà legate sia alla mancanza di candidati sia alla loro preparazione non adeguata rispetto ai cambiamenti in atto nel settore.

Le maggiori criticità riguardavano profili e competenze distribuiti lungo i diversi comparti della filiera turistica individuati dal Patto. In particolare, la rilevazione preliminare evidenziava difficoltà di reperimento e significativi fabbisogni di aggiornamento delle competenze per figure legate alla ricettività e alla ristorazione, come il *food & beverage manager* e il gestore di agriturismo, ma anche per professionalità connesse alla progettazione dell'offerta turistica, alla comunicazione e promozione di eventi, alla valorizzazione dei beni culturali, alla mobilità territoriale e ai servizi aeroportuali. Parallelamente, emergeva la crescente rilevanza di competenze trasversali e innovative legate alla gestione della relazione con il cliente, alla progettazione di pacchetti turistici integrati, alla comunicazione digitale, al marketing territoriale, alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione delle produzioni locali e all'accessibilità dei servizi turistici. Parallelamente, la rilevazione preliminare evidenziava già la crescente centralità di competenze legate alla relazione con il cliente, alla valorizzazione territoriale, all'utilizzo di strumenti digitali, alla sostenibilità ambientale e alla costruzione di offerte turistiche integrate.

⁵ Il Sistema Informativo Excelsior è un progetto promosso da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e con l'Unione Europea. Realizzato a partire dal 1997, ha l'obiettivo di monitorare le prospettive occupazionali e i fabbisogni professionali, formativi e di competenze espressi dalle imprese italiane. Per maggiori informazioni si veda: <https://excelsior.unioncamere.net/>.

⁶ [Quadro Regionale degli Standard Professionali della Lombardia](#). Esso definisce e classifica l'insieme dei profili professionali, declinati in competenze, caratteristici ed attivi nel mondo del lavoro lombardo.

⁷ ESCO è la classificazione multilingue delle qualifiche, competenze, abilità e professioni in Europa. ESCO, che fa parte della strategia Europa 2020. La [classificazione ESCO](#) individua e classifica le abilità, le competenze, le qualifiche e le occupazioni rilevanti per il mercato del lavoro europeo e per i sistemi di istruzione e formazione all'interno dell'UE. Le relazioni tra i diversi concetti sono indicate sistematicamente.

Le successive attività qualitative consentono però di approfondire in maniera più concreta le trasformazioni già individuate nella fase preliminare. Le interviste e i focus group mostrano infatti come le imprese della filiera turistica richiedano sempre più frequentemente figure professionali versatili, capaci di combinare competenze differenti e di adattarsi a contesti di lavoro in continua evoluzione. Accanto alle competenze tecnico-operative tradizionali, assume crescente importanza la capacità di gestire la relazione con il cliente, affrontare situazioni impreviste, utilizzare strumenti digitali e contribuire alla costruzione di servizi ed esperienze turistiche maggiormente personalizzate.

In più comparti della filiera emerge infatti la necessità di lavoratori capaci di integrare competenze tecniche, autonomia organizzativa, capacità relazionali, utilizzo di strumenti digitali e conoscenza del territorio. Questo aspetto appare particolarmente evidente nei comparti dell'accoglienza, della ristorazione e dei servizi turistici integrati, dove il lavoro richiede sempre più frequentemente di gestire contemporaneamente aspetti organizzativi, relazionali e commerciali.

Nell'ambito alberghiero, ad esempio, dalle interviste emerge come le attività di ricevimento e front office vengano ormai considerate centrali non soltanto per la gestione dell'accoglienza, ma più in generale per la qualità complessiva dell'esperienza del cliente. A chi opera in queste funzioni viene richiesto sempre più frequentemente di combinare capacità relazionali, conoscenza del territorio, gestione delle prenotazioni e utilizzo degli strumenti digitali, svolgendo al tempo stesso un ruolo di orientamento e promozione dell'offerta turistica locale.

Indicazioni analoghe emergono anche nei settori della ristorazione e dell'enogastronomia, dove gli interlocutori coinvolti sottolineano come non sia più sufficiente possedere competenze tecniche tradizionali legate alla preparazione o al servizio, ma risulti sempre più importante saper valorizzare le produzioni locali, raccontare il territorio e contribuire alla costruzione di esperienze coerenti con l'identità culturale e territoriale della destinazione.

Anche nell'ambito dell'organizzazione di eventi, della promozione culturale e dei servizi turistici integrati emerge la crescente richiesta di figure capaci di muoversi tra attività differenti, combinando aspetti organizzativi, comunicativi e relazionali. In più contributi viene inoltre richiamata la crescente importanza di competenze legate alla gestione della comunicazione digitale, alla promozione territoriale e alla capacità di adattare servizi e attività a target turistici differenti, sempre più segmentati e internazionali.

Dalle interviste e dai focus group si delinea con particolare chiarezza la crescente importanza delle competenze relazionali. Comunicazione, capacità di ascolto, problem solving, flessibilità, gestione del cliente e capacità di lavorare in gruppo vengono richiamate con continuità dagli interlocutori coinvolti come elementi ormai indispensabili in tutti i comparti della filiera turistica. In diversi contributi, tali capacità vengono considerate persino più determinanti delle sole competenze tecnico-specialistiche, soprattutto nei contesti caratterizzati da forte variabilità della domanda, ritmi di lavoro intensi e continua interazione con il pubblico.

Le trasformazioni della domanda turistica incidono direttamente su questa evoluzione. Come già evidenziato nella *literature review* e successivamente confermato dalle interviste, il progressivo spostamento verso forme di turismo maggiormente esperienziali, relazionali e territoriali richiede infatti personale

capace non soltanto di erogare un servizio, ma di contribuire alla costruzione dell'esperienza turistica nel suo complesso.

Proprio il tema della valorizzazione territoriale attraversa in maniera trasversale tutte le fasi della ricerca. Già nella fase preliminare veniva evidenziata l'importanza di competenze legate alla costruzione di percorsi enogastronomici, alla promozione dei beni culturali, alla progettazione di pacchetti turistici e alla valorizzazione delle identità locali. Le interviste e i focus group confermano pienamente questa traiettoria, sottolineando come il valore competitivo del turismo bergamasco dipenda sempre più dalla capacità di costruire esperienze autentiche, integrate e radicate nelle specificità del territorio.

Questo aspetto è stato sottolineato con particolare evidenza nei comparti dell'agriturismo, del turismo rurale e della ristorazione di qualità, dove la conoscenza delle produzioni locali, delle tradizioni culturali e delle peculiarità territoriali viene percepita come componente essenziale dell'offerta turistica. In più contributi viene sottolineato come il turista contemporaneo ricerchi sempre più autenticità, relazioni dirette con il territorio e qualità dell'esperienza, richiedendo quindi figure professionali capaci di interpretare e valorizzare questi elementi.

Accanto alla dimensione relazionale e territoriale, tutte le attività di rilevazione confermano anche la crescente rilevanza delle competenze digitali. Tuttavia, guardando ai risultati sia delle interviste, sia dai focus group è possibile affermare che la digitalizzazione non venga interpretata esclusivamente come questione tecnologica, ma soprattutto come trasformazione organizzativa e gestionale.

I momenti di confronto sul campo consentono di richiamare in particolare la crescente importanza:

- della gestione delle piattaforme di prenotazione;
- della comunicazione online;
- del social media marketing;
- della promozione territoriale digitale;
- della gestione della relazione con il cliente attraverso strumenti digitali;
- della capacità di leggere dati e flussi della domanda turistica.

Anche la fase di rilevazione preliminare evidenziava già questi aspetti, richiamando in particolare le evidenze emerse nell'ambito di progetti europei la necessità di rafforzare competenze legate al marketing digitale, all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione, all'analisi dei dati e agli strumenti di business intelligence applicati al turismo. Le interviste e i focus group confermano come tali competenze siano oggi sempre più trasversali e diffuse, interessando non soltanto figure altamente specializzate ma, progressivamente, tutti i segmenti della filiera.

Una traiettoria analoga riguarda, poi, il tema della sostenibilità e delle competenze *green*. Già all'avvio della rilevazione era stato possibile sottolineare come numerosi profili professionali del settore turistico fossero destinati a essere profondamente influenzati dalla transizione ecologica e dalla crescente attenzione verso modelli produttivi e organizzativi più sostenibili.

In particolare, l'analisi preliminare richiamava la necessità di sviluppare competenze legate alla gestione sostenibile delle risorse, alla valorizzazione della filiera corta, all'efficienza energetica, alla riduzione degli sprechi e alla promozione di modelli di produzione agricola e agroalimentare più sostenibili. Le attività

qualitative confermano pienamente questa evoluzione, ma restituiscono una lettura della sostenibilità fortemente intrecciata con la dimensione territoriale e organizzativa del turismo.

Un ulteriore elemento particolarmente rilevante riguarda il progressivo disallineamento tra l'evoluzione concreta delle professionalità richieste dal settore e gli strumenti tradizionali di classificazione e formazione delle competenze. Già nella rilevazione preliminare veniva evidenziata la necessità di aggiornare e rafforzare competenze sempre più influenzate dalle transizioni digitale ed ecologica, nonché dalla crescente integrazione tra turismo, cultura, mobilità, promozione territoriale e servizi alla persona. Le successive attività qualitative confermano e approfondiscono questa tendenza, mostrando come molte delle figure oggi richieste dalle imprese difficilmente possano essere ricondotte a profili rigidamente settoriali o a competenze esclusivamente tecnico-specialistiche.

Nel corso dei focus group, alcuni partecipanti sottolineano infatti come i repertori professionali e i sistemi di classificazione esistenti non sempre riescano a rappresentare pienamente la rapidità delle trasformazioni in atto nella filiera turistica e la crescente multidimensionalità delle competenze richieste. Questo aspetto appare particolarmente evidente nei servizi turistici integrati, nell'organizzazione di eventi, nell'accoglienza e nelle attività di promozione territoriale, dove le imprese ricercano figure capaci di integrare competenze organizzative, comunicative, digitali, relazionali e commerciali all'interno di funzioni sempre più articolate e flessibili.

Parallelamente, viene richiamata la necessità di rafforzare il raccordo tra repertori professionali, percorsi formativi e trasformazioni concrete del lavoro nel settore turistico. In questo senso, il tema delle competenze non viene letto soltanto come questione legata alla formazione dei singoli lavoratori, ma più in generale come capacità del sistema territoriale di interpretare tempestivamente i cambiamenti della filiera e accompagnarne l'evoluzione attraverso strumenti di osservazione, aggiornamento e programmazione condivisa.

Nel complesso, le diverse attività di ricerca restituiscono l'immagine di una filiera nella quale le professionalità richieste appaiono sempre meno standardizzate e sempre più caratterizzate dalla capacità di adattarsi a contesti di lavoro articolati, in continua evoluzione e fortemente orientati alla relazione con il cliente. Le trasformazioni della domanda turistica, la crescente integrazione tra servizi differenti e l'impatto delle transizioni digitale ed ecologica richiedono infatti figure professionali capaci di combinare competenze tecniche, conoscenza del territorio, capacità relazionali, utilizzo degli strumenti digitali e attenzione alla sostenibilità.

In questo senso, le attività di rilevazione sviluppate nell'ambito della Linea A confermano come il tema delle competenze non possa più essere letto esclusivamente in chiave settoriale o specialistica, ma debba essere interpretato in relazione alle più ampie trasformazioni organizzative, territoriali e culturali che stanno interessando la filiera turistica bergamasca.

4. Attrattività, lavoro e sostenibilità occupazionale

Accanto alla crescita del settore e alla trasformazione dei fabbisogni professionali, le attività di ricerca della Linea A richiamano con particolare forza il tema dell'attrattività del lavoro turistico. Interviste e focus group restituiscono infatti un quadro caratterizzato da crescenti difficoltà riscontrate, da parte delle imprese, nel reperire e trattenere personale, criticità ormai percepita come strutturale e trasversale ai diversi comparti della filiera turistica territoriale.

Le difficoltà segnalate non riguardano esclusivamente le figure a minore qualificazione, ma interessano anche profili tecnici, specialistici e ruoli che richiedono competenze relazionali e organizzative avanzate. Al tempo stesso, il confronto con gli interlocutori coinvolti nelle fasi di rilevazione sul campo consente di leggere il tema dell'attrattività in termini più ampi rispetto alla sola scarsità di candidati disponibili. Più contributi richiamano infatti una trasformazione profonda del rapporto tra persone e lavoro turistico, che coinvolge le condizioni organizzative, i ritmi di lavoro, le prospettive professionali e, più in generale, la percezione stessa del settore.

In particolare, il turismo continua a essere frequentemente associato a orari discontinui, forte flessibilità organizzativa, elevata intensità lavorativa e difficoltà di conciliazione tra vita privata e lavoro. A ciò si aggiunge, soprattutto in alcuni comparti, una percezione di limitate opportunità di crescita e stabilizzazione professionale, che tende a incidere negativamente sulla capacità attrattiva del settore, in particolare nei confronti dei lavoratori più giovani.

In questo quadro, la pandemia viene spesso richiamata come momento di accelerazione di processi già in corso. Diversi interlocutori sottolineano infatti come, dopo il Covid-19, molti lavoratori abbiano scelto di abbandonare il settore turistico orientandosi verso ambiti percepiti come più stabili e sostenibili dal punto di vista della conciliazione vita-lavoro-famiglia e occupazionale. Parallelamente, dalle interviste si ricava come siano mutate anche le aspettative delle nuove generazioni nei confronti del lavoro, con una crescente attenzione alla qualità della vita, alla valorizzazione personale, alla stabilità e all'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Le imprese si trovano quindi a operare in un contesto profondamente cambiato, nel quale la semplice disponibilità di posti di lavoro non appare più sufficiente a garantire capacità attrattiva. In diversi momenti di confronto, inoltre, viene richiamata la tensione esistente tra la forte crescita della domanda turistica e la capacità organizzativa delle imprese di sostenere tale sviluppo nel medio periodo. L'aumento dei flussi e la crescente articolazione dell'offerta richiedono infatti investimenti continui in termini di personale, formazione e organizzazione del lavoro, ma molte realtà, soprattutto di piccole dimensioni, faticano a reperire le risorse economiche e organizzative necessarie per accompagnare questa trasformazione.

Particolarmente rilevante appare anche il tema della professionalizzazione del settore. Più interlocutori sottolineano infatti la necessità di superare una rappresentazione del lavoro turistico come occupazione temporanea, poco qualificata o esclusivamente stagionale, valorizzandone invece la dimensione professionale, relazionale e strategica per lo sviluppo del territorio. In questo senso, il rafforzamento dell'attrattività del settore viene strettamente collegato alla qualità del lavoro e alla capacità di costruire percorsi professionali maggiormente strutturati e sostenibili.

Le attività di ricerca suggeriscono infatti che il rafforzamento della capacità attrattiva della filiera non possa limitarsi a interventi di reclutamento o formazione iniziale, ma richieda un ripensamento più ampio delle condizioni organizzative, delle opportunità di crescita professionale e delle modalità di valorizzazione delle competenze. In diversi focus group viene inoltre richiamata l'importanza di investire nella qualità dell'ambiente lavorativo, nella continuità occupazionale e nella costruzione di percorsi professionali capaci di trattenere lavoratori qualificati nel medio-lungo periodo.

Accanto a questi aspetti, interviste e focus group mettono inoltre in luce il ruolo del turismo come possibile ambito di inclusione occupazionale e crescita territoriale. In particolare, viene richiamata la rilevanza dell'occupazione femminile, del contributo dei lavoratori stranieri, dell'inserimento dei giovani e dei percorsi rivolti a soggetti maggiormente vulnerabili o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro. In questa prospettiva, il turismo viene percepito come settore potenzialmente capace di generare opportunità diffuse, a condizione però di rafforzare la qualità e la sostenibilità dei modelli organizzativi e lavorativi.

Nel complesso, le attività della Linea A restituiscono quindi l'immagine di un settore nel quale il tema del lavoro rappresenta oggi uno dei principali snodi strategici per il futuro della filiera turistica bergamasca. La crescita del turismo appare infatti strettamente legata alla capacità del territorio di costruire un sistema occupazionale maggiormente attrattivo, qualificato e sostenibile nel lungo periodo.

5. Formazione, *mismatch* e raccordo con il sistema territoriale

Le attività di ricerca consentono inoltre di approfondire ulteriormente il tema del *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, già emerso nella rilevazione preliminare e successivamente confermato sia dalla *literature review* sia dal confronto con osservatori privilegiati e imprese del territorio. Le criticità richiamate nel corso delle interviste e dei focus group non riguardano infatti esclusivamente la disponibilità di specifiche competenze tecniche, ma più in generale la difficoltà di sviluppare figure professionali immediatamente in grado di operare in contesti lavorativi caratterizzati da forte componente relazionale, elevata flessibilità organizzativa e crescente integrazione tra funzioni differenti.

In continuità con quanto evidenziato nei capitoli precedenti, molti interlocutori sottolineano come le imprese della filiera turistica richiedano oggi lavoratori capaci non soltanto di svolgere mansioni tecnico-operative, ma anche di gestire la relazione con il cliente, affrontare situazioni impreviste, adattarsi rapidamente a contesti mutevoli e contribuire alla costruzione dell'esperienza turistica nel suo complesso. Proprio questo tipo di competenze viene frequentemente indicato come il più difficile da sviluppare attraverso percorsi formativi esclusivamente teorici o tradizionalmente scolastici.

Per questa ragione, nel corso dei focus group viene richiamata con continuità la necessità di rafforzare modalità di apprendimento maggiormente integrate con i contesti produttivi e con l'esperienza diretta in impresa. In particolare, vengono frequentemente richiamati strumenti quali apprendistato, alternanza scuola-lavoro, laboratori professionalizzanti, tirocini, percorsi duali anche nell'ambito di percorsi ITS ed esperienze *work-based*, considerati fondamentali per favorire lo sviluppo di competenze difficilmente acquisibili esclusivamente in contesti formali.

L'idea ricorrente è che molte delle competenze oggi richieste dalla filiera turistica possano essere sviluppate efficacemente soprattutto attraverso una stretta integrazione tra apprendimento teorico ed esperienza pratica. Questo appare particolarmente evidente per aspetti legati alla gestione della relazione con il cliente, al problem solving, all'adattabilità, all'organizzazione del lavoro e alla capacità di affrontare situazioni complesse o impreviste.

Accanto alla dimensione maggiormente operativa, le attività qualitative richiamano inoltre la necessità di rafforzare percorsi formativi capaci di valorizzare la conoscenza del territorio e la capacità di costruire esperienze turistiche integrate. In diversi contributi viene infatti sottolineato come la formazione nel settore turistico non possa più limitarsi all'acquisizione di competenze tecniche settoriali e/ di comparto, ma debba sempre più mettere in relazione il fenomeno turistico nel suo complesso, integrando cultura, patrimonio territoriale, enogastronomia, sostenibilità, competenze linguistiche e strumenti digitali.

Questa impostazione appare particolarmente coerente anche con quanto emerso nella rilevazione preliminare, nella quale veniva già richiamata la crescente importanza di competenze legate alla valorizzazione delle identità territoriali, alla promozione dei beni culturali, alla progettazione di offerte integrate e alla

costruzione di percorsi turistici esperienziali. Le interviste e i focus group confermano pienamente questa traiettoria, evidenziando come le imprese percepiscano sempre più il territorio non soltanto come contesto dell'offerta turistica, ma come elemento centrale dell'esperienza proposta al visitatore.

Un ulteriore elemento particolarmente rilevante riguarda il ruolo della formazione continua. Le trasformazioni organizzative, digitali ed ecologiche che stanno interessando il settore turistico rendono infatti necessario un costante aggiornamento delle competenze anche per i lavoratori già occupati. Tuttavia, soprattutto nelle realtà di piccole dimensioni, emergono difficoltà significative legate ai tempi della formazione, ai costi organizzativi, alla disponibilità del personale e alla difficoltà di programmare percorsi di aggiornamento strutturati nel medio periodo.

In diversi contributi viene inoltre sottolineato come le piccole imprese della filiera faticino spesso a dedicare tempo e risorse alla formazione, soprattutto nei periodi di maggiore intensità lavorativa. Questo aspetto rischia di accentuare ulteriormente il divario tra rapidità delle trasformazioni del settore e capacità effettiva delle imprese di aggiornare competenze e modelli organizzativi.

In questo quadro, il Patto viene frequentemente richiamato come strumento potenzialmente strategico non soltanto per programmare interventi formativi specifici, ma più in generale per rafforzare il coordinamento territoriale e favorire un maggiore raccordo tra sistema formativo, imprese e fabbisogni emergenti della filiera turistica. Più interlocutori sottolineano infatti l'importanza di costruire spazi di confronto stabile, reti territoriali, linguaggi condivisi e modalità continuative di collaborazione tra attori differenti della filiera.

In particolare, dalle attività della Linea A si ricava la necessità di rafforzare una governance territoriale delle competenze capace di:

- anticipare i fabbisogni emergenti;
- accompagnare l'evoluzione del settore;
- favorire la circolazione delle informazioni;
- integrare maggiormente politiche formative, occupazionali e di sviluppo territoriale.

Nel complesso, il tema della formazione appare quindi strettamente intrecciato alla capacità del territorio di costruire una filiera turistica integrata, sostenibile e capace di valorizzare in maniera coordinata competenze, lavoro e sviluppo locale.

6. Priorità strategiche emergenti e prospettive di sviluppo

L'analisi trasversale delle attività sviluppate nell'ambito della Linea A consente di individuare alcune priorità strategiche per il futuro della filiera turistica bergamasca. Le diverse fasi della ricerca restituiscono infatti l'immagine di un sistema dinamico, in crescita e caratterizzato da significative potenzialità di sviluppo, ma al tempo stesso attraversato da tensioni strutturali che richiedono interventi coordinati e una visione di medio-lungo periodo.

Rafforzamento dell'attrattività del lavoro turistico. Le difficoltà di reperimento e trattenimento del personale, richiamate in modo ricorrente nelle interviste e nei focus group, indicano che la crescita del settore non può essere sostenuta soltanto attraverso l'aumento dell'offerta formativa o il rafforzamento dei canali di reclutamento. Occorre invece intervenire sulla qualità complessiva del lavoro, sulle condizioni organizzative, sulle opportunità di crescita professionale e sulla capacità delle imprese di costruire percorsi occupazionali più stabili, riconoscibili e sostenibili. In questa prospettiva, la professionalizzazione del settore assume un ruolo centrale: valorizzare le competenze turistiche significa anche superare l'idea del turismo come ambito di lavoro temporaneo, poco qualificato o esclusivamente stagionale, riconoscendone invece il contributo allo sviluppo economico, sociale e territoriale della provincia.

Rafforzamento delle competenze richieste dalle trasformazioni della domanda turistica. Le attività di ricerca hanno messo in luce come la filiera richieda sempre più figure capaci di integrare conoscenze tecniche, capacità relazionali, strumenti digitali, conoscenza del territorio e attenzione alla sostenibilità. Si tratta di competenze che non possono essere considerate separatamente, perché trovano piena efficacia proprio nella loro combinazione all'interno di servizi turistici sempre più personalizzati, integrati e orientati all'esperienza del visitatore. In questo quadro, la formazione è chiamata a superare approcci troppo settoriali o frammentati, sviluppando percorsi capaci di collegare turismo, cultura, enogastronomia, mobilità, patrimonio territoriale, comunicazione digitale e sostenibilità.

Raccordo tra sistema formativo e sistema produttivo territoriale. Il *mismatch* emerso nelle diverse fasi della ricerca non riguarda soltanto la distanza tra percorsi formativi e fabbisogni delle imprese, ma più in profondità la capacità del territorio di leggere tempestivamente l'evoluzione delle professionalità turistiche e di tradurla in strumenti formativi adeguati. Da questo punto di vista, apprendistato, percorsi duali, tirocini, laboratori professionalizzanti ed esperienze *work-based* rappresentano leve fondamentali per avvicinare apprendimento e lavoro, soprattutto rispetto a competenze relazionali, organizzative e di gestione delle situazioni complesse che difficilmente possono essere sviluppate attraverso percorsi esclusivamente teorici.

Consolidamento della governance territoriale della filiera. Le attività sul campo confermano che il turismo bergamasco non può essere interpretato come un insieme di comparti separati, ma come un fenomeno territoriale che mette in

relazione accoglienza, ristorazione, mobilità, cultura, commercio, servizi, formazione e promozione locale. Proprio per questa ragione, la capacità di fare rete e di costruire forme stabili di coordinamento tra attori pubblici e privati costituisce una condizione essenziale per sostenere la competitività e la sostenibilità della filiera. Il Patto può assumere, in questa prospettiva, una funzione importante non soltanto come contenitore di singoli interventi, ma come spazio di confronto, osservazione e programmazione condivisa.

Valorizzazione del turismo esperienziale e territoriale. Le evidenze raccolte nelle diverse fasi della ricerca indicano che il potenziale distintivo del turismo bergamasco risiede sempre più nella capacità di costruire esperienze autentiche, integrate e radicate nelle specificità culturali, paesaggistiche ed enogastronomiche del territorio. Ciò richiede non solo competenze adeguate, ma anche una maggiore integrazione tra offerta turistica, produzioni locali, patrimonio culturale, aree interne, mobilità e servizi di accoglienza. La valorizzazione del capitale territoriale diventa quindi una leva di sviluppo solo se accompagnata da professionalità qualificate, reti di collaborazione efficaci e modelli organizzativi capaci di garantire qualità, accessibilità e sostenibilità dell'esperienza turistica.

Trasformazioni digitale, ecologica, demografica e sociale per rafforzare la capacità del territorio di anticipare i cambiamenti futuri. L'evoluzione dei modelli di consumo, delle aspettative dei lavoratori, delle modalità di fruizione turistica e delle competenze richieste impone strumenti permanenti di osservazione e aggiornamento. In questo senso, la programmazione delle politiche formative e occupazionali non può limitarsi a rispondere ai fabbisogni immediati, ma deve contribuire a costruire una filiera più resiliente, capace di adattarsi ai cambiamenti e di orientare lo sviluppo turistico verso obiettivi di qualità del lavoro, integrazione territoriale e sostenibilità di lungo periodo.

Conclusioni

Le attività sviluppate nell'ambito della Linea A del "Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo in provincia di Bergamo" restituiscono un quadro articolato delle trasformazioni che stanno interessando il turismo bergamasco e dei relativi impatti sul lavoro, sulle competenze e sull'organizzazione territoriale della filiera.

Nel loro insieme, i risultati della rilevazione confermano la crescente centralità strategica del turismo per l'economia provinciale. Negli ultimi anni il territorio ha consolidato una significativa capacità attrattiva, sostenuta dalla crescita del turismo internazionale, dal ruolo delle infrastrutture di mobilità, dalla valorizzazione del patrimonio culturale e territoriale e dalla progressiva articolazione dell'offerta turistica.

Al tempo stesso, l'analisi trasversale mette in luce come la crescita quantitativa del settore si accompagni a trasformazioni qualitative profonde, che investono i modelli organizzativi delle imprese, la domanda di competenze, la sostenibilità del lavoro e le relazioni tra attori territoriali. Le difficoltà di reperimento del personale, il crescente peso delle competenze trasversali, il mutamento delle aspettative lavorative e la richiesta di maggiore integrazione tra servizi, formazione e sviluppo locale rappresentano fenomeni strutturali che richiedono risposte coordinate e di lungo periodo.

In questa prospettiva, il futuro della filiera turistica bergamasca appare strettamente legato alla capacità del territorio di valorizzare il lavoro turistico, rafforzare la qualità delle professionalità, consolidare il raccordo tra formazione e imprese e promuovere modelli di governance più integrati. La sfida non riguarda soltanto la disponibilità di competenze adeguate, ma anche la costruzione di condizioni organizzative, formative e territoriali capaci di rendere il settore più attrattivo, sostenibile e inclusivo.

Il valore del Patto emerge dunque non soltanto nella realizzazione di specifici interventi, ma soprattutto nella possibilità di consolidare una rete stabile di confronto, osservazione e progettazione condivisa tra istituzioni, imprese, sistema formativo, parti sociali e attori territoriali. In questo senso, il Patto può rappresentare uno strumento strategico per accompagnare l'evoluzione della filiera, anticipare i fabbisogni emergenti e favorire una lettura integrata delle trasformazioni in atto.

Le evidenze raccolte suggeriscono infine come il turismo bergamasco stia progressivamente evolvendo da comparto economico settoriale a fenomeno territoriale complesso, nel quale lavoro, competenze, servizi, cultura, mobilità e sviluppo locale risultano sempre più interconnessi. Investire sulle competenze e sulla qualità del lavoro appare quindi non soltanto una necessità occupazionale, ma una condizione strategica per sostenere nel tempo la competitività, la sostenibilità e la capacità attrattiva dell'intera filiera turistica territoriale.

Allegato – Sintesi trasversale delle principali evidenze emerse nelle diverse fasi della Linea A

Il presente allegato propone una lettura sinottica e trasversale delle principali evidenze emerse nelle diverse fasi di sviluppo della Linea A, con l'obiettivo di mettere in relazione gli elementi di continuità, le convergenze interpretative e le specificità rilevate attraverso i differenti strumenti di ricerca utilizzati nel corso delle attività della Linea A.

La tabella seguente è costruita articolando l'analisi lungo alcuni macro-ambiti ritenuti particolarmente significativi per interpretare le trasformazioni della filiera turistica bergamasca: crescita del settore, internazionalizzazione, evoluzione della domanda turistica, organizzazione della filiera, fabbisogni professionali, competenze, attrattività del lavoro, formazione e governance territoriale. Per ciascun ambito vengono sintetizzati gli elementi principali emersi:

- nella rilevazione preliminare sviluppata in fase di progettazione;
- nell'analisi statistica e nella *literature review*;
- nelle interviste qualitative;
- nel ciclo di focus group.

L'ultima colonna restituisce invece una sintesi interpretativa trasversale, finalizzata a evidenziare le principali traiettorie evolutive condivise che attraversano l'intero percorso di ricerca.

La lettura integrata delle diverse fonti consente di osservare non soltanto la coerenza complessiva delle evidenze raccolte nelle differenti fasi della Linea A, ma anche il progressivo approfondimento qualitativo di alcuni temi centrali, quali la trasformazione della domanda turistica, la crescente rilevanza delle competenze trasversali, le difficoltà di attrattività occupazionale, il ruolo strategico della governance territoriale e la progressiva evoluzione del turismo da comparto economico settoriale a fenomeno territoriale integrato.

In questo senso, la tabella non rappresenta soltanto uno strumento riepilogativo delle attività svolte, ma una chiave di lettura sintetica delle principali trasformazioni emerse nel corso della ricerca e delle relative implicazioni per le politiche formative, occupazionali e di sviluppo territoriale.

Ambito di analisi	Rilevazione preliminare	Analisi statistica e documentale (literature review)	Interviste semi-strutturate	Focus group	Evidenze trasversali
Crescita del settore turistico	Forte crescita dei flussi e centralità strategica del turismo	Incremento occupazionale e rafforzamento della filiera	Percezione diffusa di espansione del settore	Conferma della crescita e del dinamismo territoriale	Crescita strutturale e consolidamento del turismo come settore strategico territoriale
Internazionalizzazione	Aumento del turismo straniero e ruolo di Orio al Serio	Centralità dei flussi internazionali e mobilità globale	Forte incidenza dei flussi internazionali sui modelli organizzativi	Necessità di servizi più integrati e professionali	Crescente apertura internazionale della filiera
Trasformazione della domanda turistica	Evoluzione dei comportamenti turistici	Turismo esperienziale, lento e territoriale	Polarizzazione tra turismo "mordi e fuggi" e turismo esperienziale	Valorizzazione dell'autenticità territoriale	Domanda più segmentata, relazionale ed esperienziale
Trasversalità della filiera e comparti coinvolti	Individuazione di una filiera ampia comprendente turismo, ricettività, ristorazione, mobilità, cultura ed eventi	Crescente interdipendenza tra servizi turistici e sviluppo territoriale	Forte integrazione tra accoglienza, servizi, promozione territoriale e mobilità	Necessità di maggiore coordinamento tra comparti e attori privati e istituzionali/pubblici	Turismo come ecosistema territoriale integrato e interdipendente
Organizzazione della filiera	Visione integrata della filiera turistica	Centralità della governance territoriale	Maggiore integrazione dei servizi	Collaborazione crescente ma ancora frammentata	Necessità di rafforzare il coordinamento territoriale
Fabbisogni professionali	Difficoltà di reperimento e trasformazione delle competenze	<i>Mismatch</i> domanda-offerta	Domanda di figure ibride e trasversali	Conferma delle criticità di reperimento	Evoluzione qualitativa delle professionalità richieste
<i>Soft skills</i>	Presenti in forma preliminare	Crescente rilevanza nella letteratura scientifica e grigia	Tema ricorrente nelle interviste	Tema fortemente condiviso	Centralità delle competenze relazionali e adattive
Digitalizzazione	Richiamo alle transizioni digitali	<i>Smart destinations</i> e digitalizzazione dei servizi	Utilizzo crescente di piattaforme e strumenti digitali	Digitalizzazione organizzativa più che tecnologica	Trasformazione digitale diffusa ma disomogenea
Sostenibilità	Centralità della transizione green	Turismo sostenibile e valorizzazione territoriale	Interesse crescente per sostenibilità e autenticità	Forte attenzione alla dimensione territoriale	Sostenibilità come leva organizzativa e culturale
Attrattività del lavoro	Tema solo parzialmente esplicitato	Emergenza del mismatch occupazionale	Tema centrale delle interviste	Tema centrale nel confronto territoriale	Necessità di costruire una nuova narrazione del lavoro turistico
Formazione	Necessità di rafforzare le competenze	Importanza del raccordo formazione-imprese	Richiesta di maggiore concretezza dei percorsi	Forte attenzione al <i>work-based learning</i>	Necessità di rafforzare l'integrazione tra formazione e lavoro
Governance territoriale	Centralità del Patto e delle reti territoriali	Governance multilivello	Necessità di coordinamento stabile	Richiesta di maggiore integrazione tra attori	Rafforzamento della governance come priorità strategica

L'analisi trasversale delle attività sviluppate nell'ambito della Linea A consente di ricostruire con particolare chiarezza le principali trasformazioni che stanno interessando il turismo bergamasco e le relative implicazioni sul lavoro, sulle competenze e sull'organizzazione territoriale della filiera.

La forte coerenza tra rilevazione preliminare, analisi statistico-documentale, interviste qualitative e focus group territoriali conferma innanzitutto il consolidamento del turismo come ambito strategico per lo sviluppo economico e territoriale della provincia. La crescita dei flussi, l'internazionalizzazione della domanda, il ruolo delle infrastrutture di mobilità e la progressiva valorizzazione delle specificità culturali, paesaggistiche ed enogastronomiche del territorio delineano infatti una filiera in espansione e sempre più articolata.

Parallelamente, le diverse attività di ricerca consentono di leggere con maggiore profondità le trasformazioni qualitative che accompagnano questa crescita. Il turismo bergamasco appare sempre più caratterizzato da una domanda segmentata, mobile ed esperienziale, che richiede servizi maggiormente personalizzati, integrazione tra funzioni differenti e una crescente capacità di costruire esperienze territoriali autentiche e riconoscibili.

Questa evoluzione produce effetti significativi sull'organizzazione delle imprese, sui modelli di lavoro e sulle professionalità richieste. In tutte le fasi della ricerca emerge infatti la crescente domanda di figure capaci di integrare competenze tecniche, capacità relazionali, strumenti digitali, autonomia organizzativa e conoscenza del territorio. Allo stesso tempo, la difficoltà di reperimento del personale e il tema dell'attrattività occupazionale assumono una dimensione strutturale, che non riguarda soltanto la disponibilità di lavoratori, ma più in generale la sostenibilità dei modelli organizzativi e la qualità del lavoro nel settore turistico.

Le attività di ricerca sviluppate nella Linea A confermano, inoltre, come il tema delle competenze non possa più essere interpretato esclusivamente in chiave settoriale o specialistica. Le trasformazioni della filiera richiedono infatti percorsi formativi maggiormente integrati, capaci di mettere in relazione turismo, cultura, mobilità, sostenibilità, patrimonio territoriale, competenze linguistiche e strumenti digitali, rafforzando al tempo stesso il raccordo tra apprendimento teorico ed esperienza pratica.

In questa prospettiva, il turismo emerge sempre più come fenomeno territoriale integrato, nel quale accoglienza, mobilità, cultura, ristorazione, commercio, formazione e servizi locali risultano fortemente interdipendenti. Proprio per questa ragione, il tema della governance assume un rilievo centrale. Le evidenze raccolte richiamano infatti la necessità di consolidare forme stabili di coordinamento tra imprese, istituzioni, sistema formativo, parti sociali e attori territoriali, capaci di accompagnare le trasformazioni del settore attraverso strumenti condivisi di osservazione, programmazione e sviluppo.

Il Patto assume quindi un valore che va oltre la realizzazione di singoli interventi formativi o progettuali, configurandosi come possibile spazio permanente di confronto territoriale e costruzione condivisa delle politiche per il turismo, il lavoro e le competenze.

Nel complesso, le attività della Linea A suggeriscono che la capacità del turismo bergamasco di consolidare la propria competitività futura dipenderà sempre più dalla qualità del lavoro, dalla valorizzazione delle competenze, dalla sostenibilità organizzativa delle imprese e dalla capacità del territorio di modelli di sviluppo capaci di coniugare competitività, sostenibilità e valorizzazione territoriale nel lungo periodo.