



# ANALISI E PROPOSTE PER RAFFORZARE L'ECOSTISTEMA TURISTICO REGIONALE



Attività realizzate grazie ai Fondi Europei della Regione Emilia-Romagna  
nell'ambito Operazione Rif. PA 2024-22632/RER  
approvata con Delibera Giunta Regionale Emilia-Romagna N. 1914 del 14/10/2024

### **Responsabile scientifico della Ricerca:**

Francesco Maria Barbini - CAST | Centro Studi Avanzati sul Turismo – Università di Bologna

### **Gruppo di Ricerca:**

Renato Medei

Francesco Maria Barbini

### **Team di Gestione:**

Annabetta Buldrini – Nuovo Cescot E.R.

Flavia Degan – Nuovo Cescot E.R.

Licia Piraccini – Nuovo Cescot E.R.

Silvia Spinelli - Clust-ER Turismo

Michele Colavito - Clust-ER Turismo

Stefania Migazzi - Clust-ER Economia Urbana

Federico Caravaggi - Fondazione Piano Strategico

# INDICE

---

0- Il progetto (pg 4)

1- Inquadramento della ricerca (pg 8)

2- Il turismo come ecosistema di competenze (pg 19)

3- Megatrend e traiettorie evolutive delle competenze nel turismo (pg 32)

4- Le aree chiave di competenza per il turismo (pg 39)

5- Focus group e inspirational talk: contributi qualitativi alla lettura dei fabbisogni (Pg 58)

6- Metodologia dell'indagine empirica (pg 66)

7- Profilo dei rispondenti (pg 73)

8- Analisi delle competenze dichiarate: livelli posseduti e rilevanza strategica (pg 88)

9- Analisi delle dimensioni formative, organizzative e prospettiche (pg 105)

10- La mappatura delle competenze per il settore turistico: architettura, lettura multilivello e implicazioni sistemiche (pg 118)

11- Conclusioni (pg 150)



# IL PROGETTO

- Introduzione al progetto e quadro di riferimento istituzionale

# 0. IL PROGETTO

## INTRODUZIONE AL PROGETTO E QUADRO DI RIFERIMENTO ISTITUZIONALE

### **Finalità generali del progetto**

Il presente report costituisce la sintesi dell'attività di ricerca condotta nell'ambito del progetto "Competenze per la valorizzazione e l'integrazione degli attrattori culturali e turistici: azione di sistema", gestito da Nuovo Cescot Emilia-Romagna s.c.r.l. in collaborazione con un ampio partenariato di stakeholder e finanziato dalla Regione Emilia-Romagna (Rif. PA 2024-22632/RER - PR FSE+ 2021/2027).

Il progetto si sviluppa attraverso un partenariato articolato che riunisce soggetti della rappresentanza, enti di formazione, organismi di ricerca, cluster, fondazioni, reti di impresa e operatori economici attivi nei diversi segmenti del turismo regionale. Tra i promotori figurano, tra gli altri, Confesercenti Emilia-Romagna, Destinazione Turistica Romagna, Territorio Turistico Bologna-Modena, C.A.T. E.R. S.r.l., Emilia-Romagna Welcome, UNPLI Emilia-Romagna APS e CAST – Centro di Studi Avanzati sul Turismo dell'Università di Bologna, affiancati dai Cescot territoriali, Clust-ER Turismo, Clust-ER Economia Urbana, Fondazione Piano Strategico e numerosi operatori della filiera.

La composizione del partenariato riflette la natura sistemica dell'intervento, garantendo un presidio diffuso sui territori e l'integrazione di competenze che spaziano dalla formazione alla ricerca, dalla pianificazione territoriale alla promo-commercializzazione. Tale collaborazione rappresenta un elemento strategico per migliorare l'analisi dei fabbisogni, qualificare la progettazione formativa e rafforzare la capacità di innovazione del sistema turistico regionale.

## 0. IL PROGETTO

---

L'operazione nel suo complesso integra attività di ricerca e progettazione formativa ed è finalizzata a sostenere la qualificazione del capitale umano, contribuendo alla costruzione di un ecosistema turistico più integrato, sostenibile e competitivo. In questa prospettiva, le competenze rappresentano una leva strategica per accompagnare i processi di innovazione, sostenere l'adattamento di imprese e lavoratori e affrontare le sfide legate alla digitalizzazione, alla sostenibilità e alla complessità dei mercati.

Il progetto si articola in due componenti principali:

- **UN'AZIONE DI SISTEMA**, con funzione conoscitiva e di accompagnamento;
- **UN'OFFERTA FORMATIVA**, composta da percorsi personalizzati, integrati e flessibili, in grado di rispondere alle esigenze delle diverse aree turistiche regionali e di sviluppare competenze in ambito di sostenibilità, digitalizzazione e gestione organizzativa.

In questo quadro, l'azione di sistema – cui il presente report fa riferimento – è finalizzata ad analizzare i fabbisogni di competenze della filiera turistica e a supportare la definizione di risposte formative coerenti con le esigenze dei territori.

## 0. IL PROGETTO

La ricerca adotta una prospettiva sistemica, interpretando il turismo come un ecosistema complesso basato sull'interazione tra attori, territori e reti. L'obiettivo è costruire una base conoscitiva utile a comprendere i fabbisogni emergenti e le traiettorie di sviluppo del settore, attraverso:

- l'analisi dei principali trend che incidono sul turismo (digitalizzazione, sostenibilità, evoluzione della domanda e del lavoro);
- la rilevazione, tramite strumenti qualitativi e quantitativi, delle percezioni e dei fabbisogni espressi dagli operatori;
- l'elaborazione di una matrice delle competenze come strumento di lettura integrata del sistema.

L'approccio adottato integra analisi comparativa e benchmarking con attività partecipative (focus group, inspirational talk, survey), al fine di favorire il confronto tra stakeholder e la coprogettazione di interventi formativi più aderenti ai fabbisogni reali.

Le attività previste comprendono analisi desk su contesti nazionali ed europei, momenti di confronto e engagement degli operatori, la costruzione di una matrice delle competenze per macro-processi (con riferimento a sostenibilità, digitalizzazione e networking), la definizione dei programmi formativi e la diffusione degli esiti.

In questa prospettiva, il report rappresenta uno degli output principali di un percorso più ampio, finalizzato a sostenere l'innovazione, la sostenibilità e la competitività del sistema turistico regionale attraverso un investimento strutturato sulle competenze. La presentazione dei primi risultati al TTG (Rimini, ottobre 2025) conferma il valore della ricerca come strumento di conoscenza e orientamento per le politiche pubbliche e per le strategie di sviluppo del settore.

# 1.

## INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

- Executive Summary
- Contesto di riferimento
- Il turismo come ecosistema di competenze
- Finalità e obiettivi della ricerca
- Impostazione metodologica generale

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

## EXECUTIVE SUMMARY

Il presente report analizza le **competenze rilevanti per il settore turistico**, assumendo come chiave di lettura il turismo inteso non come insieme di comparti separati, ma come ecosistema complesso, fondato sull'interazione tra persone, organizzazioni, territori e reti di relazione. In questo quadro, il tema delle competenze viene affrontato in una prospettiva sistemica, per comprendere come esse si distribuiscano, vengano presidiate e siano percepite lungo la filiera, in relazione ai principali cambiamenti che stanno ridefinendo il settore. Il lavoro si colloca dunque su un piano conoscitivo e interpretativo: non intende formulare indicazioni prescrittive, ma costruire una base di lettura utile a orientare la comprensione dei fabbisogni emergenti e delle traiettorie di sviluppo del sistema turistico.

**L'analisi è stata sviluppata attraverso un approccio integrato.** Una prima componente di desk analysis ha consentito di ricostruire il quadro dei principali megatrend che incidono sul turismo contemporaneo, con particolare attenzione ai processi di digitalizzazione, alla transizione ecologica, ai cambiamenti culturali della domanda, alle trasformazioni organizzative del lavoro e alla crescente centralità delle competenze trasversali. Su questa base, il report ha individuato cinque macro-aree di competenza ritenute particolarmente rilevanti per il settore: competenze digitali, green, culturali, manageriali e trasversali. Tali aree non sono considerate come ambiti separati, ma come dimensioni interconnesse, necessarie per leggere la complessità del sistema turistico e per costruire una matrice interpretativa multilivello.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

---

Accanto alla desk analysis, il percorso di ricerca ha previsto un insieme di strumenti qualitativi e partecipativi che hanno arricchito l'analisi empirica e contribuito a far emergere bisogni, criticità e orientamenti non sempre pienamente rilevabili attraverso la sola survey. In particolare, i focus group hanno evidenziato la necessità di rafforzare le competenze come leva per la valorizzazione territoriale, con un'attenzione specifica alle aree interne, ai borghi, ai contesti montani e più in generale alle destinazioni che richiedono modelli di sviluppo meno standardizzati e più integrati.

Dai confronti è emersa con chiarezza **l'importanza di costruire reti** tra imprese, istituzioni, enti formativi, università e comunità locali, così da rafforzare l'offerta turistica complessiva, favorire processi di innovazione e rendere più strutturale il dialogo tra attori del sistema. Sono inoltre emersi temi ricorrenti quali il ruolo delle infrastrutture digitali, la necessità di approcci formativi flessibili, la crescente domanda di competenze digitali e trasversali, la personalizzazione dell'offerta e la differenziazione dei fabbisogni tra territori diversi.

Anche gli inspirational talk hanno svolto una funzione significativa all'interno del disegno della ricerca. Questi momenti sono stati pensati non come semplici occasioni seminariali, ma come spazi di attivazione, confronto e generazione di idee, rivolti agli operatori dell'accoglienza e orientati a far emergere visioni e bisogni formativi utili allo sviluppo delle competenze nel settore turistico.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

---

I temi trattati hanno posto al centro il rapporto tra turismo e territori, il potenziale delle aree interne e dei borghi, il turismo esperienziale come ponte tra costa ed entroterra, nonché la sostenibilità, la comunità e i nuovi modelli di accoglienza. In questo senso, gli inspirational talk hanno contribuito ad ampliare la lettura dei fabbisogni, mettendo in evidenza l'esigenza di competenze capaci di tenere insieme innovazione, visione territoriale e capacità di progettazione condivisa.

La componente quantitativa del lavoro è stata sviluppata attraverso un questionario strutturato, progettato in coerenza con il quadro concettuale elaborato nei capitoli iniziali. L'indagine empirica è stata concepita come strumento di osservazione del sistema, utile a comprendere come le diverse aree di competenza siano percepite, utilizzate e distribuite lungo la filiera turistica. Un elemento qualificante è stato il coinvolgimento diretto dei partner di progetto nella diffusione della survey, che ha consentito di raggiungere una pluralità di attori e di rafforzare la legittimità conoscitiva dell'indagine, rendendola più aderente alla natura collaborativa dell'intero percorso.

Nel complesso, i risultati restituiscono l'immagine di un **sistema turistico regionale in evoluzione**, che dispone di basi già presenti ma mostra anche aree di consolidamento e di sviluppo. La ricerca evidenzia, in particolare, una forte attenzione verso le competenze digitali, green e imprenditoriali, riconosciute come prioritarie per affrontare le sfide future, accanto al ruolo sempre più decisivo delle competenze culturali, manageriali e trasversali.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

---

Le competenze manageriali appaiono segnate da alcune fragilità strutturali, soprattutto con riferimento alla leadership diffusa, alla pianificazione strategica e alla gestione delle risorse umane, mentre le competenze trasversali risultano più consolidate ma restano centrali in un settore ad alta intensità relazionale. Allo stesso tempo, emerge una diffusa disponibilità all'aggiornamento e alla formazione, accompagnata però da ostacoli ricorrenti legati ai tempi di lavoro, ai costi e alla difficoltà di conciliare le esigenze formative con i ritmi operativi delle imprese. Si osserva inoltre una preferenza verso modalità didattiche flessibili, capaci di adattarsi meglio alle caratteristiche del settore.

L'integrazione tra desk analysis, strumenti qualitativi e survey consente quindi di restituire un quadro articolato dei fabbisogni di competenza nel turismo, evitando letture riduttive o esclusivamente descrittive. In questa prospettiva, la matrice delle competenze rappresenta il principale esito concettuale del report: non un semplice schema classificatorio, ma uno strumento interpretativo capace di mettere in relazione livelli diversi dell'ecosistema turistico e di sostenere una lettura più organica dei processi di innovazione, sostenibilità e competitività. Il valore del report risiede proprio in questa capacità di integrare analisi, ascolto degli stakeholder e osservazione empirica, offrendo una base strutturata per leggere il presente del settore e accompagnarne gli sviluppi futuri.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

## CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il settore turistico si colloca oggi in una fase di trasformazione profonda, determinata dall'intreccio di cambiamenti economici, sociali, tecnologici e ambientali che ne stanno ridefinendo assetti, modelli organizzativi e dinamiche competitive. La crescita della rilevanza delle piattaforme digitali, l'attenzione crescente alla sostenibilità, l'evoluzione delle aspettative della domanda, la necessità di una maggiore integrazione tra territori e la crescente complessità dei processi gestionali rendono evidente come il turismo non possa più essere interpretato secondo schemi lineari o settoriali. In questo scenario, il tema delle competenze assume un ruolo centrale, in quanto leva fondamentale per accompagnare i processi di adattamento e innovazione del sistema.

I materiali di progetto e la documentazione di riferimento collocano infatti le competenze al centro della capacità del sistema turistico di qualificare l'offerta, valorizzare le specificità territoriali, promuovere modelli di sviluppo sostenibile e costruire forme di cooperazione più efficaci tra attori differenti. L'azione di sistema si muove in questa direzione, assumendo come prioritario il rafforzamento della conoscenza sui fabbisogni emergenti per sostenere la progettazione di interventi coerenti con le trasformazioni in corso e con la pluralità delle configurazioni territoriali che caratterizzano il turismo regionale.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

---

Il contesto regionale presenta inoltre elementi che rendono particolarmente rilevante una lettura integrata del turismo. La compresenza di destinazioni mature e fortemente strutturate, aree interne, borghi, territori urbani e contesti rurali richiede infatti di considerare il settore come un insieme di relazioni, connessioni e complementarità, piuttosto che come una sommatoria di comparti distinti. In questa prospettiva, le competenze non rappresentano soltanto un patrimonio individuale o aziendale, ma una condizione abilitante per la costruzione di reti, per l'innovazione dei servizi e per la generazione di valore a livello territoriale.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

## IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

Alla luce di questo quadro, il presente report assume il turismo come un ecosistema di competenze. Tale scelta implica il superamento di una visione settoriale rigida e la messa a fuoco del carattere relazionale, distribuito e multilivello che contraddistingue il funzionamento del sistema turistico. Il valore dell'esperienza turistica non deriva infatti da un singolo attore o da una singola organizzazione, ma dall'interazione tra professionalità, servizi, territori, infrastrutture, capacità progettuali e dispositivi di coordinamento.

In questa prospettiva, le competenze non coincidono soltanto con abilità tecniche o requisiti professionali formalizzati, ma comprendono la capacità di interpretare i contesti, leggere i cambiamenti della domanda, integrare strumenti e linguaggi differenti, coordinarsi con altri soggetti e rispondere in modo flessibile a condizioni di complessità e incertezza. Esse emergono quindi non solo a livello individuale, ma anche all'interno delle organizzazioni e delle reti territoriali, configurandosi come risorse distribuite che contribuiscono al funzionamento complessivo dell'ecosistema turistico.

Questa impostazione consente di leggere in modo più efficace il rapporto tra innovazione, sostenibilità e competitività. Le traiettorie evolutive del settore mostrano infatti come il futuro del turismo sia sempre meno riconducibile a profili professionali rigidi e sempre più legato a configurazioni ibride di competenze, costruite attraverso processi di apprendimento continuo, collaborazione e adattamento. Assumere il turismo come ecosistema di competenze significa dunque dotarsi di una chiave interpretativa adeguata alla complessità del settore e coerente con gli obiettivi conoscitivi del report.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

## FINALITÀ E OBIETTIVI DELLA RICERCA

In questo quadro, la ricerca si propone di costruire una base conoscitiva strutturata sulle competenze rilevanti per il settore turistico, capace di restituire una lettura coerente e sistemica di un ambito caratterizzato da elevata complessità e frammentazione.

Il report non nasce con una finalità prescrittiva, né intende definire priorità di intervento in senso stretto; il suo obiettivo è piuttosto mettere a disposizione uno strumento di analisi e interpretazione utile a comprendere come le competenze si articolino, si distribuiscano e vengano percepite all'interno dell'ecosistema turistico.

Più in particolare, la ricerca intende analizzare il contesto di riferimento del settore turistico, evidenziando le principali trasformazioni che incidono sui fabbisogni di competenze; ricostruire, attraverso l'analisi desk, il quadro concettuale e strategico delle competenze rilevanti per il turismo; rilevare, tramite l'indagine empirica e gli strumenti qualitativi previsti dal progetto, le percezioni e le valutazioni degli attori del sistema; integrare le evidenze qualitative e quantitative in una lettura sistemica; proporre infine una matrice delle competenze articolata su più livelli come strumento di sintesi interpretativa.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

## IMPOSTAZIONE METODOLOGICA GENERALE

Dal punto di vista metodologico, il progetto adotta un approccio integrato che combina analisi desk, strumenti qualitativi e indagine empirica quantitativa. Questa impostazione risponde all'esigenza di coniugare rigore concettuale e capacità di osservazione del sistema, evitando letture parziali o esclusivamente descrittive. La documentazione di progetto prevede infatti esplicitamente la realizzazione di un percorso articolato che comprende inspirational talk, analisi comparativa desk, focus group, survey, costruzione della matrice delle competenze e reporting finale.

La fase di analisi desk ha consentito di individuare e sistematizzare cinque macro-aree di competenza ritenute rilevanti per il settore turistico: competenze digitali, green, culturali, manageriali e trasversali. Tali macro-aree costituiscono una rielaborazione coerente delle principali tassonomie di riferimento e vengono assunte come dimensioni interconnesse, utili a leggere la complessità del sistema e a tradurre i concetti chiave del report in elementi osservabili e analizzabili.

# 1- INQUADRAMENTO DELLA RICERCA: CONTESTO, OBIETTIVI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

---

Gli strumenti qualitativi, e in particolare focus group e inspirational talk, hanno contribuito ad arricchire la lettura dei fabbisogni, facendo emergere elementi di contesto, criticità, orientamenti e domande di competenza che difficilmente sarebbero risultati pienamente leggibili attraverso la sola survey. L'indagine quantitativa è stata poi progettata in coerenza con il quadro concettuale elaborato nei capitoli iniziali e ha consentito di raccogliere dati comparabili su una pluralità di soggetti, permettendo una lettura trasversale delle competenze a livello individuale, organizzativo e territoriale.

Un elemento qualificante dell'impostazione metodologica è rappresentato dal coinvolgimento diretto dei partner di progetto nella diffusione del questionario. Questa scelta non ha avuto soltanto una funzione operativa, ma anche una rilevanza metodologica, poiché ha consentito di raggiungere segmenti diversi della filiera e contesti territoriali differenti, rafforzando la capacità dell'indagine di restituire una fotografia articolata del sistema turistico regionale. L'intero impianto metodologico converge infine nella costruzione della matrice delle competenze, pensata come strumento di sintesi capace di rappresentare le interdipendenze tra aree di competenza e livelli dell'ecosistema turistico.

# 2.

## IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

- Superare la visione settoriale: Il turismo come sistema complesso
- Casi e pratiche in Italia
- Esperienze e modelli in ambito europeo
- Approcci internazionali extra-europei
- Le competenze come infrastruttura immateriale dell'ecosistema turistico
- Le cinque macro-aree di competenza come chiavi di lettura dell'ecosistema
- La logica multilivello e la matrice delle competenze come strumento di sintesi

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### SUPERARE LA VISIONE SETTORIALE: IL TURISMO COME SISTEMA COMPLESSO

Nel dibattito più recente sul futuro del turismo emerge con sempre maggiore evidenza la necessità di superare una lettura puramente settoriale del comparto. Il turismo non può più essere interpretato come una semplice somma di attività economiche - ricettive, ristorative, di intermediazione o di promozione - ma deve essere compreso come un sistema complesso, caratterizzato da relazioni strutturali tra attori diversi, risorse materiali e immateriali, livelli decisionali e contesti territoriali.

Questa prospettiva è ormai consolidata nei principali documenti strategici europei e internazionali, che descrivono il turismo come un ecosistema in cui il valore non è generato dai singoli elementi, ma dalla qualità delle interazioni tra di essi (Commissione Europea; Organizzazione Mondiale del Turismo).



## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### CASI E PRATICHE IN ITALIA



In Italia, la sensibilità sul tema delle competenze turistiche è cresciuta grazie anche a progetti nazionali ed europei. Un esempio rilevante è il coinvolgimento di Unioncamere (l'Unione delle Camere di Commercio) nel progetto europeo Next Tourism Generation Alliance, focalizzato proprio sul gap di competenze digitali, verdi e sociali nel turismo. Unioncamere, insieme all'ente ISNART, ha implementato strumenti per valutare la maturità digitale delle imprese turistiche italiane e orientare le politiche formative.

Tramite la rete dei **Punti Impresa Digitale (PID)**, oltre 1.200 aziende del turismo hanno effettuato un self-assessment del proprio livello di digitalizzazione: i risultati hanno dipinto un quadro con molte imprese agli stadi iniziali ("digitally newcomer" o "apprentice") e poche con profili avanzati ("expert" o "champion"). Ciò ha portato allo sviluppo di corsi ad hoc e best practice condivise. Ad esempio, Unioncamere ha organizzato forum nazionali sulle competenze per il turismo (Forum delle Competenze, 2019 e 2021) per far emergere i bisogni reali delle aziende in termini di competenze digitali, green e sociali.

Un altro strumento pionieristico in Italia è il Passaporto Europeo delle Competenze nel Turismo, realizzato dall'Ente Bilaterale Nazionale Turismo (EBNT) in collaborazione con le parti sociali. Questo "passaporto" è di fatto una matrice di competenze professionali pensata per il settore turistico, che elenca per diversi profili lavorativi le conoscenze e abilità richieste e consente ai lavoratori di certificare le proprie competenze acquisite.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

---

Pur risalendo a qualche anno fa, rappresenta un caso di standardizzazione delle competenze: ad esempio, per figure come il receptionist, il direttore d'albergo o la guida turistica, vengono definite competenze chiave (dalle lingue straniere alle tecnologie di prenotazione, dalla gestione dei reclami alle norme di sicurezza) e livelli di padronanza. Questo modello di matrice è stato utilizzato da varie aziende per definire percorsi formativi interni e facilitare la mobilità professionale a livello europeo, grazie al riconoscimento condiviso di tali competenze.

Molte imprese turistiche italiane, dal canto loro, hanno iniziato ad adottare matrici di competenze interne come parte della gestione del personale. Ad esempio, alcune catene alberghiere hanno sviluppato alcune matrici delle competenze interne, delineando per ciascun ruolo aziendale le abilità attese. Ad esempio, importanti catene alberghiere hanno introdotto griglie di valutazione delle competenze digitali del personale (capacità di usare CRM, gestire canali OTA, analizzare recensioni online) per identificare gap formativi e pianificare training mirati.

Allo stesso modo, diversi tour operator e agenzie di viaggio stanno adottando strumenti di assessment sulle competenze green (es. conoscenza di certificazioni ambientali, modalità di turismo responsabile) da inserire nei processi di selezione e valutazione annuale del personale. Queste pratiche indicano una crescente attenzione, anche a livello aziendale, verso una gestione strategica delle competenze come leva competitiva.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### ESPERIENZE E MODELLI IN AMBITO EUROPEO



In Europa, il tema delle competenze nel turismo è affrontato sia a livello comunitario sia dai singoli Paesi con iniziative pilota. Un riferimento chiave è stato il progetto Next Tourism Generation (NTG) Skills Alliance, sostenuto dalla Commissione Europea, che ha sviluppato un vero e proprio Blueprint delle competenze settoriali per il turismo. Il Blueprint ha prodotto una matrice di competenze articolata su tre pilastri - digitale, sostenibilità (green) e competenze socio-culturali - applicabile ai diversi sotto-settori (alberghiero, ristorazione, agenzie, attrazioni, destinazioni). Questa matrice europea è stata testata in vari contesti: ad esempio, in Galles l'ente regolatore Qualifications Wales l'ha utilizzata per rivedere standard e qualifiche professionali del comparto turistico, assicurando che incorporino le nuove competenze richieste. In Irlanda, un caso studio condotto dalla Technological University of Dublin ha applicato la matrice NTG per analizzare le competenze socio-culturali nel settore alberghiero, coinvolgendo le imprese locali nel validare l'importanza di skill come la diversità e l'inclusione.

Anche associazioni di categoria europee hanno promosso strumenti simili. In Spagna, ad esempio, la confederazione degli hotel (CEHAT) ha collaborato con una piattaforma digitale (BeWanted) per creare un sistema di mappatura e reclutamento basato sulle competenze: le strutture alberghiere possono inserire le competenze ricercate e i giovani candidati vengono abbinati in base alle skill possedute, facilitando l'incontro domanda-offerta di lavoro qualificato.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

---

Nei Paesi Bassi, istituzioni formative come la Breda University (BUAS) hanno integrato nei curricula moduli specifici su competenze digitali e sostenibilità emersi dal toolkit NTG, preparando laureati già allineati alle esigenze concrete delle imprese.

Va citata inoltre l'attenzione dell'Unione Europea nel favorire partenariati per le competenze: il Pact for Skills per l'ecosistema turismo coinvolge associazioni, sindacati, enti formativi e aziende di tutta Europa con l'obiettivo di riqualificare il 60% dei lavoratori del settore entro il 2030, attraverso programmi condivisi e scambio di buone pratiche. Questo quadro europeo incoraggia gli Stati membri a sviluppare piani settoriali. Ad esempio, in Francia è stato lanciato un programma nazionale per formare decine di migliaia di giovani su competenze digitali per il turismo, con fondi dedicati e coinvolgimento delle grandi imprese del settore; in Germania le associazioni di categoria hanno definito profili professionali ibridi (es. Sustainability Manager per hotel) con relativi percorsi formativi certificati. Queste iniziative europee mostrano un panorama variegato ma con un filo conduttore comune: colmare le lacune di competenze identificate e preparare la prossima generazione di lavoratori del turismo ai cambiamenti in atto.

Anche in altri contesti internazionali si riscontra una forte enfasi sulla definizione di matrici di competenze e sulla formazione continua nel turismo. Un caso emblematico è Singapore, dove il governo ha sviluppato uno Skills Framework for Tourism nell'ambito del programma SkillsFuture. Questo framework nazionale individua per oltre 50 ruoli del settore turistico (dall'addetto front office al direttore di struttura) le competenze tecniche, trasversali e manageriali richieste, articolate per livelli di padronanza.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### APPROCCI INTERNAZIONALI EXTRA-EUROPEI



Anche in altri contesti internazionali si riscontra una forte enfasi sulla definizione di matrici di competenze e sulla formazione continua nel turismo. Un caso emblematico è Singapore, dove il governo ha sviluppato uno Skills Framework for Tourism nell'ambito del programma SkillsFuture. Questo framework nazionale individua per oltre 50 ruoli del settore turistico (dall'addetto front office al direttore di struttura) le competenze tecniche, trasversali e manageriali richieste, articolate per livelli di padronanza.

Ad esempio, per il profilo di Digital Marketing Manager nel turismo vengono elencate competenze come analisi dei dati di mercato, gestione di campagne sui social media, ottimizzazione SEO, ciascuna con descrittori di livello da principiante a esperto. Le imprese di Singapore utilizzano tale matrice per valutare i dipendenti e costruire percorsi di carriera, mentre i lavoratori possono individuare le competenze da acquisire per progredire. Questo approccio sistemico, supportato dal governo, assicura una mappa condivisa delle competenze che guida anche l'offerta formativa degli istituti professionali e delle università.

Un altro esempio viene dall'Australia, dove la strategia nazionale THRIVE 2030 include tra le priorità la crescita di una forza lavoro turistica qualificata e resiliente. Il governo australiano, tramite l'ente Austrade, ha istituito un Tourism Workforce and Skills Working Group con rappresentanti dell'industria e dell'istruzione per identificare nuove soluzioni alle carenze di competenze. Sono stati organizzati summit specifici (Tourism Jobs Summit 2022) e avviati piani d'azione che prevedono programmi di apprendistato e tirocini retribuiti nel turismo, corsi brevi per il reskilling di lavoratori provenienti da altri settori e campagne per rendere più attrattiva la carriera nel turismo per i giovani.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

---

In parallelo, si stanno compilando elenchi di risorse e iniziative disponibili per le imprese turistiche in ogni Stato australiano, così da aiutarle ad orientarsi tra i vari strumenti di formazione e supporto. L'approccio australiano evidenzia l'importanza di politiche coordinate e partnership pubblico-privato nel rafforzare le competenze a livello di intero ecosistema.

Infine, organizzazioni internazionali come l'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) hanno elaborato standard professionali e di competenza per il turismo applicabili su scala globale. Ad esempio, per i Paesi dell'Asia-Pacifico l'ILO ha pubblicato un Regional Model Competency Standard for Tourism che definisce set di competenze fondamentali per ruoli quali receptionist, operatore turistico, guida, addetto ai servizi di ristorazione, includendo sia skill tecniche (es. procedure di check-in, sicurezza alimentare) sia soft (es. comunicazione con clienti, sensibilità culturale). Tali standard fungono da riferimento per sviluppare qualifiche riconosciute internazionalmente e programmi di training armonizzati. Allo stesso tempo, l'UNWTO attraverso la sua Tourism Academy promuove corsi online e certificazioni rivolti ai professionisti per colmare gap specifici (ad es. corsi in Innovazione digitale nel turismo, Gestione sostenibile delle destinazioni, ecc.).

Queste iniziative extra-europee confermano come in tutto il mondo vi sia consapevolezza circa la necessità di definire chiaramente le competenze chiave del settore e di investire in formazione continua, affinché il turismo possa crescere in modo sostenibile e inclusivo.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### LE COMPETENZE COME INFRASTRUTTURA IMMATERIALE DELL'ECOSISTEMA TURISTICO

All'interno di un ecosistema complesso, le competenze possono essere interpretate come una vera e propria infrastruttura immateriale, al pari delle infrastrutture fisiche e digitali. I materiali di progetto fanno riferimento alle competenze come fattore abilitante per la progettazione, la gestione e la promozione di esperienze turistiche efficaci, personalizzate e sostenibili, evidenziando come senza un adeguato capitale umano anche investimenti tecnologici o ambientali rischiano di produrre effetti limitati.

Questa prospettiva consente di superare una concezione riduttiva delle competenze intese come semplice insieme di abilità tecniche o requisiti professionali. In un ecosistema turistico, le competenze comprendono infatti la capacità di interpretare il contesto, di leggere i bisogni della domanda, di coordinare attori diversi e di adattarsi a condizioni di incertezza. Esse non risiedono esclusivamente negli individui, ma emergono dall'interazione tra persone, organizzazioni e territorio. Le analisi prospettiche al 2030 contenute nei documenti mostrano come il futuro del turismo sarà sempre meno legato a profili professionali rigidi e sempre più a configurazioni ibride e dinamiche di competenze. In questo senso, le competenze diventano un elemento evolutivo, che si costruisce nel tempo attraverso processi di apprendimento continuo, collaborazione e sperimentazione. Tale dinamica rafforza l'idea che le competenze non possano essere analizzate isolatamente, ma debbano essere lette come parte integrante del funzionamento complessivo dell'ecosistema.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### LE CINQUE MACRO-AREE DI COMPETENZA COME CHIAVI DI LETTURA DELL'ECOSISTEMA

Per rendere analizzabile la complessità dell'ecosistema turistico, il presente report adotta una classificazione delle competenze articolata in cinque macro-aree: digitali, green, culturali, manageriali e trasversali. Questa articolazione rappresenta una sistematizzazione coerente delle tassonomie presenti nei principali studi europei, adattata al contesto territoriale e agli obiettivi dell'analisi.

- **Le competenze digitali** costituiscono oggi una base abilitante per l'intero sistema turistico. Esse riguardano non solo l'uso di strumenti e piattaforme digitali, ma anche la capacità di integrare tecnologie nei processi organizzativi, di utilizzare i dati a supporto delle decisioni e di ripensare modelli di servizio in chiave digitale. I materiali di progetto evidenziano come, a fronte di una discreta diffusione delle competenze digitali di base, persistano divari significativi nelle competenze più avanzate, in particolare nell'ambito dell'analisi dei dati e della gestione integrata delle informazioni.
- **Le competenze green** rappresentano una dimensione sempre più centrale, ma ancora in fase di consolidamento. Esse comprendono la capacità di progettare e gestire pratiche turistiche che minimizzino l'impatto ambientale, valorizzino le risorse naturali e sociali e promuovano comportamenti responsabili. Dai documenti emerge una tensione evidente tra l'elevata importanza attribuita alla sostenibilità e il livello di competenze effettivamente possedute dagli operatori, configurando questa area come uno dei principali ambiti di trasformazione dell'ecosistema turistico.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

---

- **Le competenze culturali** assumono un ruolo distintivo nel turismo, in quanto legate alla capacità di comprendere, interpretare e valorizzare il patrimonio culturale e le differenze interculturali. In un contesto di crescente competizione tra destinazioni, tali competenze consentono di trasformare il territorio in esperienza e di costruire relazioni significative con una domanda sempre più internazionale. I materiali analizzati sottolineano come la dimensione culturale sia spesso sottovalutata, pur rappresentando un elemento chiave per la qualità e l'autenticità dell'offerta.
- **Le competenze manageriali** riguardano la capacità di definire strategie, coordinare risorse e guidare processi organizzativi in contesti complessi e incerti. Esse includono funzioni di pianificazione, leadership, gestione del cambiamento e sviluppo di reti collaborative. Le evidenze di progetto indicano che tali competenze non sono distribuite in modo omogeneo all'interno del sistema turistico, soprattutto nelle realtà di piccola dimensione, ma risultano decisive per l'innovazione e la resilienza dell'ecosistema.
- **Le competenze trasversali**, infine, rappresentano la dimensione connettiva dell'intero sistema. Esse comprendono abilità relazionali, capacità di collaborazione, adattabilità, problem solving e apprendimento continuo. I documenti di progetto mostrano come queste competenze siano percepite dagli operatori come particolarmente strategiche, spesso più delle competenze tecniche, ma anche come persistano gap rilevanti tra il livello posseduto e quello ritenuto necessario.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

### LA LOGICA MULTILIVELLO E LA MATRICE DELLE COMPETENZE COME STRUMENTO DI SINTESI

Un elemento qualificante dell'approccio adottato nel progetto è la **lettura multilivello delle competenze**. Le competenze possono infatti essere osservate e analizzate a livello individuale, come patrimonio di conoscenze, abilità e atteggiamenti delle persone; a livello organizzativo, come capacità delle imprese e delle istituzioni di strutturare, integrare e valorizzare tali competenze; e a livello territoriale, come dotazione complessiva del sistema, risultante dalle interazioni tra attori pubblici e privati.

Questa distinzione consente di comprendere come le competenze contribuiscano al funzionamento dell'ecosistema nel suo insieme. Competenze individuali elevate possono risultare inefficaci in assenza di adeguati assetti organizzativi; allo stesso tempo, organizzazioni con capacità manageriali limitate possono beneficiare di forti competenze trasversali e culturali presenti a livello territoriale, attraverso forme di cooperazione e rete. I documenti richiamano esplicitamente questa dimensione multilivello, evidenziando come lo sviluppo del turismo richieda un allineamento tra persone, organizzazioni e strategie territoriali.

È su questa base che si colloca la matrice delle competenze proposta nel report. La matrice non è concepita come uno strumento operativo o valutativo, ma come una struttura interpretativa, in grado di rappresentare in modo sistematico le cinque macro-aree di competenza sui diversi livelli dell'ecosistema.

## 2. IL TURISMO COME ECOSISTEMA DI COMPETENZE

---

Essa consente di rendere visibili le interdipendenze tra competenze, di evidenziare asimmetrie e disomogeneità e di supportare una lettura coerente delle dinamiche evolutive del settore. In questo senso, la matrice svolge una funzione di sintesi e di chiarificazione concettuale: non indica priorità di intervento né suggerisce azioni, ma offre un quadro di riferimento condivisibile per comprendere come le competenze si distribuiscano e si combinino all'interno dell'ecosistema turistico.

Il presente capitolo ha quindi una funzione fondativa, preparando il terreno per l'analisi dei megatrend e per la successiva articolazione della matrice come esito del percorso di ricerca.

# 3.

## MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

- Il ruolo dei megatrend nell'analisi delle competenze
- La trasformazione digitale come megatrend trasversale
- La transizione green e la ridefinizione dei modelli di sviluppo turistico
- Cambiamenti culturali e trasformazione della domanda turistica
- Trasformazioni organizzative, lavoro e competenze trasversali
- Megatrend, traiettorie evolutive e lettura sistemica delle competenze

# 3. MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

## IL RUOLO DEI MEGATREND NELL'ANALISI DELLE COMPETENZE

Nel contesto dei principali studi europei sul futuro del turismo e del lavoro, il concetto di megatrend viene utilizzato per descrivere quei processi di cambiamento strutturali, di lungo periodo e di natura trasversale che incidono simultaneamente su economia, società, tecnologia e organizzazione del lavoro. A differenza delle tendenze congiunturali, i megatrend non producono effetti temporanei, ma ridefiniscono in modo duraturo i contesti entro cui individui, organizzazioni e sistemi territoriali operano.

Nei documenti elaborati dalla **Commissione Europea e dal Cedefop**, l'analisi dei megatrend è considerata un passaggio imprescindibile per comprendere l'evoluzione dei fabbisogni di competenze. In questa prospettiva, le competenze non vengono interpretate come un insieme statico di requisiti, ma come costruzioni dinamiche, che si modificano in relazione ai cambiamenti del contesto.

Nel settore turistico, questa impostazione risulta particolarmente rilevante. Il turismo è infatti un ambito fortemente esposto a trasformazioni tecnologiche, ambientali, culturali e sociali, e allo stesso tempo caratterizzato da una struttura produttiva frammentata e da una forte dipendenza dai contesti territoriali. I megatrend agiscono quindi come forze strutturanti, che ridefiniscono non solo "quali" competenze siano rilevanti, ma anche "come" tali competenze si combinino e si distribuiscano all'interno dell'ecosistema turistico. I documenti analizzati (in particolare quelli afferenti alle iniziative europee sulle competenze nel turismo e alla desk research sulle competenze future nelle imprese turistiche) adottano esplicitamente questo approccio, utilizzando i megatrend come chiave di lettura per interpretare l'evoluzione del settore e per costruire modelli analitici multilivello.

# 3. MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

## LA TRASFORMAZIONE DIGITALE COME MEGATREND TRASVERSALE

**La trasformazione digitale** rappresenta uno dei megatrend più pervasivi e strutturali per il settore turistico. Come evidenziato sia nei documenti della OECD, la digitalizzazione non può essere ridotta all'introduzione di strumenti tecnologici, ma deve essere interpretata come un processo sistemico che investe l'intero ciclo di vita dell'offerta turistica.

Nel turismo, **la dimensione digitale incide sulla progettazione dei servizi, sulla promozione delle destinazioni, sulla gestione delle prenotazioni, sulla relazione con il cliente e, sempre più, sulla capacità di raccogliere e interpretare dati.** I documenti del progetto Next Tourism Generation sottolineano come la disponibilità di dati e l'uso di piattaforme digitali stiano modificando profondamente le logiche di intermediazione e di creazione del valore, spostando il focus dalla singola prestazione alla gestione integrata dell'esperienza.

Dal punto di vista delle competenze, questo megatrend produce un duplice effetto. Da un lato, rende indispensabili competenze digitali di base diffuse lungo l'intera filiera; dall'altro, aumenta il valore strategico delle competenze digitali avanzate, in particolare quelle legate alla gestione dei dati, all'analisi delle informazioni e al supporto decisionale. Come rilevato nei documenti analizzati, mentre le competenze digitali di base risultano relativamente diffuse, le competenze più avanzate sono spesso concentrate in poche figure o del tutto assenti, soprattutto nelle micro e piccole imprese turistiche.

Questa asimmetria contribuisce a spiegare perché la trasformazione digitale, pur essendo ampiamente riconosciuta come prioritaria, non produca sempre gli effetti attesi in termini di innovazione e competitività. La digitalizzazione, in assenza di adeguate competenze, rischia infatti di rimanere superficiale o di accentuare divari esistenti all'interno dell'ecosistema.

### 3. MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

#### LA TRANSIZIONE GREEN E LA RIDEFINIZIONE DEI MODELLI DI SVILUPPO TURISTICO

Un **secondo megatrend** centrale è rappresentato dalla transizione green, che nei documenti europei viene descritta come uno degli assi portanti delle politiche di sviluppo future. Nel turismo, la sostenibilità ambientale e sociale non è più considerata un elemento accessorio, ma una dimensione strutturale che incide sulla legittimità e sulla resilienza del settore (World Tourism Organization).

I materiali di progetto analizzati evidenziano come il turismo sia chiamato a rivedere i propri modelli di sviluppo, superando approcci basati esclusivamente sull'aumento dei flussi e orientandosi verso una maggiore attenzione alla qualità, alla gestione delle risorse e all'impatto sui territori. Questo processo comporta una profonda ridefinizione delle competenze richieste agli operatori. Le competenze green non riguardano soltanto conoscenze tecniche in materia ambientale o normativa, ma includono la capacità di integrare i principi di sostenibilità nelle decisioni strategiche, nei modelli di business e nella progettazione dell'esperienza turistica.

Come sottolineato nei documenti analizzati, esiste spesso uno scarto significativo tra l'importanza attribuita alla sostenibilità e il livello di competenze effettivamente possedute per renderla operativa. Questo scarto rende la transizione green un ambito particolarmente rilevante per l'analisi delle competenze, non in termini prescrittivi, ma come traiettoria evolutiva che attraversa l'intero ecosistema turistico e interagisce con le altre macro-aree di competenza, in particolare quelle manageriali e culturali.

### 3. MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

#### CAMBIAMENTI CULTURALI E TRASFORMAZIONE DELLA DOMANDA TURISTICA

Un ulteriore megatrend riguarda l'**evoluzione dei comportamenti**, delle aspettative e dei valori della domanda turistica. I documenti analizzati evidenziano come i turisti siano sempre più orientati verso esperienze autentiche, personalizzate e coerenti con i contesti culturali e territoriali visitati. Questo cambiamento rafforza la centralità delle competenze culturali all'interno dell'ecosistema turistico.

**Le competenze culturali** comprendono la capacità di interpretare e valorizzare il patrimonio materiale e immateriale, di gestire le differenze interculturali e di costruire narrazioni significative. Nei materiali di progetto, queste competenze vengono spesso descritte come un fattore distintivo per le destinazioni, in grado di generare valore aggiunto e di rafforzare l'identità territoriale.

Tuttavia, come emerge dall'analisi desk, le competenze culturali tendono a essere sottovalutate o considerate implicite, soprattutto nei contesti in cui il turismo è percepito come un'attività "naturale" del territorio. Questo approccio rischia di occultare il ruolo strategico delle competenze culturali e di limitarne lo sviluppo sistematico.

L'evoluzione della domanda rende quindi evidente la necessità di considerare le competenze culturali come una dimensione strutturata e integrata dell'ecosistema, in stretta relazione con le competenze digitali (per la narrazione e la promozione), green (per la sostenibilità dei contesti culturali) e trasversali (per la gestione delle relazioni).

# 3. MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

## TRASFORMAZIONI ORGANIZZATIVE, LAVORO E COMPETENZE TRASVERSALI

Accanto ai megatrend tecnologici, ambientali e culturali, i documenti evidenziano trasformazioni rilevanti nelle **forme organizzative e nel lavoro**. La crescente complessità del turismo, la diffusione di reti e partnership, la necessità di coordinamento tra attori diversi e la gestione dell'incertezza stanno modificando in profondità il modo in cui le organizzazioni operano. In questo contesto, le competenze manageriali assumono un ruolo centrale non solo nelle grandi organizzazioni, ma anche nelle micro e piccole imprese e negli enti territoriali.

La **capacità di pianificare, coordinare risorse, gestire il cambiamento e lavorare in rete** diventa un fattore critico per il funzionamento dell'ecosistema turistico, come sottolineato sia nei documenti NTG sia nelle analisi di Cedefop. Parallelamente, emerge con forza il valore delle competenze trasversali, quali la capacità di collaborare, comunicare, adattarsi a contesti mutevoli, risolvere problemi complessi e apprendere continuamente. Nei documenti presi a riferimento, queste competenze vengono spesso indicate come trasversali a tutte le altre macro-aree e come elemento di connessione tra i diversi livelli dell'ecosistema. Le competenze trasversali assumono quindi una funzione strutturante: esse non sostituiscono le competenze tecniche o specialistiche, ma ne consentono l'integrazione e l'effettivo utilizzo in contesti complessi.

# 3. MEGATREND E TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELLE COMPETENZE NEL TURISMO

## MEGATREND, TRAIETTORIE EVOLUTIVE E LETTURA SISTEMICA DELLE COMPETENZE

L'analisi dei megatrend consente di individuare alcune traiettorie evolutive comuni per le competenze nel turismo. **In primo luogo**, emerge una crescente interdipendenza tra le diverse macro-aree di competenza: digitale, green, culturale, manageriale e trasversale evolvono in modo congiunto e non separabile.

**In secondo luogo**, si osserva uno spostamento dall'enfasi su competenze tecniche specifiche verso competenze di integrazione, coordinamento e adattamento. Un **terzo elemento** riguarda la dimensione multilivello delle competenze. I megatrend non incidono allo stesso modo su individui, organizzazioni e territori, ma richiedono risposte differenziate e coordinate. Le traiettorie evolutive delle competenze devono quindi essere lette come processi che attraversano l'intero ecosistema turistico, piuttosto che come semplici cambiamenti nei profili professionali. In questo quadro, il capitolo svolge una funzione centrale nel report: esso fornisce la cornice interpretativa che consente di collegare l'analisi desk, l'indagine empirica e la costruzione della matrice delle competenze. I megatrend non indicano direzioni operative, ma permettono di comprendere perché alcune competenze assumano un ruolo crescente e come esse si distribuiscano e si combinino all'interno dell'ecosistema turistico.

# 4.

## LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

- La necessità di un approccio per aree di competenza nel turismo
- Le competenze digitali come infrastruttura abilitante dell'ecosistema turistico
- Le competenze green e la complessità della transizione sostenibile nel turismo
- Le competenze culturali come fattore distintivo, relazionale e territoriale
- Le competenze manageriali come capacità di governance e coordinamento dell'ecosistema
- Le competenze trasversali come infrastruttura relazionale e adattiva
- Le aree di competenza come architettura dell'analisi empirica e della matrice multilivello

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

### LA NECESSITÀ DI UN APPROCCIO PER AREE DI COMPETENZA NEL TURISMO

L'analisi delle competenze nel settore turistico presenta caratteristiche di particolare complessità che rendono inadeguati approcci basati su elenchi di profili professionali, repertori di mansioni o cataloghi statici di abilità. Come evidenziato nei capitoli precedenti, il turismo non è riconducibile a un settore produttivo omogeneo, né può essere interpretato come una sequenza lineare di processi standardizzati. Al contrario, esso si configura come un ecosistema articolato, caratterizzato da una molteplicità di attori, livelli decisionali, contesti territoriali e modalità organizzative.

In tale quadro, le competenze non si manifestano come attributi isolati di singoli ruoli professionali, ma come insiemi dinamici di capacità che si combinano, si adattano e si trasformano in funzione dei contesti. Questa impostazione è coerente con l'evoluzione delle politiche europee in materia di competenze, che negli ultimi anni hanno progressivamente abbandonato una visione centrata sulle qualifiche formali per adottare un approccio orientato alle capability e ai skills ecosystems, come promosso dalla European Commission.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

Le analisi condotte dal Cedefop sottolineano come nei settori ad alta intensità di servizi, e nel turismo in particolare, i fabbisogni di competenze siano sempre meno riconducibili a profili rigidi e sempre più legati a capacità di integrazione, adattamento e coordinamento. In questo senso, il concetto di area di competenza risulta particolarmente utile come strumento analitico, in quanto consente di superare una frammentazione eccessiva senza rinunciare alla complessità del fenomeno osservato.

Nel presente report, le aree di competenza non sono intese come categorie normative né come schemi prescrittivi. Esse rappresentano piuttosto dimensioni interpretative, utili a organizzare l'analisi, a rendere confrontabili le evidenze empiriche e a costruire una matrice multilivello coerente. La scelta di operare per aree risponde inoltre all'esigenza di mantenere un livello di generalità sufficiente a dialogare con i documenti di riferimento e con le principali tassonomie europee, evitando al contempo un'eccessiva astrazione.

Alla luce dell'analisi desk e dei materiali di progetto, sono state individuate cinque macro-aree di competenza ritenute centrali per il settore turistico: competenze digitali, competenze green, competenze culturali, competenze manageriali e competenze trasversali. Queste aree costituiscono l'ossatura concettuale del presente capitolo e rappresentano la base per l'analisi empirica e per la costruzione della matrice delle competenze.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

### LE COMPETENZE DIGITALI COME INFRASTRUTTURA ABILITANTE DELL'ECOSISTEMA TURISTICO

Le competenze digitali occupano una posizione centrale nel dibattito contemporaneo sul futuro del turismo. Tuttavia, come emerge chiaramente dalla letteratura e dai documenti analizzati, la digitalizzazione non può essere interpretata come un processo puramente tecnologico.

Nel turismo, essa rappresenta una trasformazione sistemica, che investe modelli di business, processi organizzativi, modalità di interazione con la domanda e forme di governance delle destinazioni. La dimensione digitale attraversa l'intero ciclo dell'esperienza turistica. Nella fase di ispirazione e informazione, le piattaforme digitali e i social media contribuiscono in modo decisivo alla costruzione dell'immaginario e delle aspettative dei visitatori. Nella fase di prenotazione, i sistemi di intermediazione online incidono sulla struttura competitiva del settore e sulla distribuzione del valore lungo la filiera. Durante la fruizione dei servizi, le tecnologie digitali influenzano la personalizzazione dell'esperienza e la qualità percepita. Nella fase post-esperienza, la raccolta di feedback e recensioni contribuisce a definire la reputazione delle imprese e delle destinazioni. In questo contesto, le competenze digitali comprendono una pluralità di dimensioni: dalla capacità di utilizzare strumenti e piattaforme digitali, alla progettazione di servizi digitali integrati, alla gestione dei canali online, fino all'uso strategico dei dati. I documenti del progetto Next Tourism Generation evidenziano come, nel settore turistico, le competenze digitali presentino una distribuzione fortemente disomogenea.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

Le competenze di base risultano relativamente diffuse, mentre quelle più avanzate - in particolare legate alla gestione, integrazione e analisi dei dati, alla cybersecurity e all'interoperabilità dei sistemi informativi - sono spesso concentrate in poche figure o del tutto assenti. Questa asimmetria assume una particolare rilevanza in un contesto caratterizzato da una forte presenza di micro e piccole imprese. In tali realtà, la carenza di competenze digitali avanzate può limitare la capacità di utilizzare in modo strategico le tecnologie disponibili, riducendo l'impatto degli investimenti digitali e accentuando la dipendenza da intermediari esterni. In una prospettiva di ecosistema, le competenze digitali possono quindi essere lette come un'infrastruttura abilitante, la cui presenza o assenza condiziona l'efficacia delle altre aree di competenza. Un aspetto particolarmente rilevante, emerso con forza dai documenti, riguarda la governance dei dati. Nel turismo contemporaneo, i dati rappresentano una risorsa strategica trasversale, che attraversa tutte le fasi del ciclo dell'esperienza e tutti i livelli dell'ecosistema. Tuttavia, la semplice disponibilità di dati non si traduce automaticamente in capacità decisionale o in creazione di valore.

Le competenze digitali includono quindi la capacità di raccogliere, integrare, interpretare e utilizzare dati eterogenei, provenienti da fonti diverse, garantendone qualità, sicurezza e coerenza. In una prospettiva di ecosistema, la dimensione della data governance assume anche una valenza collettiva. La capacità di condividere dati, di costruire basi informative comuni e di utilizzare indicatori condivisi rappresenta un fattore chiave per la governance delle destinazioni e per il coordinamento tra attori pubblici e privati. Ciò rafforza l'idea delle competenze digitali come infrastruttura abilitante non solo a livello individuale e organizzativo, ma anche a livello territoriale.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO



Principali competenze digitali

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

### LE COMPETENZE GREEN E LA COMPLESSITÀ DELLA TRANSIZIONE SOSTENIBILE NEL TURISMO

Le competenze green rappresentano una delle aree più rilevanti e al tempo stesso più complesse per il settore turistico. La sostenibilità ambientale, sociale ed economica è ormai riconosciuta come una priorità strategica a livello europeo e internazionale, come evidenziato dalle politiche della Commissione Europea e dai documenti dell'Organizzazione Mondiale del Turismo. Tuttavia, il passaggio dai principi alla loro effettiva implementazione richiede un insieme articolato di competenze che vanno ben oltre la conoscenza normativa.

Nel turismo, le competenze green comprendono la capacità di gestire in modo responsabile le risorse naturali, di ridurre gli impatti ambientali delle attività turistiche, di promuovere comportamenti sostenibili tra operatori e visitatori e di integrare la sostenibilità nei modelli di business. I documenti mostrano come, nonostante l'elevata importanza attribuita alla sostenibilità, il livello di competenze green dichiarate risulti spesso inferiore rispetto ad altre aree. Questa discrepanza può essere interpretata come un indicatore della natura trasversale e sistemica delle competenze green. La sostenibilità nel turismo non è una funzione specialistica separata, ma una dimensione che attraversa l'intero ecosistema. Di conseguenza, le competenze green interagiscono strettamente con le competenze digitali (per il monitoraggio e la rendicontazione), con le competenze manageriali (per l'integrazione strategica), con le competenze culturali (per la valorizzazione responsabile dei territori) e con le competenze trasversali (per il cambiamento dei comportamenti).

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

Un ulteriore elemento di complessità riguarda la natura prevalentemente organizzativa e sistemica delle competenze green. I documenti analizzati evidenziano come la sostenibilità nel turismo non dipenda tanto dalla presenza di singole figure "esperte", quanto dalla capacità delle organizzazioni e dei territori di integrare i principi di sostenibilità nei processi decisionali ordinari. Le competenze green si configurano quindi come competenze di integrazione, che richiedono la capacità di coordinare obiettivi ambientali, economici e sociali, valutare gli impatti delle scelte strategiche e monitorarne gli effetti nel tempo.

In una prospettiva di ecosistema, le competenze green assumono un ruolo di mediazione tra livelli diversi: tra politiche pubbliche e pratiche aziendali, tra obiettivi di lungo periodo e decisioni operative, tra tutela del territorio e valorizzazione turistica. Esse rappresentano pertanto un indicatore significativo della capacità del sistema turistico di affrontare le transizioni in atto.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO



Competenze green identificate

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

### LE COMPETENZE CULTURALI COME FATTORE DISTINTIVO, RELAZIONALE E TERRITORIALE

Le competenze culturali rappresentano una delle dimensioni più specifiche e identitarie del settore turistico, poiché sono strettamente connesse alla natura territoriale, simbolica e relazionale dell'esperienza turistica. Il turismo, infatti, non produce esclusivamente servizi standardizzati, ma genera esperienze situate, profondamente radicate nei contesti culturali, storici e sociali dei territori.

Nei documenti europei e nei materiali di progetto analizzati, la dimensione culturale emerge come un elemento trasversale, spesso distribuito tra categorie quali competenze sociali, interculturali o legate al patrimonio. Tuttavia, la scelta di considerare le competenze culturali come una macro-area autonoma risponde all'esigenza di riconoscerne il ruolo strutturante e di evitarne una riduzione a competenze implicite o accessorie. Come evidenziato in diversi report della World Tourism Organization, la capacità di valorizzare il patrimonio culturale e di gestire le interazioni interculturali costituisce uno dei principali fattori di qualità e sostenibilità dell'offerta turistica.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

Le competenze culturali includono la capacità di interpretare i contesti territoriali, di comprendere il significato simbolico delle risorse culturali e di trasformarle in narrazioni coerenti e comprensibili per pubblici diversi. Esse implicano una conoscenza interpretativa del patrimonio, che consenta di costruire esperienze autentiche e contestualizzate. In questo senso, le competenze culturali sono strettamente connesse alla capacità di costruire narrazioni territoriali, in grado di dare senso all'esperienza turistica e di rafforzarne il valore percepito.

Un ulteriore aspetto centrale riguarda la **gestione delle relazioni interculturali**. L'internazionalizzazione della domanda, la crescente diversificazione dei flussi e la pluralità di aspettative rendono sempre più rilevante la capacità di mediazione culturale. I documenti mostrano come questa dimensione sia spesso sottovalutata, pur rappresentando un fattore chiave per la qualità dell'esperienza e per la prevenzione di conflitti tra visitatori, operatori e comunità locali.

Le competenze culturali includono inoltre la capacità di interagire in modo consapevole con le comunità ospitanti, riconoscendone il ruolo attivo nel sistema turistico. In una prospettiva di ecosistema, la cultura non è una risorsa da consumare, ma un elemento vivo che contribuisce alla costruzione dell'identità territoriale. La capacità di coinvolgere le comunità locali e di integrare il turismo nei contesti sociali rappresenta quindi una dimensione essenziale delle competenze culturali.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO



Competenze culturali identificate

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

### LE COMPETENZE MANAGERIALI COME CAPACITÀ DI GOVERNANCE E COORDINAMENTO DELL'ECOSISTEMA

Le competenze manageriali rappresentano una delle aree più critiche per il funzionamento dell'ecosistema turistico, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata frammentazione organizzativa e da una forte presenza di micro e piccole imprese. Come evidenziato nei documenti del Cedefop, nei settori ad alta intensità di servizi le competenze manageriali assumono una valenza che va oltre la gestione aziendale tradizionale, configurandosi come capacità di governare la complessità.

Nel turismo, le competenze manageriali includono la capacità di pianificare, coordinare risorse, gestire il cambiamento e operare in condizioni di incertezza. Tuttavia, tali competenze devono essere esercitate frequentemente in contesti reticolari, in cui le decisioni di un attore hanno effetti su una pluralità di soggetti e livelli territoriali. Ciò rende particolarmente rilevanti le competenze di coordinamento, negoziazione e costruzione di partenariati.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

I documenti mostrano come le competenze manageriali siano spesso concentrate in poche figure chiave o in specifiche organizzazioni, creando asimmetrie all'interno dell'ecosistema. In una prospettiva sistemica, tuttavia, il valore delle competenze manageriali non risiede nella loro diffusione uniforme, ma nella loro attivabilità a livello territoriale. L'ecosistema turistico può funzionare efficacemente anche in presenza di una distribuzione disomogenea delle competenze manageriali, purché esistano meccanismi di coordinamento e collaborazione.

Un ulteriore aspetto centrale riguarda la capacità di integrare dimensioni diverse - economiche, ambientali, culturali e sociali - all'interno dei processi decisionali. Nel turismo, le scelte strategiche hanno spesso impatti che vanno oltre la singola organizzazione, incidendo sul territorio e sulle comunità locali. Le competenze manageriali includono quindi la capacità di valutare tali impatti e di operare scelte coerenti con obiettivi di medio-lungo periodo.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO



Competenze manageriali identificate

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

### LE COMPETENZE TRASVERSALI COME INFRASTRUTTURA RELAZIONALE E ADATTIVA

Le competenze trasversali costituiscono la dimensione meno visibile, ma al tempo stesso più pervasiva, dell'intero sistema di competenze nel turismo. Esse comprendono abilità relazionali, capacità di collaborazione, comunicazione, problem solving, adattabilità e apprendimento continuo. Nei documenti analizzati, tali competenze emergono come fattori critici per affrontare contesti complessi e in rapido cambiamento.

A differenza delle altre macro-aree, le competenze trasversali non sono legate a specifiche funzioni o ruoli professionali, ma attraversano tutte le attività dell'ecosistema turistico. Esse consentono di mettere in relazione competenze diverse e di renderle operative nei contesti reali. In questo senso, possono essere interpretate come una vera e propria infrastruttura relazionale, che sostiene il funzionamento dell'ecosistema.

Nel turismo, la rilevanza delle competenze trasversali è accentuata dalla natura fortemente relazionale del settore. La qualità dell'esperienza turistica dipende in larga misura dalle interazioni tra persone: operatori, visitatori e comunità locali. La capacità di comunicare in modo efficace, di gestire situazioni impreviste e di adattarsi a contesti diversi rappresenta quindi una risorsa strategica, spesso più determinante delle competenze tecniche.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

Le competenze trasversali svolgono inoltre una funzione chiave nei processi di apprendimento e innovazione. In un settore in continua evoluzione, la capacità di apprendere dall'esperienza, di condividere conoscenze e di collaborare in reti formali e informali diventa essenziale. Dal punto di vista sistemico, esse rappresentano il collante che consente l'integrazione delle altre macro-aree di competenza.



Competenze trasversali identificate

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

### LE AREE DI COMPETENZA COME ARCHITETTURA DELL'ANALISI EMPIRICA E DELLA MATRICE MULTILIVELLO

Le cinque macro-aree di competenza delineate nel presente capitolo costituiscono l'architettura concettuale su cui si fonda l'intero impianto analitico del report. Esse rappresentano il punto di raccordo tra l'analisi desk, l'indagine empirica e la costruzione della matrice delle competenze, svolgendo una funzione di mediazione tra teoria e osservazione.

Dal punto di vista metodologico, le aree di competenza consentono di tradurre concetti complessi - quali ecosistema, megatrend e multilivello - in dimensioni osservabili e analizzabili attraverso il questionario. Ogni area è stata operazionalizzata in un insieme di item coerenti con la letteratura di riferimento, garantendo continuità tra il quadro concettuale e gli strumenti di rilevazione.

Le aree di competenza permettono inoltre di analizzare le competenze su più livelli - individuale, organizzativo e territoriale - in linea con gli approcci promossi dalla Commissione europea e da Cedefop. La matrice delle competenze si fonda su questa articolazione e consente di visualizzare le interdipendenze tra aree e livelli, offrendo uno strumento di sintesi interpretativa.

## 4. LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER IL TURISMO

---

Nel loro insieme, le cinque macro-aree di competenza analizzate in questo capitolo configurano un framework interpretativo del sistema turistico contemporaneo. Esse consentono di leggere il turismo come un sistema dinamico di pratiche, relazioni e capacità distribuite, superando approcci settoriali e frammentari.

Questo framework non pretende di esaurire la complessità del settore, ma offre una struttura concettuale sufficientemente robusta da sostenere l'analisi empirica e la costruzione della matrice multilivello.

**Il Capitolo 4 rappresenta quindi il punto di convergenza tra analisi desk, lettura dei megatrend e progettazione dell'indagine empirica, ponendo le basi per una comprensione sistemica delle competenze nel turismo.**

# 5.

## FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

- Introduzione alla fase qualitativa della ricerca
- I focus group: un'analisi tematica dei fabbisogni territoriali
- Gli inspirational talk: visioni e pratiche per l'innovazione
- Sintesi dei contributi qualitativi: temi trasversali emersi

## 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

### INTRODUZIONE ALLA FASE QUALITATIVA DELLA RICERCA

Accanto all'indagine quantitativa, il disegno della ricerca ha previsto una componente qualitativa articolata in focus group e inspirational talk. Questi momenti sono stati concepiti come parte integrante del percorso di analisi, con l'obiettivo di arricchire, approfondire e contestualizzare i dati raccolti tramite la survey.

Se l'indagine quantitativa consente di osservare la percezione sulla diffusione e sulla rilevanza delle competenze, gli strumenti qualitativi permettono di far emergere sfumature, criticità, orientamenti e fabbisogni espressi direttamente dagli attori dell'ecosistema turistico regionale. I focus group sono stati progettati come spazi di confronto strutturato tra stakeholder eterogenei - operatori, istituzioni, enti di formazione, università e rappresentanti territoriali - per analizzare temi specifici e far emergere una lettura condivisa delle sfide del settore. Gli inspirational talk, invece, hanno svolto una funzione di attivazione e stimolo, offrendo visioni e casi capaci di alimentare una riflessione strategica sul futuro del turismo e sui modelli di sviluppo più adatti a valorizzare il patrimonio regionale.

Nel loro insieme, questi contributi qualitativi offrono una chiave di lettura utile per interpretare i risultati dell'indagine empirica, collegando l'analisi dei fabbisogni di competenza alle dinamiche reali dei territori e alle prospettive degli operatori che li animano.

# 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

## I FOCUS GROUP: UN'ANALISI TEMATICA DEI FABBISOGNI TERRITORIALI

Tra marzo e giugno 2025 sono stati realizzati tre focus group tematici, ciascuno dedicato a un aspetto specifico della valorizzazione turistica. Pur nella diversità dei temi affrontati, tutti gli incontri hanno posto le competenze al centro delle strategie di sviluppo. La partecipazione di soggetti con ruoli e punti di vista differenti ha consentito di raccogliere indicazioni rilevanti per leggere i fabbisogni del sistema turistico regionale.

**Il primo focus group**, organizzato in collaborazione con il Clust-ER Turismo il 6 marzo 2025, ha coinvolto 23 persone tra promotori e partner del progetto e si è concentrato sulle sfide e sulle opportunità dei territori più marginali. Il confronto ha evidenziato la necessità di superare interventi frammentati, orientandosi verso una visione più sistemica della valorizzazione territoriale.

### Temi chiave emersi:

- investire sulle competenze delle persone che vivono e lavorano nei territori, come leva per favorire la destagionalizzazione e promuovere un modello di turismo attivo durante tutto l'anno;
- rafforzare azioni continuative di animazione e promozione, in grado di sostenere lo spirito imprenditoriale locale e attivare processi concreti di sviluppo;
- valutare l'opportunità di attrarre nomadi digitali, a condizione di potenziare i servizi essenziali e le infrastrutture digitali;
- costruire reti tra gli attori della filiera e capitalizzare i risultati di bandi strategici, come il bando PNRR Borghi, per dare continuità e scalabilità alle buone pratiche.

## 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

---

**Il secondo focus group**, anch'esso realizzato in collaborazione con il Clust-ER Turismo il 9 aprile 2025, ha coinvolto 26 persone ampliando lo sguardo alle competenze specialistiche necessarie all'intero ecosistema turistico regionale, mettendo a confronto esigenze, ruoli e contesti territoriali differenti.

### Temi chiave emersi:

- sviluppare percorsi formativi modulari e flessibili, in particolare per le piccole realtà delle aree rurali e montane, con attenzione al marketing territoriale e alla gestione dell'ospitalità;
- valorizzare il ruolo delle destinazioni turistiche come volano di qualificazione del sistema, anche attraverso la formazione sul customer care e sull'uso strategico dei dati per personalizzare l'offerta;
- rafforzare il contributo della ricerca nell'individuazione di nuovi modelli di valorizzazione e promuovere una maggiore integrazione tra formazione accademica e professionalizzante;
- riconoscere la differenza dei fabbisogni tra città d'arte, costa e aree montane, evitando approcci formativi standardizzati.

## 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

---

**Il terzo focus group**, organizzato in collaborazione con il Clust-ER Economia Urbana il 16 giugno 2025 con la partecipazione di 17 persone, ha approfondito il legame tra turismo, rigenerazione territoriale e identità comunitaria. I partecipanti sono stati coinvolti nella discussione di due sfide principali: la rigenerazione degli spazi e il ruolo della cultura come attivatore sociale.

### Temi chiave emersi:

- costruire l'offerta turistica in modo partecipato, rendendo la comunità protagonista dei processi di cambiamento, come evidenziato da esperienze quali il Rifugio Re\_Esistente a Monte Sole;
- affrontare criticità ricorrenti che frenano lo sviluppo, tra cui carenza di connettività digitale, spopolamento, difficoltà di accesso ai servizi e complessità burocratica; sviluppare strumenti e azioni operative, come mappe di comunità, cabine di regia multi-attoriali e progetti di turismo outdoor, tra cui Appennino Open Air.

## 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

### GLI INSPIRATIONAL TALK: VISIONI E PRATICHE PER L'INNOVAZIONE

Gli inspirational talk, realizzati in collaborazione con Fondazione Piano Strategico, sono stati pensati per offrire agli operatori visioni di ampio respiro e casi concreti, con l'obiettivo di stimolare la riflessione su traiettorie di sviluppo innovative e sostenibili.

**Il primo talk, dal titolo “Turismo esperienziale: un ponte tra costa ed entroterra”**, si è svolto il 19 maggio e ha visto la partecipazione di 30 persone in presenza e di altre 30 collegate online. Il confronto ha esplorato il superamento della tradizionale dicotomia tra destinazioni mature della costa e potenziale dell'entroterra, concentrandosi sulla creazione di esperienze turistiche autentiche come connettori territoriali. Sono state analizzate strategie per costruire prodotti integrati - ad esempio percorsi cicloturistici, itinerari enogastronomici e cammini culturali - capaci di narrare il territorio in modo coerente e di distribuire i flussi turistici in maniera più sostenibile. In questa prospettiva, le competenze chiave riguardano lo storytelling territoriale, la co-progettazione tra operatori di filiere diverse e la gestione di reti complesse.

**Il secondo talk, dal titolo “Oltre l'ospitalità: comunità, sostenibilità e nuovi modelli di accoglienza”**, si è svolto online il 22 settembre 2025 con la partecipazione di 16 persone. L'incontro ha posto al centro i nuovi paradigmi dell'accoglienza, nei quali il turista è interpretato non solo come cliente, ma come cittadino temporaneo del territorio. A partire da esempi e modelli quali l'albergo diffuso, il turismo di comunità e le strutture ricettive a impatto sociale, è emersa la figura dell'operatore turistico come attivatore di comunità: un soggetto capace di connettere i visitatori con il tessuto sociale e culturale locale. Le competenze richieste da questi modelli vanno oltre la gestione operativa e includono abilità relazionali, mediazione culturale, progettazione sociale e conoscenza delle dinamiche di sostenibilità ambientale ed economica.

## 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

### SINTESI DEI CONTRIBUTI QUALITATIVI: TEMI TRASVERSALI EMERSI

Dall'analisi congiunta dei focus group e degli inspirational talk emergono alcuni temi trasversali che contribuiscono a precisare i fabbisogni di competenza del sistema turistico regionale.

**La centralità del territorio e della comunità.** Gli incontri hanno confermato che non esiste un modello unico di sviluppo turistico. La sfida consiste nel costruire percorsi coerenti con le vocazioni specifiche dei territori, coinvolgendo le comunità locali come soggetti attivi dei processi di valorizzazione.

**L'urgenza di competenze ibride e di sistema.** Oltre alle competenze tecniche, digitali e linguistiche, emerge il bisogno di abilità trasversali e manageriali orientate alla collaborazione. Le capacità di fare rete, co-progettare, gestire partenariati complessi e narrare il territorio in modo corale si confermano strategiche per un ecosistema turistico integrato.

**La necessità di una formazione continua,** flessibile e accessibile. Gli operatori, soprattutto nelle micro e piccole imprese, richiedono percorsi formativi adattabili ai ritmi di lavoro del settore. La formazione dovrebbe essere modulare, erogata con modalità flessibili e progettata in relazione alle esigenze dei diversi contesti territoriali, dalla montagna alle aree rurali, dalla costa alle città d'arte. La sostenibilità come visione integrata.

## 5. FOCUS GROUP E INSPIRATIONAL TALK: CONTRIBUTI QUALITATIVI ALLA LETTURA DEI FABBISOGNI

---

**La sostenibilità** emerge come dimensione trasversale dello sviluppo turistico. Essa non riguarda soltanto l'ambiente, ma anche la capacità di generare valore economico duraturo, benessere per le comunità residenti e tutela dell'identità culturale locale.

In conclusione, la fase qualitativa della ricerca restituisce un quadro articolato, confermando il ruolo delle competenze come leva per governare la complessità e accompagnare il sistema turistico regionale verso traiettorie di sviluppo più resilienti, innovative e sostenibili. Questi elementi offrono un raccordo utile con la successiva indagine empirica e contribuiscono a orientare la lettura dei dati quantitativi analizzati nei capitoli seguenti.

# 6.

## METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

## 6. METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

---

L'indagine empirica realizzata nell'ambito del presente progetto si inserisce in modo coerente all'interno del quadro concettuale delineato nei capitoli precedenti e rappresenta il principale strumento attraverso cui è stato possibile raccogliere evidenze sistematiche sulle competenze nel settore turistico. In linea con gli obiettivi del progetto e con gli orientamenti metodologici adottati a livello europeo, l'indagine non è stata concepita come una semplice rilevazione descrittiva, ma come una fase strutturata di osservazione del sistema, finalizzata a comprendere come le competenze - nelle loro diverse aree e a differenti livelli - siano percepite, utilizzate e distribuite lungo l'intera filiera turistica.

La scelta di **utilizzare un questionario strutturato come strumento principale di raccolta dati** risponde a una duplice esigenza. Da un lato, essa consente di raccogliere informazioni comparabili su un numero ampio e diversificato di soggetti, garantendo una base empirica sufficientemente estesa e articolata. Dall'altro, permette di operationalizzare il quadro concettuale costruito nei Capitoli 3 e 4, traducendo le cinque macro-aree di competenza - digitali, green, culturali, manageriali e trasversali - in dimensioni osservabili e misurabili. In questo senso, il questionario rappresenta un elemento di raccordo tra l'analisi desk e la successiva costruzione della matrice delle competenze.

## 6. METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

Un elemento qualificante dell'indagine empirica è rappresentato dal coinvolgimento diretto e attivo di tutti i partner di progetto nella fase di diffusione del questionario. La distribuzione dello strumento non è stata centralizzata in modo esclusivo, ma è avvenuta attraverso una rete coordinata di soggetti partner, ciascuno dei quali ha contribuito a intercettare segmenti specifici della filiera turistica, coerentemente con il proprio ruolo, il proprio ambito di intervento e il proprio contesto territoriale. Questo approccio riflette la natura collaborativa del progetto e rafforza la legittimità dell'indagine, poiché consente di raggiungere una pluralità di attori che difficilmente sarebbero stati coinvolti attraverso un canale unico.

**Il coinvolgimento dei partner** nella diffusione del questionario non si è limitato a un ruolo meramente logistico, ma ha assunto una valenza metodologica rilevante. I partner, in quanto attori già inseriti nei rispettivi ecosistemi territoriali e settoriali, hanno svolto una funzione di mediazione tra il progetto e i potenziali rispondenti, favorendo la comprensione delle finalità dell'indagine e incentivando la partecipazione.

Questo aspetto è particolarmente significativo nel settore turistico, caratterizzato da una forte frammentazione organizzativa e da una presenza diffusa di micro e piccole imprese, spesso meno inclini a partecipare a indagini di tipo formale. L'indagine è stata concepita fin dall'inizio con l'obiettivo di coprire l'intera filiera turistica, evitando una focalizzazione esclusiva su singoli segmenti o tipologie di organizzazioni. Il questionario è stato quindi rivolto a un'ampia gamma di soggetti, comprendente imprese ricettive, operatori dell'intermediazione turistica, servizi di accoglienza, enti di gestione e promozione territoriale, organizzazioni culturali, soggetti attivi nella mobilità e nei servizi complementari, nonché attori pubblici e privati coinvolti nella governance del turismo. Questa scelta riflette la concezione del turismo come ecosistema, adottata nei capitoli precedenti, e consente di analizzare le competenze come risorse distribuite lungo la filiera e non concentrate in singoli nodi.

## 6. METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

Dal **punto di vista metodologico**, la copertura dell'intera filiera consente di superare una lettura settoriale delle competenze e di coglierne la dimensione sistemica. Le competenze digitali, green, culturali, manageriali e trasversali non assumono infatti lo stesso significato né lo stesso peso in tutti i segmenti della filiera, ma si manifestano in forme differenti a seconda dei ruoli, delle funzioni e dei contesti organizzativi. L'indagine empirica è stata quindi progettata per raccogliere dati che potessero essere letti in modo trasversale, consentendo confronti e analisi incrociate tra tipologie di soggetti diversi.

**La costruzione del questionario** è avvenuta in modo coerente con il quadro concettuale delineato nel Capitolo 4. Ciascuna macro-area di competenza è stata tradotta in un insieme di item che mirano a rilevare non solo la presenza o assenza di determinate competenze, ma anche il livello di diffusione percepita e il grado di rilevanza attribuito. Questa impostazione riflette un approccio che privilegia la percezione degli attori come elemento chiave per comprendere lo stato delle competenze nel sistema turistico, in linea con gli orientamenti metodologici promossi dalla Commissione Europea e dal Cedefop.

Un ulteriore elemento metodologico rilevante riguarda la **scelta di non limitare l'indagine a un singolo livello di analisi**. Il questionario è stato progettato per raccogliere informazioni che potessero essere lette a livello individuale, organizzativo e territoriale. Questa impostazione multilivello è coerente con la concezione delle competenze come risorse distribuite e consente di analizzare le interazioni tra livelli diversi, preparandone la restituzione attraverso la matrice delle competenze.

## 6. METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

---

La diffusione del questionario attraverso tutti i partner di progetto ha contribuito in modo significativo a garantire una diversità di contesti territoriali e di configurazioni organizzative. I partner, operando in ambiti geografici e istituzionali differenti, hanno raggiunto soggetti attivi in contesti urbani e rurali, in destinazioni mature e in aree emergenti, in sistemi turistici fortemente strutturati e in contesti più frammentati. Questa varietà rafforza la capacità dell'indagine di restituire una fotografia articolata del sistema, pur senza ambizioni di rappresentatività statistica in senso stretto.

È importante sottolineare che l'obiettivo dell'indagine empirica non è stato quello di produrre una classificazione delle competenze o di valutare le performance dei singoli attori, ma di raccogliere evidenze utili a comprendere la struttura complessiva del sistema di competenze. In questa prospettiva, la partecipazione estesa lungo la filiera e il coinvolgimento dei partner nella diffusione del questionario rappresentano elementi centrali di qualità metodologica, poiché consentono di intercettare una pluralità di punti di vista e di ridurre il rischio di una lettura parziale o settoriale.

L'approccio adottato risulta coerente anche con le indicazioni emerse dai principali progetti europei sulle competenze nel turismo, che sottolineano l'importanza di integrare fonti e prospettive diverse per cogliere la complessità del settore. La collaborazione tra partner nella fase di diffusione del questionario riflette inoltre una logica di co-produzione della conoscenza, in cui i dati non vengono semplicemente raccolti dall'alto, ma emergono dall'interazione tra il progetto e gli attori del sistema.

## 6. METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

---

**Dal punto di vista operativo**, il questionario è stato somministrato in formato digitale, al fine di facilitarne la diffusione e la compilazione da parte dei diversi soggetti coinvolti. Questa scelta ha consentito di raggiungere un numero ampio di potenziali rispondenti e di ridurre le barriere all'accesso, in particolare per le micro e piccole imprese. Al contempo, la modalità digitale ha permesso una gestione più efficiente dei dati raccolti e ne ha facilitato l'analisi successiva.

**La fase di raccolta dati** è stata accompagnata da un'attività di coordinamento tra i partner, finalizzata a monitorare l'andamento delle risposte e a garantire una copertura equilibrata dei diversi segmenti della filiera. Questo coordinamento non ha avuto l'obiettivo di orientare le risposte, ma di assicurare che l'indagine raggiungesse una pluralità di soggetti coerente con le finalità del progetto. In questo senso, il ruolo dei partner è stato cruciale non solo nella diffusione iniziale, ma anche nel sostenere il processo di raccolta lungo tutto il periodo di somministrazione.

Nel complesso, **l'impianto metodologico dell'indagine empirica** si fonda su alcuni principi chiave: coerenza con il quadro concettuale, coinvolgimento attivo dei partner, copertura dell'intera filiera turistica, approccio multilivello e attenzione alla percezione degli attori. Questi principi hanno guidato tutte le fasi della progettazione e della realizzazione dell'indagine e costituiscono la base per l'analisi dei risultati presentata nei capitoli successivi.

## 6. METODOLOGIA DELL'INDAGINE EMPIRICA

---

**Il Capitolo 6 svolge quindi una funzione essenziale nell'economia complessiva del report.**

Esso fornisce il quadro metodologico necessario per interpretare correttamente i dati raccolti e per comprendere il significato delle evidenze empiriche. In particolare, esso chiarisce come la partecipazione di tutti i partner di progetto nella diffusione del questionario e la copertura dell'intera filiera turistica abbiano contribuito a costruire una base informativa ampia e articolata, coerente con la concezione del turismo come ecosistema di competenze.

Su questa base metodologica si innestano i capitoli successivi, dedicati all'analisi puntuale dei dati del questionario e alla costruzione della matrice delle competenze. La chiarezza dell'impianto metodologico consente di leggere tali risultati non come dati isolati, ma come espressione di un processo di osservazione strutturato e condiviso, che coinvolge l'intero sistema turistico e i suoi principali attori.

# 7.

## PROFILO DEI RISPONDENTI

- Distribuzione per età
- Distribuzione per genere
- Distribuzione titolo di studio
- Posizione lavorativa: variabile codificata
- Segmento della filiera
- Distribuzione territoriale dell'organizzazione
- Sintesi del profilo del campione e implicazioni per la lettura dei risultati

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

Il presente capitolo descrive **il profilo dei rispondenti che hanno partecipato all'indagine**, con l'obiettivo di fornire una base interpretativa robusta per la lettura dei risultati nei capitoli successivi. La funzione di questa sezione è duplice: da un lato chiarire chi ha risposto al questionario e con quali caratteristiche socio-professionali, dall'altro evidenziare quali segmenti della filiera turistica e quali contesti territoriali sono maggiormente rappresentati nel dataset, così da inquadrare correttamente il significato e la portata delle evidenze empiriche. Il dataset analizzato contiene 312 risposte complessive (N=312). Le variabili considerate in questo capitolo includono: classe di età, genere, titolo di studio, posizione lavorativa (codificata), segmento di filiera (codificato) e area territoriale dell'organizzazione (nel file indicata nella domanda sul "CAP", ma compilata come Provincia/Area).

**Dal punto di vista della qualità descrittiva**, il file corretto presenta un vantaggio rispetto alla versione precedente: due variabili chiave sono già predisposte come campi standardizzati, riducendo il rumore tipico dei campi testuali e permettendo analisi più affidabili. In particolare, `ruolo_codificato` fornisce una categorizzazione coerente della posizione professionale, mentre `azienda_codificata` sintetizza l'appartenenza dell'organizzazione a un macro-segmento della filiera turistica. Questo aspetto è metodologicamente rilevante: in un report orientato alla lettura sistemica delle competenze, la possibilità di descrivere la composizione del campione con categorie stabili (e non solo con risposte libere) consente di sostenere meglio l'analisi comparativa per segmenti e livelli, evitando che differenze di terminologia nascondano pattern reali.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

### DISTRIBUZIONE PER ETÀ

La distribuzione anagrafica del campione evidenzia una forte presenza di rispondenti in fasce d'età medio-alte. La classe più rappresentata è **45-54 anni** con 87 risposte (27,9%).

Seguono **35-44 anni** con 55 risposte (17,6%) e 55-59 anni con 54 risposte (17,3%).

La fascia **60-64 anni** raccoglie 47 risposte (15,1%) e la classe più di 65 anni 40 risposte (12,8%).

La fascia **25-34 anni** è rappresentata da 27 risposte (8,7%), mentre la classe 18-24 anni è marginale (2 risposte, 0,6%).

Questa distribuzione **suggerisce un campione composto prevalentemente da profili con una significativa esperienza professionale**, con implicazioni interpretative rilevanti: la percezione delle competenze possedute e la valutazione di quelle strategiche (che verranno analizzate nei capitoli successivi) potrebbero riflettere una prospettiva più "strutturata" e meno legata all'ingresso recente nel settore. In contesti come il turismo, dove la trasformazione digitale e la transizione green hanno ritmi non uniformi tra imprese e territori, una base di rispondenti più matura può restituire segnali particolarmente utili per comprendere come il cambiamento venga "assorbito" e interpretato nelle pratiche organizzative consolidate. Al tempo stesso, la quota più limitata delle fasce giovani va dichiarata in modo trasparente: l'indagine descrive bene soprattutto i segmenti di popolazione attiva più esperta, mentre intercetta in modo più ridotto i profili in formazione o in ingresso.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

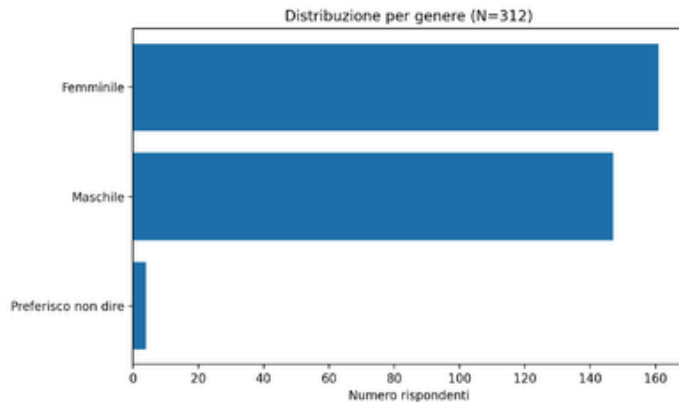
*Classe di età*

<b>Riposta</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<i>più di 65 anni</i>	40	12,8
<i>60-64 anni</i>	47	15,1
<i>55-59 anni</i>	54	17,3
<i>45-54 anni</i>	87	27,9
<i>35-44 anni</i>	55	17,6
<i>25-34 anni</i>	27	8,7
<i>18-24 anni</i>	2	0,6

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

### DISTRIBUZIONE PER GENERE

La distribuzione per genere è sostanzialmente bilanciata: **Femminile 161 risposte (51,6%) e Maschile 147 risposte (47,1%)**. L'opzione "Preferisco non dire" è stata selezionata da 4 rispondenti (1,3%). Un campione con questa struttura riduce il rischio che le evidenze successive siano fortemente condizionate da un'unica componente di genere e permette - se necessario - letture disaggregate senza introdurre distorsioni macroscopiche. In un settore come il turismo, in cui l'occupazione e la distribuzione dei ruoli possono presentare pattern di genere non neutrali (ad esempio tra front office, gestione, proprietà, consulenza), questa informazione di base costituisce un elemento importante di inquadramento, pur senza che il report si ponga obiettivi espliciti di analisi gender-based.



## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

### DISTRIBUZIONE TITOLO DI STUDIO

Rispetto al titolo di studio, il campione risulta caratterizzato da livelli mediamente elevati:

**Laurea o superiore** è indicata da 153 rispondenti (49,0%) e

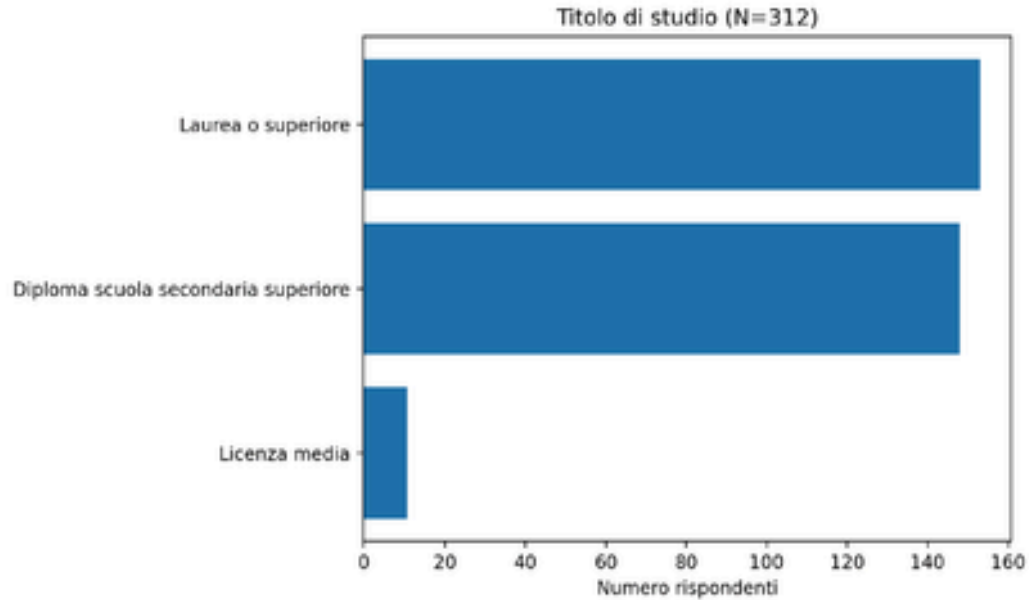
**Diploma di scuola secondaria superiore** da 148 (47,4%).

La **Licenza media** è residuale (11 risposte, 3,5%).

Questa struttura suggerisce un campione che combina in modo quasi paritario profili con formazione universitaria e profili con formazione secondaria superiore, coerentemente con la natura della filiera turistica che include, da un lato, ruoli a più alta intensità di conoscenza (gestione, consulenza, funzioni specialistiche) e, dall'altro, ruoli operativi qualificati in cui il diploma costituisce spesso il titolo principale.

La presenza significativa di laureati è metodologicamente interessante anche in relazione alle aree di competenza trattate nel report (digitale, manageriale, gestione dati, sostenibilità), poiché può incidere sulla familiarità con linguaggi tecnici, strumenti di analisi e pratiche di aggiornamento. Allo stesso tempo, la quota quasi equivalente di diplomati impedisce che il campione venga letto come "eccessivamente accademico" e mantiene un legame forte con i segmenti core dell'ospitalità e dei servizi.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI



## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

### POSIZIONE LAVORATIVA: VARIABILE CODIFICATA

Per la posizione lavorativa, nel file corretto è disponibile una variabile già codificata (ruolo\_codificato), che consente di descrivere il campione senza dover "interpretare" risposte libere. La categoria più numerosa è Altro / indefinito con 84 risposte (26,9%). Seguono Imprenditore/Imprenditrice con 78 risposte (25,0%) e Dirigenza/Management con 52 risposte (16,7%). La categoria Professionisti autonomi raccoglie 45 risposte (14,4%). Le categorie operative includono Tecnico operativo turistico (26; 8,3%) e Operatori ricettivi (20; 6,4%). Infine, Artigiani e creativi appare con 7 risposte (2,2%).

Questa distribuzione è informativa sotto tre profili. Primo, segnala una quota rilevante di ruoli con capacità decisionale o di indirizzo (imprenditoria + management), che nel complesso rappresentano oltre il 40% del campione. Questo è coerente con una filiera turistica in cui le imprese sono spesso di piccole dimensioni e la figura del titolare ha un ruolo determinante nel definire processi, investimenti e strategie, incluse le scelte su digitalizzazione e sostenibilità. Secondo, la presenza consistente di professionisti autonomi indica che la filiera è osservata anche dal lato dei servizi esterni (consulenza, professioni connesse, supporto tecnico-specialistico), attori che spesso svolgono un ruolo cruciale nel trasferimento di competenze e nell'adozione di innovazioni, pur non essendo sempre "interni" alle strutture ricettive. Terzo, la componente operativa (tecnici operativi turistici e operatori ricettivi) garantisce che non venga rappresentata soltanto la prospettiva dei ruoli apicali, ma anche quella di chi implementa concretamente processi e interazioni con il cliente, essenziali per interpretare aree come competenze trasversali, culturali e digitali applicate all'esperienza.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

La categoria Altro / indefinito merita una nota di lettura: la sua ampiezza (circa un quarto del campione) indica che una porzione significativa di rispondenti non è stata classificata in categorie specifiche. In termini interpretativi, ciò non riduce la validità dell'indagine, ma suggerisce prudenza quando si effettuano confronti troppo granulari per ruolo.

Al tempo stesso, l'esistenza di una categoria "Altro / indefinito" ampia è tipica di contesti come il turismo, dove molte attività sono ibride (es. titolare che svolge anche funzioni operative e di marketing), e i confini tra ruoli possono essere più fluidi rispetto ad altri settori.

### *Posizione lavorativa*

<b><i>Ruolo codificato</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
<i>Imprenditore/Imprenditrice</i>	78	25,0
<i>Dirigenza/Management</i>	52	16,7
<i>Professionisti autonomi</i>	45	14,4
<i>Tecnico operativo turistico</i>	26	8,3
<i>Operatori ricettivi</i>	20	6,4
<i>Artigiani e creativi</i>	7	2,2
<i>Altro</i>	84	26,9

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

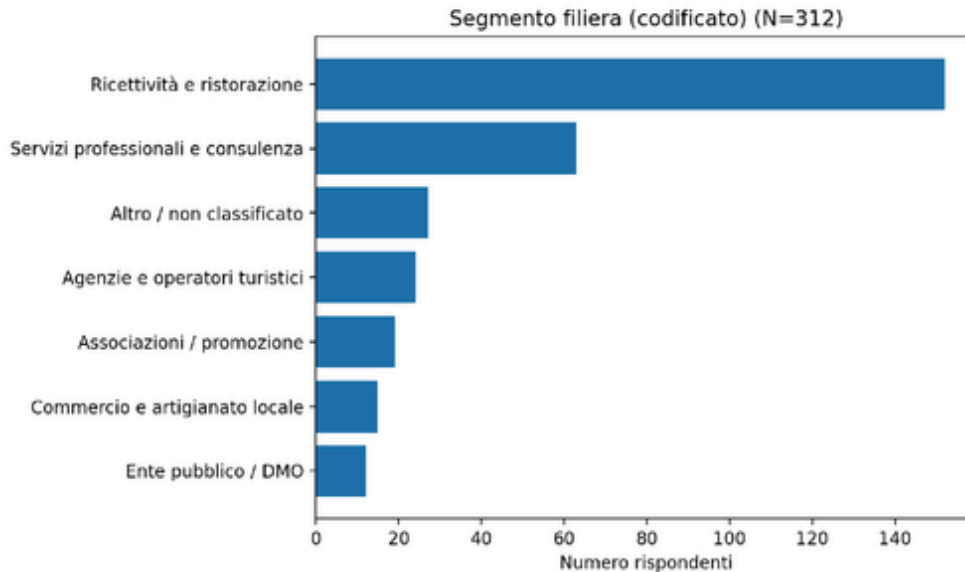
### SEGMENTO DELLA FILIERA

Il file corretto include una categorizzazione codificata della tipologia di organizzazione (azienda\_codificata), che sintetizza l'appartenenza a macro-segmenti di filiera.

La categoria dominante è **Ricettività e ristorazione con 152 risposte** (48,7%), che da sola rappresenta quasi metà del campione. Seguono **Servizi professionali e consulenza** con 63 risposte (20,2%). La categoria **Altro / non classificato** raccoglie 27 risposte (8,7%), mentre **Agenzie e operatori turistici** ne raccolgono 24 (7,7%). **Associazioni / promozione** è indicata da 19 rispondenti (6,1%), **Commercio e artigianato locale** da 15 (4,8%) ed **Ente pubblico / DMO** da 12 (3,8%). Questa distribuzione è coerente con una lettura di filiera che include sia i segmenti core dell'offerta turistica (ospitalità e ristorazione), sia segmenti di supporto e governance (consulenza, associazioni, enti pubblici/DMO). La forte presenza di ricettività e ristorazione è un dato atteso: sono spesso i segmenti numericamente più popolosi e più direttamente "intercettabili" nella diffusione del questionario tramite reti territoriali. Allo stesso tempo, la presenza significativa della consulenza e dei servizi professionali segnala che una parte non trascurabile della filiera viene osservata dal punto di vista di attori che lavorano "intorno" al turismo (formazione, consulenza organizzativa, marketing, digitale, progettazione), potenzialmente più esposti a competenze evolute e a linguaggi di innovazione. L'inclusione di agenzie/operatori, associazioni/promozione ed enti pubblici/DMO è particolarmente importante per la coerenza con il quadro concettuale del report, che interpreta il turismo come ecosistema: questi attori rappresentano nodi di coordinamento e intermediazione, essenziali per leggere la dimensione manageriale e la governance delle competenze.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

La categoria "Altro / non classificato" - pur più contenuta rispetto al "ruolo indefinito" - segnala comunque la presenza di forme organizzative ibride o non perfettamente riconducibili alle macro-categorie previste. Questo è coerente con la varietà del turismo e non costituisce un limite in sé; diventa tuttavia un elemento da tenere presente quando si interpretano differenze tra segmenti: i segmenti codificati rappresentano "famiglie" di organizzazioni, non tipologie perfettamente omogenee.



## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

### DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELL'ORGANIZZAZIONE

Nel file corretto, la domanda formulata come "Qual è il CAP del comune in cui è localizzata la sua azienda?" è stata compilata non con CAP numerici, ma con categorie territoriali riconducibili a province: Rimini, Bologna, Ravenna, e una categoria Fuori ER. Di conseguenza, l'analisi territoriale è stata correttamente ricalibrata su queste modalità.

La provincia nettamente dominante è **Rimini**, con 137 risposte (43,9%).

Seguono **Bologna** con 49 risposte (15,7%) e **Ravenna** con 33 risposte (10,6%).

**Parma** conta 24 risposte (7,7%) e **Forlì Cesena** 19 (6,1%).

Sono presenti poi quote più contenute: **Modena** (14; 4,5%), **Fuori ER** (14; 4,5%), **Ferrara** (13; 4,2%), **Reggio Emilia** (5; 1,6%) e **Piacenza** (3; 1,0%). È presente 1 valore "Non indicato" (0,3%).

Questa distribuzione indica una forte concentrazione territoriale su Rimini, che costituisce il principale bacino del campione. In un report orientato alla trasparenza metodologica, questo dato va letto come una caratteristica strutturale del dataset: le evidenze empiriche saranno particolarmente ricche e informative per il contesto di Rimini e, in seconda battuta, per Bologna e Ravenna.

La presenza di altre province e della categoria "Fuori ER" segnala comunque una capacità di diffusione oltre il nucleo principale, ma non elimina il baricentro territoriale.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

Dal punto di vista interpretativo, tale concentrazione non è un "errore" in sé: può riflettere la rete di coinvolgimento e la capacità di mobilitazione degli attori locali nella fase di somministrazione, e può risultare coerente con la finalità del progetto se il focus territoriale era effettivamente orientato a contesti specifici. Tuttavia, è un elemento che deve essere tenuto in considerazione quando si generalizzano i risultati a sistemi turistici molto diversi: la lettura corretta è che il dataset descrive "con maggiore profondità" i territori più rappresentati.

### *Provincia di provenienza dei rispondenti*

<b><i>Provincia/Area</i></b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>%</i></b>
<i>Rimini</i>	137	43,9
<i>Bologna</i>	49	15,7
<i>Ravenna</i>	33	10,6
<i>Parma</i>	24	7,7
<i>Forlì Cesena</i>	19	6,1
<i>Modena</i>	14	4,5
<i>Ferrara</i>	13	4,2
<i>Reggio Emilia</i>	5	1,6
<i>Piacenza</i>	3	1,0
<i>Non indicato</i>	1	0,3
<i>Fuori ER</i>	14	4,5

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

### SINTESI DEL PROFILO DEL CAMPIONE E IMPLICAZIONI PER LA LETTURA DEI RISULTATI

Nel complesso, il profilo dei rispondenti del campione corretto restituisce un campione caratterizzato da (i) una forte presenza di fasce d'età medio-alte, (ii) un equilibrio di genere, (iii) un livello di istruzione mediamente elevato e (iv) una composizione professionale e di filiera in cui spiccano ruoli imprenditoriali e manageriali e segmenti core dell'ospitalità, affiancati da una quota rilevante di servizi professionali. In termini di coerenza con l'impianto concettuale del report, questo profilo è funzionale a leggere le competenze come fenomeno sistemico: non emergono soltanto figure operative o soltanto attori di governance, ma una combinazione di ruoli e organizzazioni che copre una parte significativa della filiera.

La presenza della categoria "Ente pubblico e DMO" e delle "Associazioni di promozione" - pur minoritaria - è particolarmente utile perché permette, nei capitoli successivi, di interpretare le competenze manageriali e di governance in relazione ad attori che tipicamente operano su scale territoriali più ampie rispetto alla singola impresa. Due elementi richiedono tuttavia una dichiarazione esplicita in chiave metodologica, senza trasformarli in "limiti" ma riconoscendone l'effetto interpretativo.

## 7. PROFILO DEI RISPONDENTI

---

Il primo riguarda la quota "Altro e indefinito" nella variabile di ruolo: questa voce ampia segnala una certa fluidità nella classificazione dei ruoli, tipica del turismo, e suggerisce prudenza quando si svolgono confronti troppo dettagliati basati esclusivamente su ruolo. Il secondo riguarda la concentrazione territoriale su Rimini: ciò implica che la base empirica è particolarmente rappresentativa di quel contesto e delle sue dinamiche di filiera; gli altri territori contribuiscono, ma con peso inferiore.

**Questa fotografia aggiornata è il punto di partenza per l'analisi delle competenze nel Capitolo 7.**

In particolare, la struttura del campione rende plausibile attendersi risultati in cui le competenze digitali e manageriali possano essere lette anche attraverso la lente dei ruoli imprenditoriali e manageriali e dei servizi professionali, mentre le competenze trasversali e culturali potrebbero riflettere in modo marcato le pratiche operative dell'ospitalità e dell'interazione con il cliente.

La distribuzione territoriale, infine, fornirà una cornice utile per interpretare eventuali differenze legate al contesto locale, senza forzare inferenze causali.

# 8.

## ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

- Competenze digitali
- Competenze green
- Competenze culturali
- Competenze manageriali
- Competenze trasversali
- Sintesi del quadro delle competenze

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

---

Il presente capitolo analizza in modo approfondito le competenze dichiarate dai rispondenti, articolandole per macro-area e rendendo esplicite le singole competenze incluse nel questionario.

**L'obiettivo è offrire una lettura dettagliata e comprensibile delle competenze che caratterizzano la filiera turistica**, superando una visione aggregata che rischierebbe di appiattire differenze rilevanti tra ambiti e contenuti molto diversi tra loro. L'analisi si basa su un campione di 312 rispondenti e distingue sistematicamente tra competenze possedute e competenze ritenute strategiche.

I valori medi riportati accompagnano la lettura delle distribuzioni e consentono una sintesi orientativa, senza assumere un significato valutativo o prescrittivo.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### COMPETENZE DIGITALI

Le competenze digitali comprendono un insieme eterogeneo di abilità che spaziano dall'uso quotidiano di strumenti informatici e piattaforme operative fino a competenze più avanzate legate alla gestione dei dati, alla visibilità online e all'adozione di tecnologie emergenti.

Competenze digitali possedute e livello di possesso

<b>Competenza</b>	<b>Per nulla</b>	<b>In modo limitato</b>	<b>In modo adeguato</b>	<b>In modo avanzato</b>	<b>Livello esperto</b>	<b>Media</b>
<i>Uso software gestionali turistici e prenotazione online</i>	30	68	115	69	30	2,84
<i>Promozione su social media</i>	26	70	121	71	24	2,97
<i>Gestione dei contenuti web</i>	23	71	130	65	23	2,93
<i>SEO / SEM</i>	65	103	97	36	11	2,26
<i>Analisi dei dati per le decisioni</i>	38	83	113	57	21	2,64
<i>Realtà virtuale/aumentata</i>	114	106	68	20	4	1,78
<i>Gestione dei dati e GDPR</i>	61	93	106	41	11	2,36

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

---

Nel complesso, le competenze digitali possedute mostrano un **profilo fortemente differenziato**. Competenze come l'uso di software gestionali e sistemi di prenotazione, la promozione sui social media e la gestione dei contenuti web risultano relativamente diffuse e integrate nella pratica quotidiana, con una concentrazione significativa delle risposte nei livelli In modo adeguato e In modo avanzato. Queste competenze appaiono come strumenti operativi ormai stabilizzati nel lavoro turistico.

Al contrario, competenze più specialistiche come SEO/SEM e gestione dei dati e conformità al GDPR presentano una distribuzione spostata verso i livelli Per nulla e In modo limitato. Ciò suggerisce che tali competenze non siano ancora patrimonio diffuso a livello individuale, ma piuttosto concentrate in ruoli specifici o delegate a figure specializzate.

La realtà virtuale e aumentata emerge come la competenza meno posseduta, con una netta prevalenza di risposte nei livelli più bassi. Questo dato descrive una tecnologia ancora marginale nella pratica professionale quotidiana della maggior parte dei rispondenti.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

Competenze digitali ritenute strategiche

Competenza	Per nulla strategica	Poco strategica	Moderatamente strategica	Molto strategica	Estremamente strategica	Media
<i>Uso software gestionali e prenotazione online</i>	16	38	80	112	66	3,54
<i>Promozione su social media</i>	9	25	76	114	88	3,87
<i>Gestione dei contenuti web</i>	8	19	75	125	85	3,86
<i>SEO / SEM</i>	19	42	82	108	61	3,39
<i>Analisi dei dati per le decisioni</i>	10	29	78	123	72	3,72
<i>Realtà virtuale/aumentata</i>	52	68	109	60	23	2,68
<i>Gestione dei dati e GDPR</i>	24	58	93	92	45	3,14

Sul piano della strategicità, il quadro appare sensibilmente più omogeneo. Competenze come la promozione sui social media, la gestione dei contenuti web e l'analisi dei dati per le decisioni sono ampiamente riconosciute come molto o estremamente strategiche. Anche competenze meno possedute, come SEO/SEM e GDPR, vedono un chiaro spostamento verso livelli più elevati di rilevanza, indicando una consapevolezza diffusa del loro ruolo sistemico.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### COMPETENZE GREEN

Le competenze green riguardano la sostenibilità ambientale, l'uso responsabile delle risorse, l'accessibilità e la gestione di processi orientati alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività turistiche.

Competenze green possedute e livello di possesso

Competenza	Per nulla	In modo limitato	In modo adeguato	In modo avanzato	Livello esperto	Media
<i>Progettazione a basso impatto</i>	39	91	107	55	20	2,67
<i>Gestione delle risorse ambientali</i>	33	79	111	67	22	2,77
<i>Gestione delle certificazioni ambientali</i>	63	98	97	44	10	2,33
<i>Comunicazione della sostenibilità</i>	33	79	114	68	18	2,76
<i>Accessibilità e inclusività</i>	25	63	103	87	34	2,98
<i>Gestione dei rifiuti e processi circolari</i>	30	77	114	73	18	2,79
<i>Gestione dei consumi energetici e idrici</i>	26	66	105	82	33	2,89

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

Le competenze green mostrano una diffusione moderata ma significativa. Competenze come accessibilità e inclusività e gestione dei consumi energetici e idrici risultano relativamente più consolidate, con una presenza rilevante nei livelli In modo adeguato e In modo avanzato. Al contrario, la gestione delle certificazioni ambientali appare meno diffusa come competenza individuale, suggerendo una maggiore concentrazione in ruoli specifici o strutture organizzative più complesse.

Competenze green ritenute strategiche

Competenza	Per nulla strategica	Poco strategica	Moderatamente e strategica	Molto strategica	Estremamente strategica	Media
<i>Progettazione a basso impatto</i>	22	60	92	90	48	3,19
<i>Gestione delle risorse ambientali</i>	18	58	93	94	49	3,29
<i>Gestione delle certificazioni ambientali</i>	27	63	101	81	40	3,06
<i>Comunicazione della sostenibilità</i>	15	45	89	103	60	3,45
<i>Accessibilità e inclusività</i>	14	43	89	104	62	3,49
<i>Gestione dei rifiuti e processi circolari</i>	20	52	98	92	50	3,27
<i>Gestione dei consumi energetici e idrici</i>	15	45	90	104	58	3,46

Sul piano strategico, tutte le competenze green superano il valore medio di 3, indicando una percezione diffusa della loro rilevanza. In particolare, accessibilità, comunicazione della sostenibilità e gestione dei consumi emergono come dimensioni centrali per lo sviluppo futuro del settore.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### COMPETENZE CULTURALI

Le competenze culturali includono la conoscenza del patrimonio locale, le competenze linguistiche e la capacità di gestire relazioni e interazioni interculturali, elementi centrali nella costruzione dell'esperienza turistica.

Competenze culturali possedute e livello di possesso

<b>Competenza</b>	<b>Per nulla</b>	<b>In modo limitato</b>	<b>In modo adeguato</b>	<b>In modo avanzato</b>	<b>Livello esperto</b>	<b>Media</b>
<i>Conoscenza del patrimonio culturale locale</i>	15	44	114	88	51	3,25
<i>Mediazione interculturale</i>	24	65	113	74	36	2,98
<i>Problem solving</i>	9	29	88	106	80	3,53
<i>Lingua inglese</i>	10	34	106	95	67	3,35
<i>Altra lingua straniera</i>	22	78	112	67	33	2,80

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

Questa macro-area mostra un profilo complessivamente solido. La conoscenza del patrimonio culturale locale e la padronanza della lingua inglese risultano ampiamente diffuse, mentre il problem solving emerge come una competenza fortemente interiorizzata. Più contenuta appare la competenza in altre lingue straniere, che presenta una distribuzione centrata sui livelli intermedi.

Competenze culturali ritenute strategiche

Competenza	Per nulla strategica	Poco strategica	Moderatamente strategica	Molto strategica	Estremamente strategica	Media
<i>Conoscenza del patrimonio culturale locale</i>	9	26	70	111	96	3,86
<i>Mediazione interculturale</i>	12	32	75	104	89	3,73
<i>Problem solving</i>	6	21	55	106	124	3,95
<i>Lingua inglese</i>	7	26	72	112	95	3,87
<i>Altra lingua straniera</i>	19	52	97	86	58	3,30

Le competenze culturali sono tra le più strategiche in assoluto. Il problem solving, in particolare, raggiunge uno dei valori medi più elevati dell'intero capitolo, seguito dalla lingua inglese e dal patrimonio culturale.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### COMPETENZE MANAGERIALI

Le competenze manageriali includono l'insieme di capacità legate alla pianificazione, al coordinamento delle attività, alla gestione delle risorse economiche e umane, alla relazione con clienti e partner, nonché all'innovazione dei servizi e alla costruzione di reti territoriali. Si tratta di competenze che, pur potendo essere esercitate a livello individuale, trovano la loro piena espressione all'interno di contesti organizzativi strutturati e, più in generale, nella dimensione di filiera.

Competenze manageriali possedute e livello di possesso

Competenza	Per nulla	In modo limitato	In modo adeguato	In modo avanzato	Livello esperto	Media
<i>Pianificazione strategica</i>	12	52	98	97	53	3,23
<i>Coordinamento e gestione dei processi</i>	12	50	106	93	51	3,16
<i>Budgeting</i>	19	56	102	88	47	3,06
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	14	52	104	91	51	3,14
<i>Gestione fornitori e partnership</i>	16	53	108	85	50	3,08
<i>Gestione del personale</i>	15	58	99	89	51	3,10
<i>Iniziativa imprenditoriale e innovazione nei servizi</i>	12	51	96	96	57	3,20
<i>Marketing turistico</i>	16	61	102	85	48	3,01
<i>Customer journey</i>	26	74	107	71	34	2,81

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

---

Il quadro delle competenze manageriali possedute restituisce un profilo complessivamente equilibrato, con valori medi che si collocano prevalentemente attorno al livello In modo adeguato. Competenze come la pianificazione strategica e l'iniziativa imprenditoriale e innovazione nei servizi risultano leggermente più consolidate, con una distribuzione che mostra una presenza consistente nei livelli In modo avanzato e Livello esperto. Questo suggerisce che una parte significativa dei rispondenti si riconosce in ruoli che implicano la definizione di obiettivi, l'organizzazione delle attività e la capacità di introdurre elementi di cambiamento nell'offerta turistica.

Altre competenze, quali il coordinamento dei processi, il CRM, la gestione del personale e il budgeting, presentano profili simili, con una concentrazione delle risposte nei livelli intermedi. Questi dati descrivono una managerialità diffusa e funzionale, spesso esercitata come parte integrante delle responsabilità operative, piuttosto che come competenza altamente specializzata.

La competenza relativa al customer journey mostra invece un profilo più contenuto, con una maggiore presenza di risposte nei livelli Per nulla e In modo limitato. Questo suggerisce che la visione integrata dell'esperienza del cliente lungo l'intero percorso di fruizione sia meno interiorizzata come competenza individuale rispetto ad altre dimensioni manageriali più tradizionali.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### Competenze manageriali ritenute strategiche

<i>Competenza</i>	<b>Per nulla strategica</b>	<b>Poco strategica</b>	<b>Moderatamente strategica</b>	<b>Molto strategica</b>	<b>Estremamente strategica</b>	<b>Media</b>
<i>Pianificazione strategica</i>	7	25	74	107	99	3,79
<i>Coordinamento e gestione dei processi</i>	8	28	75	108	93	3,74
<i>Budgeting</i>	7	26	74	111	94	3,78
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	8	27	76	105	96	3,74
<i>Gestione fornitori e partnership</i>	8	28	77	107	92	3,73
<i>Gestione del personale</i>	6	26	75	104	101	3,79
<i>Iniziativa imprenditoriale e innovazione nei servizi</i>	5	20	67	107	113	3,91
<i>Marketing turistico</i>	9	34	79	104	86	3,62
<i>Capacità di fare rete con il territorio</i>	4	16	58	100	134	3,98

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

---

La lettura delle competenze manageriali in termini di strategicità evidenzia un netto spostamento verso i livelli più alti della scala. Tutte le competenze considerate risultano ampiamente riconosciute come Molto o Estremamente strategiche, con valori medi elevati e una distribuzione fortemente orientata verso i livelli 4 e 5.

In particolare, la capacità di fare rete con il territorio emerge come una delle **competenze più strategiche dell'intero questionario**, con una quota molto rilevante di rispondenti che la colloca al livello massimo di strategicità. Anche l'iniziativa imprenditoriale e l'innovazione nei servizi raggiungono valori molto elevati, confermando la centralità attribuita alla capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di rinnovare l'offerta turistica. Nel complesso, la macro-area manageriale si caratterizza per una forte convergenza sulla rilevanza strategica delle competenze, a fronte di livelli di possesso più eterogenei, rilettendo la natura strutturante di queste competenze per il funzionamento del sistema turistico.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### COMPETENZE TRASVERSALI

Le competenze trasversali comprendono abilità relazionali, comunicative e personali che attraversano ruoli, funzioni e contesti organizzativi. Esse costituiscono una base comune del lavoro turistico e rappresentano un elemento distintivo della qualità dell'esperienza offerta.

Competenze trasversali possedute e livello di possesso

Competenza	Per nulla	In modo limitato	In modo adeguato	In modo avanzato	Livello esperto	Media
<i>Comunicazione efficace</i>	8	33	102	111	58	3,42
<i>Team working</i>	10	44	112	102	44	3,30
<i>Problem solving</i>	7	31	96	110	68	3,48
<i>Adattabilità</i>	6	28	88	110	80	3,55
<i>Leadership collaborativa</i>	6	28	90	109	79	3,54
<i>Creatività</i>	7	32	96	110	67	3,45
<i>Orientamento al cliente e soft skill di accoglienza</i>	1	10	55	114	132	4,02

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

Il profilo delle competenze trasversali possedute risulta il più solido tra tutte le macro-aree analizzate. L'orientamento al cliente e le soft skill di accoglienza emergono come competenza fortemente interiorizzata, con una distribuzione nettamente concentrata sui livelli In modo avanzato e Livello esperto. Questo dato riflette la centralità della relazione con il cliente e dell'esperienza di accoglienza nel lavoro turistico.

Competenze trasversali ritenute strategiche

Competenza	Per nulla strategica	Poco strategica	Moderatamente strategica	Molto strategica	Estremamente strategica	Media
<i>Comunicazione efficace</i>	3	11	53	121	124	4,02
<i>Team working</i>	4	15	59	125	109	3,93
<i>Problem solving</i>	2	9	49	116	136	4,09
<i>Adattabilità</i>	2	7	43	110	150	4,18
<i>Leadership collaborativa</i>	2	9	46	114	141	4,12
<i>Creatività</i>	3	12	54	117	126	4,00
<i>Orientamento al cliente e soft skill di accoglienza</i>	1	4	26	86	195	4,47

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

---

Anche adattabilità, leadership collaborativa e problem solving presentano valori medi elevati e una distribuzione orientata verso i livelli più alti, suggerendo che tali competenze siano parte integrante dell'identità professionale degli operatori. Competenze come team working e comunicazione efficace, pur mostrando valori medi leggermente inferiori, restano comunque ampiamente diffuse e collocate prevalentemente nei livelli intermedi e avanzati.

Sul piano della strategicità, le competenze trasversali raggiungono i valori più elevati dell'intero questionario. Tutte le competenze considerate superano ampiamente il valore medio di 4, con una concentrazione estremamente marcata delle risposte nei livelli Molto ed Estremamente strategiche. In particolare, l'orientamento al cliente e le soft skill di accoglienza rappresentano la competenza percepita come più strategica in assoluto, con quasi due terzi dei rispondenti che la collocano al livello massimo.

Anche adattabilità, leadership collaborativa e problem solving mostrano una convergenza molto forte verso i livelli più alti della scala, indicando una percezione condivisa del loro ruolo cruciale per affrontare la complessità, l'incertezza e la variabilità che caratterizzano il settore turistico.

## 8. ANALISI DELLE COMPETENZE DICHIARATE: LIVELLI POSSEDUTI E RILEVANZA STRATEGICA

### SINTESI DEL QUADRO DELLE COMPETENZE

**L'analisi sviluppata nel Capitolo 8 ha consentito di ricostruire in modo puntuale e articolato il profilo delle competenze dichiarate dagli attori della filiera turistica**, superando una lettura puramente aggregata e mettendo in evidenza la composizione interna delle singole macro-aree. L'esame dettagliato delle competenze digitali, green, culturali, manageriali e trasversali ha mostrato come ciascuna macro-area sia caratterizzata da una pluralità di competenze con livelli di diffusione e di rilevanza differenti, rilettendo la varietà dei ruoli professionali, dei contesti organizzativi e delle funzioni svolte all'interno del settore.

Nel loro insieme, i dati evidenziano che alcune competenze risultano ampiamente integrate nella pratica quotidiana, mentre altre assumono maggiore rilevanza sul piano strategico, pur non essendo necessariamente diffuse come competenze individuali. Questa compresenza di profili differenti non indica una gerarchia di valore, ma restituisce l'immagine di un sistema di competenze eterogeneo e multilivello, in cui le dimensioni operative, relazionali, organizzative e di rete coesistono e si rafforzano reciprocamente.

Un elemento trasversale che emerge dall'intero capitolo è la forte convergenza sulla rilevanza strategica delle competenze, in particolare di quelle manageriali e trasversali, che vengono riconosciute come fondamentali per il funzionamento e l'evoluzione della filiera turistica. Al tempo stesso, la distribuzione dei livelli di competenza posseduta mette in luce come tali dimensioni si manifestino con intensità differenti tra i rispondenti, a seconda dei ruoli, delle responsabilità e dei contesti di riferimento.

# 9.

## ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

- Il contesto lavorativo come ambiente di sviluppo delle competenze
- Ostacoli percepiti allo sviluppo delle competenze
- Resilienza rispetto alle nuove sfide del turismo
- Competenze ritenute necessarie per affrontare le sfide future
- Partecipazione recente alla formazione
- Competenze sviluppate attraverso i percorsi di formazione
- Interesse verso nuove professioni turistiche
- Preferenze sulle modalità di formazione
- Sintesi conclusiva

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

---

Il presente capitolo completa l'analisi empirica del questionario occupandosi di tutte quelle dimensioni che non riguardano direttamente la misurazione delle competenze possedute o ritenute strategiche - già ampiamente analizzate nel Capitolo 7 - ma che risultano **fondamentali per comprendere le condizioni, i processi e le prospettive entro cui tali competenze si sviluppano nella filiera turistica.**

In particolare, il capitolo approfondisce:

- il ruolo del contesto lavorativo nello sviluppo delle competenze;
- gli ostacoli percepiti che ne possono limitare l'evoluzione;
- l'autovalutazione di prontezza rispetto alle nuove sfide del turismo;
- le competenze che i rispondenti ritengono di dover acquisire in futuro;
- la partecipazione recente alla formazione;
- le competenze sviluppate attraverso percorsi formativi;
- l'interesse verso nuove professioni turistiche;
- le preferenze in merito alle modalità formative.

L'analisi mantiene un taglio rigorosamente descrittivo e restituisce fedelmente le percezioni espresse dai rispondenti, senza introdurre raccomandazioni operative o valutazioni di adeguatezza.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### IL CONTESTO LAVORATIVO COME AMBIENTE DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

La prima dimensione analizzata riguarda la percezione del contesto lavorativo come ambiente più o meno favorevole allo sviluppo delle competenze.

#### Contesto lavorativo e sviluppo competenze

<b>Risposta</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<i>Per nulla</i>	18	5,8
<i>Poco</i>	56	17,9
<i>Abbastanza</i>	132	42,3
<i>Molto</i>	84	26,9
<i>Completamente</i>	22	7,1

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

---

I dati mostrano che la maggioranza dei rispondenti percepisce il proprio contesto lavorativo come **sufficientemente o pienamente favorevole allo sviluppo delle competenze.**

Oltre tre quarti del campione si colloca infatti nelle modalità Abbastanza, Molto o Completamente, indicando che, nella maggior parte dei casi, l'ambiente di lavoro offre opportunità di apprendimento, crescita e consolidamento delle competenze.

Tuttavia, una quota non trascurabile di rispondenti - pari a circa un quarto del campione - segnala che il contesto lavorativo consente lo sviluppo delle competenze poco o per nulla. Questo dato suggerisce una significativa eterogeneità delle condizioni organizzative all'interno della filiera turistica, in cui coesistono contesti maggiormente orientati all'apprendimento e contesti in cui le possibilità di sviluppo risultano più limitate.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### OSTACOLI PERCEPITI ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Ostacoli principali allo sviluppo delle competenze

<i>Ostacolo</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Mancanza di tempo</i>	214	68,6
<i>Carichi di lavoro elevati</i>	201	64,4
<i>Risorse economiche limitate</i>	176	56,4
<i>Scarsa offerta formativa mirata</i>	142	45,5
<i>Mancanza di supporto organizzativo</i>	119	38,1
<i>Difficoltà di accesso alla formazione</i>	98	31,4
<i>Nessun ostacolo rilevante</i>	27	8,7

Gli ostacoli più frequentemente indicati sono di natura **organizzativa e temporale**. La mancanza di tempo e l'elevato carico di lavoro emergono come le principali barriere, segnalate da oltre due terzi dei rispondenti.

Questo dato evidenzia come, anche in presenza di un riconoscimento diffuso dell'importanza delle competenze, le condizioni operative quotidiane possano limitare concretamente le possibilità di apprendimento e aggiornamento. Le risorse economiche limitate rappresentano un ulteriore ostacolo rilevante, indicato da più della metà del campione. Seguono la percezione di una scarsa offerta formativa mirata e la mancanza di supporto organizzativo, che rimandano a criticità legate non solo alla disponibilità di tempo e risorse, ma anche alla coerenza e all'accessibilità delle opportunità formative.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### RESILIENZA RISPETTO ALLE NUOVE SIDE DEL TURISMO

Un ulteriore aspetto indagato riguarda la percezione di prontezza dei rispondenti rispetto alle nuove sfide del settore turistico.

Capacità di affrontare le nuove sfide

<i>Risposta</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Mi sento pronto</i>	64	20,5
<i>Abbastanza pronto, ma con necessità di aggiornamento</i>	171	54,8
<i>Poco pronto</i>	63	20,2
<i>Per nulla pronto</i>	14	4,5

La distribuzione delle risposte mostra un quadro prevalentemente intermedio. Oltre la metà dei rispondenti si dichiara abbastanza pronta, ma riconosce esplicitamente la necessità di acquisire nuove competenze. Solo una minoranza si sente pienamente pronta ad affrontare le sfide future, mentre circa un quarto del campione esprime un senso di preparazione insufficiente.

Questo risultato evidenzia una diffusa consapevolezza della dinamicità del settore turistico e della necessità di un aggiornamento continuo, anche tra coloro che si percepiscono complessivamente preparati.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### COMPETENZE RITENUTE NECESSARIE PER AFFRONTARE LE SFIDE FUTURE

Il questionario ha quindi indagato quali competenze i rispondenti ritengano di dover acquisire per affrontare le sfide future del turismo.

Competenze che si intende migliorare

<b>Macro-area</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<i>Competenze digitali</i>	243	77,9
<i>Competenze green</i>	214	68,6
<i>Competenze manageriali / imprenditoriali</i>	198	63,5
<i>Competenze trasversali</i>	176	56,4
<i>Competenze culturali</i>	149	47,8

Le competenze digitali emergono come l'area più frequentemente indicata, segnalando una forte percezione del ruolo centrale della digitalizzazione per il futuro del settore. Seguono le competenze green e manageriali, a conferma dell'attenzione verso temi legati alla sostenibilità e alla gestione dei processi organizzativi. Le competenze culturali, pur rimanendo rilevanti, sono indicate da una quota inferiore di rispondenti, suggerendo una percezione di maggiore stabilità rispetto ad altri ambiti.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### PARTECIPAZIONE RECENTE ALLA FORMAZIONE

Il capitolo analizza poi la partecipazione a corsi di formazione negli ultimi 12 mesi.

Partecipazione a corsi di formazione

<i>Risposta</i>	n	%
<i>Sì</i>	137	43,9
<i>No</i>	175	56,1

I dati indicano che poco meno della metà dei rispondenti ha partecipato recentemente a percorsi formativi. Questo risultato suggerisce una partecipazione significativa ma non generalizzata, coerente con la presenza degli ostacoli evidenziati nella sezione precedente, in particolare quelli legati al tempo e ai carichi di lavoro.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### COMPETENZE SVILUPPATE ATTRAVERSO I PERCORSI DI FORMAZIONE

Le sezioni del questionario dedicate alle competenze sviluppate attraverso i corsi di formazione consentono di osservare in modo più puntuale quali ambiti di competenza vengano effettivamente rafforzati tramite esperienze formative recenti, distinguendoli dalle competenze acquisite prevalentemente attraverso l'esperienza lavorativa o altre modalità informali.

Per quanto riguarda le competenze digitali, i dati mostrano che la formazione recente è stata utilizzata soprattutto per sviluppare competenze legate alla comunicazione digitale e ai social media, seguite dall'uso di strumenti digitali operativi e, in misura minore, dall'analisi dei dati e dalle competenze SEO/SEM. Questa distribuzione suggerisce che i percorsi formativi frequentati tendano a concentrarsi su competenze digitali immediatamente spendibili e percepite come funzionali alle attività quotidiane, mentre competenze più specialistiche o tecniche risultano sviluppate attraverso la formazione da una quota più contenuta di rispondenti.

Un andamento simile si osserva per le competenze green, dove la formazione appare orientata principalmente verso i temi generali della sostenibilità ambientale e della gestione delle risorse, mentre aspetti più specifici, come le certificazioni ambientali, risultano meno frequentemente sviluppati attraverso i corsi. Questo dato evidenzia una maggiore attenzione formativa verso i principi e le pratiche di base della sostenibilità, piuttosto che verso strumenti normativi o procedurali più specialistici.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

---

Nel caso delle competenze culturali, la formazione ha contribuito soprattutto allo sviluppo di competenze legate alla conoscenza del patrimonio culturale e alla mediazione interculturale, seguite dalle competenze linguistiche. La distribuzione delle risposte indica che la formazione viene utilizzata come strumento di rafforzamento di competenze culturali già centrali nel lavoro turistico, più che come leva per introdurre ambiti completamente nuovi.

Infine, per quanto riguarda le competenze imprenditoriali e manageriali, i corsi di formazione risultano maggiormente orientati allo sviluppo di competenze di gestione e pianificazione, di marketing e promozione, e, in misura leggermente inferiore, di innovazione dei servizi. Anche in questo caso, emerge una prevalenza di competenze legate alla gestione operativa e alla visibilità dell'offerta, rispetto a competenze più avanzate di progettazione dei modelli di business.

Nel complesso, l'analisi delle competenze sviluppate attraverso la formazione suggerisce che i percorsi formativi recenti abbiano svolto un ruolo di rafforzamento mirato di specifici ambiti di competenza, piuttosto che di trasformazione radicale dei profili professionali. La formazione appare quindi come uno strumento complementare all'esperienza lavorativa, utilizzato per consolidare o aggiornare competenze ritenute rilevanti nel breve e medio periodo.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### INTERESSE VERSO NUOVE PROFESSIONI TURISTICHE

Un ulteriore elemento esplorato dal questionario riguarda l'interesse verso **nuove professioni turistiche**, intese come ruoli emergenti o in evoluzione all'interno della filiera. Le risposte a questa domanda offrono uno sguardo prospettico sulle traiettorie professionali che i rispondenti percepiscono come più attrattive o rilevanti per il futuro. I dati mostrano un interesse marcato verso professioni legate alla dimensione digitale, come il digital tourism specialist, e verso ruoli connessi alla sostenibilità, quali il sustainability o green manager.

Seguono figure come il destination manager e l'experience designer, che rimandano a una visione più integrata e progettuale dell'offerta turistica, e, infine, il data analyst per il turismo, che raccoglie un interesse significativo ma più contenuto. Questa distribuzione suggerisce che l'interesse verso le nuove professioni si concentri prevalentemente su ruoli che combinano competenze tecniche e capacità di visione sistemica, piuttosto che su profili esclusivamente operativi. Le professioni maggiormente indicate sono infatti quelle che implicano un'interazione tra dati, territorio, sostenibilità e progettazione dell'esperienza, elementi che riflettono le principali trasformazioni in atto nel settore turistico.

L'interesse verso tali figure non implica necessariamente un'intenzione immediata di transizione professionale, ma segnala piuttosto un'attenzione diffusa verso l'evoluzione dei ruoli e una consapevolezza delle nuove esigenze che stanno emergendo lungo la filiera. In questo senso, le risposte forniscono un'indicazione utile sulle direzioni percepite come più significative per il futuro del lavoro turistico.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### PREFERENZE SULLE MODALITÀ DI FORMAZIONE

Il questionario ha inoltre indagato le preferenze dei rispondenti in merito alle modalità di formazione, offrendo informazioni rilevanti su come la formazione venga percepita in relazione ai vincoli e alle esigenze operative del settore. I dati mostrano una netta preferenza per modalità formative pratiche e flessibili, in particolare la formazione on the job, indicata dalla quota più elevata di rispondenti. Seguono i corsi brevi e modulari e la formazione online, che raccolgono anch'essi un livello di interesse significativo. Workshop e laboratori risultano apprezzati da una parte consistente del campione, mentre la formazione lunga e strutturata appare meno attrattiva.

Questa distribuzione riflette chiaramente le caratteristiche organizzative e temporali del settore turistico, già emerse nelle sezioni dedicate agli ostacoli allo sviluppo delle competenze. Le preferenze formative sembrano infatti orientate verso soluzioni che possano essere integrate con maggiore facilità nei ritmi di lavoro, riducendo l'impatto sui carichi operativi e favorendo un apprendimento immediatamente applicabile. Allo stesso tempo, la presenza di un interesse non trascurabile per modalità più strutturate suggerisce che, accanto alla richiesta di flessibilità, permane anche il riconoscimento del valore di percorsi formativi più approfonditi, seppur meno compatibili con le condizioni lavorative di una parte dei rispondenti.

## 9. ANALISI DELLE DIMENSIONI FORMATIVE, ORGANIZZATIVE E PROSPETTICHE

### SINTESI CONCLUSIVA

**Nel suo insieme, il Capitolo 9 restituisce un quadro articolato delle condizioni, dei processi e delle prospettive che accompagnano lo sviluppo delle competenze nella filiera turistica.**

I dati mostrano una diffusa consapevolezza della necessità di aggiornamento continuo e di acquisizione di nuove competenze, a fronte di ostacoli prevalentemente legati al tempo, ai carichi di lavoro e alle risorse disponibili.

La formazione emerge come uno strumento rilevante ma non sempre pienamente accessibile, utilizzato soprattutto per rafforzare competenze già percepite come centrali, piuttosto che per introdurre ambiti completamente nuovi. Parallelamente, l'interesse verso nuove professioni e le preferenze espresse sulle modalità formative offrono indicazioni importanti sulle direzioni di evoluzione del lavoro turistico e sulle condizioni che possono favorire o limitare tali percorsi.

Questo insieme di evidenze completa l'analisi delle competenze presentata nei capitoli precedenti, spostando l'attenzione dalle competenze in sé alle dinamiche che ne influenzano lo sviluppo e alle aspettative che gli operatori della filiera associano al futuro del settore. In tal modo, il capitolo contribuisce a chiudere il quadro empirico del report in modo coerente e integrato, mantenendo un approccio rigorosamente descrittivo e aderente alle risposte raccolte.

# 10.

## LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

- Le cinque macro-aree come dimensioni strutturanti della mappatura all'interno del contesto lavorativo come ambiente di sviluppo delle competenze
- La logica dei tre gruppi professionali: un'architettura differenziata per l'ecosistema
- La mappatura come strumento di lettura per le politiche formative e la governance del sistema
- La dimensione EQF e NTG come linguaggio comune della mappatura
- La mappatura e il sistema formativo: un dialogo necessario tra competenze attese e percorsi di sviluppo
- Come leggere la mappa delle competenze: colori, scale e livelli

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Il percorso analitico sviluppato nei capitoli precedenti ha progressivamente costruito il quadro concettuale, metodologico ed empirico entro cui leggere le competenze nel settore turistico. La desk analysis ha restituito una cornice teorica organica, fondata sulla concezione del turismo come ecosistema complesso; l'indagine empirica ha consentito di confrontare tale cornice con le percezioni e le pratiche degli operatori della filiera; l'analisi delle competenze dichiarate ha messo in luce distribuzioni, asimmetrie e scostamenti tra livelli posseduti e rilevanza strategica.

Il presente capitolo rappresenta l'esito finale di questo percorso: la proposizione di una mappatura strutturata delle competenze, concepita non come elenco chiuso di requisiti professionali, ma come strumento interpretativo capace di restituire la complessità del sistema in una forma accessibile, coerente e sistematicamente fondata.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

La mappatura qui presentata si fonda su un duplice registro analitico. In primo luogo, riprende e approfondisce la tassonomia delle cinque macro-aree di competenza – digitale, green, culturale, manageriale e trasversale – che ha guidato tanto la costruzione del questionario quanto la lettura dei risultati empirici. In secondo luogo, propone una lettura differenziata per gruppo professionale, che consente di articolare le competenze in funzione dei diversi ruoli che strutturano la filiera turistica. In questo senso, la mappatura non si limita a catalogare competenze, ma le posiziona all'interno di una griglia interpretativa multilivello, restituendo la logica con cui esse si distribuiscono, si combinano e si attivano a seconda del contesto organizzativo e professionale.

Va precisato, in coerenza con l'impostazione metodologica adottata lungo tutto il report, che la mappatura non ha una funzione normativa né prescrittiva. Essa non stabilisce standard minimi obbligatori né definisce profili ideali da raggiungere. Si configura piuttosto come una struttura di senso condivisibile, utilizzabile come riferimento concettuale per successive fasi di analisi, progettazione formativa, valutazione di policy o pianificazione strategica. In questo quadro, la mappatura deve essere intesa come un punto di partenza per il ragionamento, non come un punto di arrivo.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## LE CINQUE MACRO-AREE COME DIMENSIONI STRUTTURANTI DELLA MAPPATURA

La scelta di organizzare la mappatura intorno a cinque macro-aree di competenza risponde a un'esigenza di coerenza con la letteratura europea di riferimento e con i principali progetti settoriali che hanno affrontato il tema. Il progetto Next Tourism Generation, le analisi del Cedefop, i documenti della Commissione europea e le indagini condotte da Unioncamere convergono nel riconoscere che le competenze nel turismo non possono essere ricondotte a singoli profili tecnici o a repertori di mansioni, ma devono essere lette come dimensioni integrate, in costante interazione tra loro. **Le cinque macro-aree – digitale, green, culturale, manageriale e trasversale – rappresentano quindi non tanto categorie separate, quanto assi di lettura che si sovrappongono e si intrecciano nell'effettivo funzionamento dell'ecosistema turistico.**

Le competenze digitali costituiscono il primo asse della mappatura e il più trasversale in termini di diffusione attesa lungo la filiera. Come emerso dall'analisi desk e confermato dall'indagine empirica, la digitalizzazione non rappresenta più una competenza aggiuntiva o specialistica, ma una dimensione strutturante del lavoro turistico a tutti i livelli. Tuttavia, la mappatura consente di distinguere con precisione i diversi gradi di complessità che questa dimensione assume a seconda del gruppo professionale di riferimento.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

**Per le professioni qualificate nei servizi – camerieri, baristi, addetti all'accoglienza, receptionist** – la competenza digitale si manifesta prevalentemente nelle sue forme operative: l'uso di software gestionali, la gestione di sistemi di prenotazione, l'utilizzo di applicativi di cassa o di piattaforme di comunicazione interna.

Per gli impiegati e le figure di back office – addetti agli sportelli delle agenzie di viaggio, contabili, addetti agli affari generali – la dimensione digitale si amplia verso la gestione dei contenuti, la produzione e il monitoraggio di comunicazioni online, il presidio di canali digitali e il rispetto delle normative sulla protezione dei dati. Per i dirigenti e i tecnici specializzati, infine, la competenza digitale assume una dimensione pienamente strategica: l'analisi dei dati per il supporto alle decisioni, l'impiego dell'intelligenza artificiale per la personalizzazione dei servizi, la governance delle informazioni e la capacità di integrare la trasformazione digitale nei modelli di business dell'organizzazione.

Questa stratificazione non è un elemento teorico astratto, ma trova conferma nelle distribuzioni rilevate dall'indagine empirica, dove competenze come l'analisi dei dati e gli strumenti di intelligenza artificiale mostrano livelli medi di possesso decisamente inferiori rispetto alla loro rilevanza strategica percepita.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Il gap tra competenza posseduta e importanza attribuita è particolarmente marcato proprio per le competenze digitali avanzate, suggerendo che il sistema si trovi in una fase di transizione in cui la consapevolezza dell'importanza strategica del digitale non è ancora accompagnata da un adeguato presidio operativo. La mappatura offre uno strumento per rendere visibile questa asimmetria e per collocarla all'interno di una logica professionale differenziata.

**Le competenze green rappresentano il secondo asse della mappatura** e quello che, forse più di ogni altro, evidenzia la tensione tra aspettative sistemiche e realtà operative.

Come sottolineato nei capitoli precedenti, la sostenibilità ambientale è ormai riconosciuta come una priorità strategica dal punto di vista normativo, reputazionale e di posizionamento di mercato. Tuttavia, l'indagine empirica mostra con chiarezza che il livello di competenze green effettivamente possedute rimane inferiore rispetto alla rilevanza strategica attribuita, configurando quest'area come uno dei principali fronti di sviluppo del capitale umano nel turismo.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

La mappatura consente di distinguere con precisione le diverse declinazioni che le competenze green assumono a seconda del gruppo professionale. Le professioni qualificate nei servizi presidiano in modo diretto le pratiche operative di sostenibilità: la gestione quotidiana dei consumi energetici e idrici, la raccolta differenziata e i processi circolari di riciclo, la comunicazione di base ai turisti sui comportamenti sostenibili. Si tratta di competenze operative (livello NTG 3), radicate nella routine lavorativa e strettamente connesse ai comportamenti individuali degli operatori. Per gli impiegati, la dimensione green si sposta verso funzioni di coordinamento e presidio procedurale: il monitoraggio dei consumi, la gestione documentale delle certificazioni, il supporto alla comunicazione istituzionale di sostenibilità.

Per i dirigenti e i tecnici specializzati, infine, le competenze green assumono un carattere pienamente strategico: la progettazione di prodotti e itinerari a basso impatto ambientale, il coordinamento dei processi di certificazione (EMAS, ISO 14001), l'integrazione dei principi di sostenibilità nelle scelte di business. Questa differenziazione è particolarmente rilevante in un settore come il turismo, dove la transizione green non dipende da una singola figura professionale, ma da un sistema coordinato di comportamenti, procedure e strategie che attraversa tutti i livelli dell'organizzazione.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Le competenze culturali costituiscono il terzo asse della mappatura e, come già emerso dalla desk analysis, rappresentano uno degli elementi più identitari e al tempo stesso più sottovalutati del capitale umano nel turismo. La capacità di interpretare, valorizzare e comunicare il patrimonio culturale locale, di gestire le relazioni interculturali con una domanda sempre più diversificata, di costruire narrazioni territoriali autentiche e contestualizzate è un fattore decisivo per la qualità e la distintività dell'offerta turistica. Tuttavia, tali competenze tendono a essere percepite come implicite o naturali, raramente codificate e spesso trascurate nei percorsi formativi formali.

La mappatura rivela una distribuzione delle competenze culturali che, contrariamente a quanto si potrebbe attendere, non è concentrata ai livelli professionali più elevati, ma trasversale a tutti i gruppi. Per le professioni qualificate nei servizi, la conoscenza del patrimonio locale, la lingua inglese e la capacità di orientamento interculturale sono competenze critiche, in quanto quotidianamente richieste nell'interazione diretta con il turista. Per gli impiegati, le competenze culturali si articolano verso funzioni più strutturate: la mediazione tra culture diverse nella gestione del cliente business, l'uso di lingue straniere nella comunicazione scritta e orale, il presidio dei servizi di accessibilità e inclusività.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Per i dirigenti, le competenze culturali assumono infine un valore strategico nei processi di product design – costruzione di pacchetti capaci di valorizzare l'identità territoriale – e di posizionamento di mercato, in cui la narrativa culturale diventa elemento distintivo rispetto alla concorrenza.

Un aspetto particolarmente significativo che emerge dalla mappatura riguarda le competenze di accessibilità e inclusività. Mentre per le professioni qualificate queste competenze si traducono in capacità pratiche di assistenza a persone con bisogni speciali, per i dirigenti esse assumono una valenza strategica e di governance: la scelta di investire in servizi accessibili è sempre più una decisione di brand, prima ancora che un adempimento normativo. La mappatura rende visibile questa biforcazione, che è cruciale per comprendere dove occorre intervenire formativamente con approcci e contenuti diversi.

Le competenze manageriali rappresentano il quarto asse della mappatura e quello che mostra la distribuzione più asimmetrica tra i gruppi professionali. Come evidenziato nei dati empirici, tali competenze si concentrano prevalentemente nelle figure di vertice – dirigenti, imprenditori e responsabili di struttura – e risultano quasi del tutto assenti nei profili operativi.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Questa asimmetria è coerente con la struttura organizzativa del settore turistico, caratterizzato dalla prevalenza di micro e piccole imprese in cui le funzioni strategiche e gestionali sono accentrate in poche figure. Tuttavia, la mappatura consente di cogliere sfumature importanti che una lettura aggregata rischierebbe di appiattare.

Per i dirigenti e i tecnici specializzati, le competenze manageriali core – pianificazione strategica, budgeting, project management, gestione del personale – assumono un livello di criticità massima (NTG 5, EQF 5-6). Si tratta di competenze che non sono semplicemente desiderabili, ma condizionano in modo diretto la capacità dell'organizzazione di sopravvivere, competere e innovare in un contesto di crescente complessità. La difficoltà di reperimento di queste figure, segnalata dal Sistema Informativo Excelsior 2025 con percentuali che superano il 99% per i dirigenti e il 100% per gli imprenditori di piccole aziende di alloggio e ristorazione, è un indicatore eloquente del deficit sistemico in quest'area.

Per gli impiegati, le competenze manageriali si manifestano in forme più contenute ma non meno rilevanti: la capacità di coordinare piccoli team, di gestire le spese operative, di contribuire all'implementazione delle strategie di marketing e di presidiare i touchpoint del customer journey.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Per le professioni qualificate nei servizi, infine, la maggior parte delle competenze manageriali risulta non pertinente o marginale, con l'eccezione significativa della conoscenza dell'offerta turistica locale e del presidio del customer journey, che in questi profili assumono invece una criticità elevata, in quanto rappresentano la principale interfaccia con il turista.

Le competenze trasversali, quinto asse della mappatura, svolgono una funzione connettiva tra tutte le altre aree. Come già osservato nell'analisi concettuale, esse non si sovrappongono a competenze tecniche specifiche, ma le abilitano: senza capacità di comunicazione, senza problem solving, senza adattabilità, anche il presidio delle competenze digitali, green, culturali e manageriali rischia di restare inefficace nei contesti reali. La mappatura rivela che le competenze trasversali mostrano una distribuzione relativamente più uniforme tra i gruppi professionali, con alcune specificità significative.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

La comunicazione efficace, il team working e l'orientamento al cliente raggiungono il livello di criticità massima (NTG 5) per le professioni qualificate nei servizi, dove la qualità della relazione con il turista è la competenza più rilevante in assoluto. Per gli impiegati, la comunicazione professionale scritta e orale, la collaborazione con i colleghi e la gestione dei reclami assumono un livello di importanza elevata (NTG 4).

Per i dirigenti, invece, sono la leadership collaborativa, il problem solving strategico e la creatività a raggiungere il livello massimo: si tratta di competenze che abilitano l'innovazione organizzativa, la gestione delle crisi e la costruzione di culture aziendali orientate al servizio. La mappatura rende visibile questa differenziazione e consente di comprendere come la stessa etichetta – "comunicazione efficace", ad esempio – si traduca in contenuti, forme e livelli di complessità molto diversi a seconda del ruolo professionale.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## LA LOGICA DEI TRE GRUPPI PROFESSIONALI: UN'ARCHITETTURA DIFFERENZIATA PER L'ECOSISTEMA

La scelta di articolare la mappatura intorno a tre gruppi professionali distinti – Dirigenti e tecnici specializzati, Impiegati, Professioni qualificate nei servizi – non risponde a un'esigenza di semplificazione, ma a un preciso obiettivo analitico: rendere la mappatura utilizzabile come strumento di lettura della complessità reale dell'ecosistema turistico. Questa tripartizione è coerente con la classificazione CP2021 dell'ISTAT adottata dal Sistema Informativo Excelsior 2025, che rappresenta il principale strumento di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese italiane.

**Il primo gruppo** – Dirigenti e tecnici specializzati (gruppi 1-3 CP2021) – include figure che per volume di entrate rappresentano una minoranza quantitativa del settore (17.760 entrate nel 2025, pari all'1,5% del totale), ma che esercitano un'influenza determinante sulla qualità strategica del sistema. Dirigenti, responsabili d'impresa, agenti di viaggio, professioni intellettuali e tecniche ad alta specializzazione: sono queste le figure che presidiano le competenze più avanzate del sistema, quelle di livello NTG 5, capaci di orientare l'innovazione, gestire la complessità e costruire le condizioni per la resilienza dell'ecosistema.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

L'elevatissima difficoltà di reperimento di questi profili – superiore al 99% per i dirigenti, con tempi medi di ricerca che superano i 9 mesi per gli agenti di viaggio – segnala una tensione strutturale nel sistema, che non può essere affrontata senza una riflessione organica sulle competenze richieste e sui percorsi attraverso cui esse vengono sviluppate.

**Il secondo gruppo** – Impiegati (gruppo 4 CP2021) – include figure di front e back office, addetti alle agenzie di viaggio, contabili, addetti alla gestione del personale: un insieme professionale eterogeneo che costituisce un nodo cruciale di intermediazione all'interno della filiera. Con 69.080 entrate previste nel 2025, gli impiegati coprono una quota significativa del fabbisogno professionale del settore e presidiano funzioni che richiedono competenze di livello NTG 4, orientate all'autonomia operativa, alla specializzazione procedurale e alla capacità di adattamento. La difficoltà di reperimento di questa categoria – segnalata in misura rilevante per gli addetti all'accoglienza (78,7%) e per gli addetti agli sportelli delle agenzie di viaggio – suggerisce che il gap non riguarda solo i vertici organizzativi, ma si estende a figure di coordinamento intermedio essenziali per il funzionamento quotidiano del sistema.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

**Il terzo gruppo** – Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (gruppo 5 CP2021) – è di gran lunga il più numeroso, con 907.410 entrate previste nel 2025, e include le figure operative del turismo: camerieri (212.450), cuochi (139.330), baristi (91.090), addetti all'accoglienza in strutture di alloggio e ristorazione (50.540).

Si tratta del gruppo che presidia in modo diretto la qualità dell'esperienza turistica, quello che il visitatore incontra, con cui interagisce e attraverso cui percepisce il valore dell'offerta. Le competenze di questo gruppo si collocano prevalentemente al livello NTG 3, operativo, ma questo non ne riduce la rilevanza strategica: anzi, è proprio nella gestione quotidiana del contatto con il turista che si gioca una parte decisiva della competitività del sistema.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

**Questa architettura tripartita consente di evidenziare alcune dinamiche che una lettura aggregata tende a nascondere.** In primo luogo, emerge con chiarezza la natura complementare dei tre gruppi: le competenze strategiche dei dirigenti non producono valore senza il presidio operativo delle professioni qualificate; le competenze di intermediazione degli impiegati non possono essere sostituite né dai vertici né dalle figure operative.

L'ecosistema funziona quando tutti e tre i livelli presidiano le proprie competenze specifiche e quando esistono meccanismi di coordinamento e trasferimento tra di essi. In secondo luogo, la mappatura rivela l'esistenza di alcune competenze che attraversano trasversalmente tutti e tre i gruppi, pur con intensità diverse: la lingua inglese, la comunicazione efficace, la conoscenza dell'offerta turistica locale e l'orientamento al cliente sono esempi di competenze che – con gradi di complessità differenti – risultano rilevanti per tutti i profili. In terzo luogo, emergono competenze fortemente polarizzate, che risultano critiche per un gruppo e sostanzialmente irrilevanti per un altro: è il caso della pianificazione strategica e del budgeting, che raggiungono il massimo della criticità per i dirigenti e sono non pertinenti per le professioni qualificate, oppure della gestione del rifiuto e dei processi circolari, che è critica per le professioni operative e solo moderatamente rilevante per i vertici.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## LA MAPPATURA COME STRUMENTO DI LETTURA PER LE POLITICHE FORMATIVE E LA GOVERNANCE DEL SISTEMA

Il valore della mappatura proposta in questo capitolo non risiede soltanto nella sua capacità descrittiva, ma nella sua utilizzabilità come strumento di orientamento per chi, a vario titolo, è impegnato nel governo del sistema di competenze nel turismo. Istituzioni formative, enti di governance territoriale, associazioni di categoria, imprese e attori della formazione professionale possono trovare nella mappatura un riferimento condivisibile per leggere i propri fabbisogni, progettare interventi e valutare la coerenza tra offerta formativa e domanda di competenze.

Dal punto di vista delle istituzioni formative, la mappatura offre un quadro strutturato delle competenze attese per ciascun gruppo professionale, articolato per area e per livello EQF. Questo quadro può essere utilizzato per verificare la coerenza dei curricula con i fabbisogni reali del settore, per identificare aree di sottorappresentazione formativa – come le competenze culturali e trasversali, spesso marginali nei percorsi tecnici – e per progettare moduli integrativi capaci di colmare i gap più rilevanti. La differenziazione per gruppo professionale consente inoltre di calibrare i contenuti in funzione del livello di complessità atteso, evitando tanto l'eccessiva standardizzazione quanto la dispersione in contenuti non pertinenti.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Dal punto di vista degli enti di governance territoriale e dei sistemi di destinazione, la mappatura offre uno strumento per leggere la distribuzione delle competenze a livello di filiera e per identificare nodi di fragilità che potrebbero limitare la competitività del sistema nel suo complesso. In particolare, la lettura differenziata per gruppo professionale consente di valutare se le risorse formative disponibili siano equamente distribuite tra i livelli della filiera o concentrate su alcune funzioni specifiche, a scapito di altre egualmente rilevanti per la qualità dell'offerta turistica.

Dal punto di vista delle imprese, la mappatura può essere utilizzata come base per la costruzione di strumenti di assessment interno, in grado di rilevare il livello di presidio effettivo delle competenze rispetto a un benchmark di riferimento. La comparazione tra il profilo di competenze possedute e quello atteso dalla mappatura può orientare la progettazione di percorsi di sviluppo professionale mirati, riducendo la dispersione delle risorse formative e aumentando la coerenza tra investimento formativo e fabbisogno organizzativo.

Va ribadito, tuttavia, che la mappatura non ha la pretesa di esaurire la complessità del tema né di offrire risposte preconfezionate. Il settore turistico è, per sua natura, un sistema in continua evoluzione: le competenze rilevanti oggi possono modificarsi in modo significativo nei prossimi anni, sotto la spinta di megatrend già attivi – digitalizzazione, transizione green, cambiamento della domanda – e di trasformazioni ancora difficilmente prevedibili. La mappatura è quindi uno strumento da intendersi come dinamico e aggiornabile, non come una fotografia definitiva dello stato del sistema.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## LA DIMENSIONE EQF E NTG COME LINGUAGGIO COMUNE DELLA MAPPATURA

Un elemento qualificante della mappatura proposta è l'adozione di due sistemi di riferimento condivisi a livello europeo: il Quadro europeo delle qualifiche (EQF) e la scala di proficiency del progetto Next Tourism Generation (NTG). Questi due riferimenti svolgono una funzione di linguaggio comune, che consente di collocare le competenze identificate all'interno di un quadro interpretativo riconosciuto e condivisibile al di là dei confini nazionali.

Il Quadro EQF articola i livelli di qualifica su una scala da 1 a 8, in funzione della complessità delle conoscenze, delle abilità e della responsabilità/autonomia richieste. Nella mappatura, le competenze delle professioni qualificate nei servizi si collocano prevalentemente ai livelli EQF 3-4, corrispondenti al possesso di abilità pratiche e teoriche per lo svolgimento di compiti in autonomia nei contesti lavorativi ordinari. Le competenze degli impiegati si attestano ai livelli EQF 4-5, indicativi di conoscenza specializzata, capacità di coordinamento e adattamento di procedure. Le competenze dei dirigenti e tecnici specializzati raggiungono i livelli EQF 5-6, caratterizzati da alta specializzazione, capacità di pianificazione, leadership e gestione di risorse.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

La scala NTG – sviluppata nel contesto del progetto europeo Next Tourism Generation – introduce una prospettiva di proficiency funzionale, articolata su tre livelli rilevanti per il turismo: il livello operativo (NTG 3), il livello specializzato (NTG 4) e il livello strategico (NTG 5). Questa scala consente di distinguere non solo il grado di complessità delle competenze, ma anche la natura del loro utilizzo: le competenze operative sono quelle che garantiscono il funzionamento quotidiano del servizio; le competenze specializzate abilitano l'adattamento e la personalizzazione; le competenze strategiche orientano l'innovazione e la governance.

L'incrocio tra la dimensione EQF e la scala NTG offre una chiave di lettura particolarmente potente per la mappatura, in quanto consente di collegare il livello di qualifica formale con la funzione effettiva svolta dalla competenza nell'organizzazione.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## LA MAPPATURA E IL SISTEMA FORMATIVO: UN DIALOGO NECESSARIO TRA COMPETENZE ATTESE E PERCORSI DI SVILUPPO

La mappatura delle competenze proposta in questo report acquista un significato ulteriore quando viene letta in relazione al sistema formativo che alimenta il settore turistico. L'analisi empirica presentata nel Capitolo 8 ha evidenziato come la formazione recente abbia svolto prevalentemente una funzione di rafforzamento di competenze già percepite come centrali, piuttosto che di introduzione di ambiti nuovi. Le preferenze espresse dagli operatori verso modalità pratiche e flessibili – formazione on the job, corsi brevi e modulari, apprendimento online – riflettono i vincoli operativi di un settore ad alta stagionalità e a forte intensità di lavoro, in cui il tempo sottratto all'attività per la formazione ha un costo immediato e visibile. Questo dato deve essere letto insieme alla mappatura per comprendere appieno le implicazioni sistemiche. La tendenza a investire prevalentemente nelle competenze già presidiate – rafforzandole piuttosto che ampliando il perimetro delle competenze sviluppate – rischia di perpetuare i gap esistenti, mantenendo il sistema in uno stato di relativo equilibrio a bassa intensità di innovazione.

Per uscire da questa logica, non è sufficiente aumentare l'offerta formativa generica: è necessario costruire percorsi differenziati per gruppo professionale, coerenti con la mappatura, capaci di affrontare sistematicamente le aree di maggiore deficit.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Per le professioni qualificate nei servizi, la priorità formativa che emerge dalla mappatura riguarda soprattutto due ambiti. Il primo è quello culturale: conoscenza del patrimonio locale, lingue straniere, mediazione interculturale sono competenze critiche per questo gruppo, ma spesso acquisite in modo informale e scarsamente certificate. Un sistema formativo che voglia realmente presidiare la qualità dell'esperienza turistica dovrebbe investire su percorsi brevi e certificabili in questi ambiti, integrabili con l'attività lavorativa. Il secondo ambito riguarda le competenze green operative: la gestione quotidiana dei consumi, i processi di riciclo, la comunicazione di sostenibilità al turista sono pratiche che richiedono una formazione specifica, non riducibile a generiche sensibilizzazioni ambientali.

Per gli impiegati, la mappatura segnala la necessità di percorsi formativi più strutturati sulle competenze digitali intermedie – gestione dei contenuti web, privacy e GDPR, uso di strumenti di analisi – e sulle competenze di coordinamento e customer journey, che in questo gruppo assumono un'importanza particolarmente elevata. Si tratta di competenze che si collocano al confine tra la dimensione operativa e quella strategica, e che richiedono approcci formativi capaci di integrare conoscenze tecniche con capacità organizzative e relazionali.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Per i dirigenti e i tecnici specializzati, la mappatura mette in luce un paradosso: le competenze più critiche per questo gruppo – pianificazione strategica, analisi dei dati, strumenti AI, capacità di fare rete con il territorio – sono anche quelle per cui l'offerta formativa strutturata è meno diffusa nel settore. La formazione manageriale nel turismo tende a concentrarsi su competenze gestionali di base – marketing, gestione del personale, revenue management – mentre competenze più avanzate di digital strategy, governance dei dati e costruzione di reti collaborative rimangono spesso al di fuori dei percorsi formali accessibili agli operatori del settore.

La mappatura segnala questa lacuna e suggerisce la necessità di investire in programmi formativi di alto livello, orientati specificamente alle sfide del turismo contemporaneo.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## COME LEGGERE LA MAPPA DELLE COMPETENZE: COLORI, SCALE E LIVELLI

Per essere utilizzata in modo efficace, la mappa delle competenze richiede una breve esplicitazione delle convenzioni grafiche e delle scale adottate. In coerenza con l'impostazione complessiva del report, anche le scelte visive non hanno una funzione estetica, ma svolgono un ruolo analitico, aiutando a cogliere a colpo d'occhio le relazioni tra aree di competenza, gruppi professionali e livelli di importanza attribuiti. La mappa è strutturata per facilitare letture diverse: per macro-area di competenza, per gruppo professionale, per livello EQF/NTG e per intensità di criticità delle singole competenze.

Il primo elemento da considerare è l'uso dei colori per le macro-aree di competenza. Ogni area è associata a una fascia cromatica riconoscibile (digitale in azzurro, green in verde chiaro, culturale in giallo, manageriale in arancione, trasversale in viola), che evidenzia l'appartenenza delle singole competenze a uno dei cinque assi concettuali individuati nella parte teorica del report. Questi colori non esprimono priorità o gerarchie tra le aree, ma fungono da "sfondo interpretativo" che permette di seguire con continuità l'evoluzione delle stesse aree dal piano concettuale (Capitolo 4) al piano empirico e di mappatura. In questo modo, la lettura della mappa può procedere sia "per righe" (comparando gruppi professionali all'interno della stessa competenza), sia "per blocchi" (osservando l'insieme delle competenze di una stessa area).

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

Un secondo elemento chiave riguarda la scala di importanza utilizzata per i tre gruppi professionali. Per ogni competenza, la mappa riporta tre valutazioni distinte di importanza – una per i dirigenti e tecnici specializzati, una per gli impiegati, una per le professioni qualificate nei servizi – espresse su una scala da 1 a 5, dove 1 corrisponde a “irrilevante” e 5 a “critica”.

Questa scala è accompagnata da etichette descrittive che aiutano a interpretare il significato dei punteggi: “irrilevante” indica che la competenza non è richiesta nel ruolo; “marginale” rimanda a contesti d’uso molto specifici; “utile” segnala una competenza che migliora la qualità del lavoro ma non ne costituisce il nucleo; “importante” identifica competenze richieste con frequenza e con un buon grado di padronanza; “critica” è riservata alle competenze senza le quali il ruolo non è in grado di funzionare in modo efficace. L’obiettivo non è misurare performance, ma rendere esplicita la diversa centralità che una stessa competenza può assumere per ruoli differenti.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

---

La scala numerica è ulteriormente rafforzata dall'uso di sfondi cromatici graduali nei riquadri dei punteggi. Ai valori più bassi (1 e 2) corrispondono tonalità più calde e “di allerta” (rosso e arancio chiaro), che segnalano una bassa rilevanza della competenza per quel gruppo professionale. I valori intermedi (3) sono associati a sfondi gialli, che indicano una rilevanza moderata; i valori alti (4 e 5) vengono evidenziati con verde e blu, suggerendo competenze importanti o critiche per l'esercizio del ruolo.

Questa codifica cromatica consente di individuare visivamente, anche senza leggere in dettaglio le etichette, le aree in cui le competenze sono maggiormente concentrate per ciascun gruppo professionale, nonché le competenze che risultano invece periferiche. In altri termini, il colore non sostituisce il dato numerico, ma ne amplifica l'intelligibilità.

Un ulteriore livello di lettura è reso possibile dalla relazione tra la mappa e i livelli EQF/NTG riportati nella legenda. La mappatura non si limita a classificare le competenze per importanza, ma le colloca lungo le traiettorie di complessità del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) e della scala di proficiency del progetto Next Tourism Generation.

## 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

Le competenze etichettate come “operative” (NTG 3, EQF 3) sono quelle tipicamente presidiate dalle professioni qualificate nei servizi e – in parte – dagli impiegati; le competenze “specializzate” (NTG 4, EQF 4–5) sono prevalentemente collegate agli impiegati e alle professioni tecniche; le competenze “strategiche” (NTG 5, EQF 5–6) sono associate ai dirigenti e ai tecnici ad alta specializzazione. Leggere la mappa alla luce di questi livelli significa riconoscere non solo “quanto” una competenza è importante, ma anche “a che livello” essa si colloca in termini di autonomia, responsabilità e complessità del ruolo.

Infine, la leggenda e le note di accompagnamento suggeriscono una modalità di lettura comparativa. L'utente può, ad esempio, selezionare una singola competenza e confrontare le tre colonne di importanza per capire se essa sia polarizzata su un solo gruppo (tipicamente le competenze manageriali di pianificazione o di budgeting) oppure distribuita in modo relativamente uniforme lungo la filiera (come nel caso dell'orientamento al cliente o della lingua inglese). In alternativa, può concentrarsi su una macro-area (ad esempio quella digitale) e verificare quali competenze risultino critiche per i soli dirigenti, quali per gli impiegati, quali per le professioni qualificate, osservando come si redistribuiscano i pesi all'interno della stessa area. In entrambi i casi, la mappa non offre risposte prescrittive, ma mette a disposizione una “griglia di lettura” che rende visibili, in forma sintetica, le interdipendenze tra ruoli, competenze e livelli dell'ecosistema turistico.

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## COMPETENZE DIGITALI

Competenza	DIRIGENTI (Gr. 1-2 CP2021)		IMPIEGATI (Gr. 4 CP2021)		PROFESSIONI QUALIFICATE NEI SERVIZI (Gr. 5 CP2021)	
	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione
<b>DIGITALE</b>						
Uso software gestionali turistici	3 – Utile	Conoscenza superviviva di PMS/CRM	5 – Critica	Uso quotidiano: CRM, prenotazioni, backoffice	3 – Utile	Uso strumentale di cassa e ordini digitali
Promozione su social media	4 – Importante	Definisce strategia editoriale e budget	4 – Importante	Esecuzione dei contenuti e pubblicazione	2 – Marginale	Conoscenza base per condividere contenuti
Gestione contenuti web	3 – Utile	Supervisione immagine digitale dell'impresa	5 – Critica	Aggiornamento operativo del sito/blog	1 – Irrilevante	Non pertinente al ruolo operativo
SEO/SEM	5 – Critica	Indirizzo strategico campagne paid/organic	3 – Utile	Supporto esecutivo e reportistica	1 – Irrilevante	Non pertinente
Analisi dei dati per le decisioni	5 – Critica	Core skill: KPI, revenue management, forecast	3 – Utile	Letture report sintetici e dashboard	1 – Irrilevante	Non pertinente
Strumenti AI	5 – Critica	Automazione, personalizzazione, innovazione	3 – Utile	Uso chatbot e strumenti assistiti al cliente	2 – Marginale	Uso base di assistant digitali
Realtà virtuale/aumentata	4 – Importante	Investimento strategico nell'esperienza	3 – Utile	Area	2 – Marginale	Demo guidata al turista su richiesta
Gestione dati e GDPR	5 – Critica	Responsabilità legale e governance dei dati	4 – Importante	Rispetto procedure privacy nel backoffice	2 – Marginale	Rispetto regole base nella raccolta dati

LEGENDA PUNTEGGI DI IMPORTANZA	
1 – Irrilevante	Non richiesta per il gruppo professionale
2 – Marginale	Solo in contesti molto specifici
3 – Utile	Utile ma non determinante nel ruolo quotidiano
4 – Importante	Richiesta con buona padronanza e frequenza
5 – Critica	Fondamentale: il ruolo non è efficace senza questa competenza

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## COMPETENZE GREEN

Competenza	DIRIGENTI (Gr. 1-2 CP2021)		IMPIEGATI (Gr. 4 CP2021)		PROFESSIONI QUALIFICATE NEI SERVIZI (Gr. 5 CP2021)	
	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione
<b>GREEN</b>						
Gestione efficiente dei consumi energetici e idrici	<b>4 – Importante</b>	Definisce policy aziendali di efficienza	<b>3 – Utile</b>	Monitora consumi e segnala anomalie	<b>4 – Importante</b>	Applica procedure quotidiane di risparmio
Progettazione prodotti turistici a basso impatto	<b>5 – Critica</b>	Core: itinerari e pacchetti green	<b>3 – Utile</b>	Supporto nella costruzione dell'offerta	<b>2 – Marginale</b>	Comunicazione base al turista
Gestione delle certificazioni ambientali	<b>5 – Critica</b>	Responsabilità del processo certificativo	<b>3 – Utile</b>	Gestione documentale e raccolta dati	<b>1 – Irrilevante</b>	Non pertinente al ruolo
Comunicazione di sostenibilità	<b>4 – Importante</b>	Narrativa di brand e posizionamento green	<b>4 – Importante</b>	Comunicazione formale ai clienti/partner	<b>4 – Importante</b>	Informazione diretta e quotidiana al turista
Gestione del rifiuto e processi circolari di riciclo	<b>3 – Utile</b>	Definisce policy operative interne	<b>3 – Utile</b>	Coordina raccolta e procedure di struttura	<b>5 – Critica</b>	Applicazione quotidiana nelle strutture

LEGENDA PUNTEGGI DI IMPORTANZA	
<b>1 – Irrilevante</b>	Non richiesta per il gruppo professionale
<b>2 – Marginale</b>	Solo in contesti molto specifici
<b>3 – Utile</b>	Utile ma non determinante nel ruolo quotidiano
<b>4 – Importante</b>	Richiesta con buona padronanza e frequenza
<b>5 – Critica</b>	Fondamentale: il ruolo non è efficace senza questa competenza

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## COMPETENZE CULTURALI

Competenza	DIRIGENTI (Gr. 1-2 CP2021)		IMPIEGATI (Gr. 4 CP2021)		PROFESSIONI QUALIFICATE NEI SERVIZI (Gr. 5 CP2021)	
	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione
<b>CULTURALE</b>						
Conoscenza patrimonio locale	<b>4 – Importante</b>	Importante per product design e partnership	<b>4 – Importante</b>	Informazione ai turisti e agenzie partner	<b>5 – Critica</b>	Fondamentale nella relazione diretta col turista
Mediazione interculturale	<b>4 – Importante</b>	Policy HR e accoglienza inclusiva	<b>4 – Importante</b>	Gestione clientela internazionale in backoffice	<b>5 – Critica</b>	Gestione quotidiana front-line clienti esteri
Lingua inglese	<b>5 – Critica</b>	Negoziare con partner internazionali	<b>5 – Critica</b>	Comunicazione scritta e orale con clienti	<b>5 – Critica</b>	Relazione diretta col turista straniero
Seconda lingua straniera	<b>4 – Importante</b>	Apertura nuovi mercati e fiere internazionali	<b>4 – Importante</b>	Assistenza a segmenti specifici di turisti	<b>3 – Utile</b>	Conoscenza base per l'accoglienza
Accessibilità e inclusività	<b>5 – Critica</b>	Scelta strategica obbligatoria e di brand	<b>3 – Utile</b>	Gestione operativa delle richieste speciali	<b>3 – Utile</b>	Assistenza pratica a persone con bisogni speciali

### LEGENDA PUNTEGGI DI IMPORTANZA

<b>1 – Irrelevante</b>	Non richiesta per il gruppo professionale
<b>2 – Marginale</b>	Solo in contesti molto specifici
<b>3 – Utile</b>	Utile ma non determinante nel ruolo quotidiano
<b>4 – Importante</b>	Richiesta con buona padrenanza e frequenza
<b>5 – Critica</b>	Fondamentale: il ruolo non è efficace senza questa competenza

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## COMPETENZE MANAGERIALI

Competenza	DIRIGENTI (Gr. 1-2 CP2021)		IMPIEGATI (Gr. 4 CP2021)		PROFESSIONI QUALIFICATE NEI SERVIZI (Gr. 5 CP2021)	
	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione
<b>MANAGERIALE</b>						
Pianificazione strategica	5 – Critica	Core skill dirigenziale assoluta	2 – Marginale	Supporto operativo alla pianificazione	1 – Irrilevante	Non pertinente al ruolo
Project management	5 – Critica	Gestione progetti complessi aziendali	3 – Utile	Coordinamento attività di team/ufficio	1 – Irrilevante	Non pertinente al ruolo
Budgeting	5 – Critica	Responsabilità finanziaria totale	3 – Utile	Gestione spese operative e rendicontazione	3 – Utile	Gestione risorse e spese operative
Marketing turistico	5 – Critica	Strategia di posizionamento e comunicazione	4 – Importante	Implementazione operativa delle campagne	2 – Marginale	Conoscenza dell'offerta da comunicare
Customer journey	5 – Critica	Progettazione dell'esperienza end-to-end	4 – Importante	Presidio operativo dei touchpoint in ufficio	5 – Critica	Presidio diretto di ogni momento del servizio
Gestione del personale	5 – Critica	Reclutamento, motivazione, turnazioni	3 – Utile	Coordinamento operativo del team	3 – Utile	Cooperazione e coordinamento all'interno del team
Iniziativa imprenditoriale e innovazione nei servizi	5 – Critica	DNA del dirigente/imprenditore	3 – Utile	Proposte di miglioramento dei processi	2 – Marginale	Suggerimenti operativi di miglioramento
Conoscenza approfondita dell'offerta turistica locale	5 – Critica	Per definire pacchetti e accordi territoriali	5 – Critica	Risposta alle richieste di agenzie e clienti h2h	5 – Critica	Risposta precisa e immediata al turista
Capacità di fare rete con il territorio	5 – Critica	Accordi con DMO, enti, fornitori, sponsor	3 – Utile	Relazioni operative con fornitori locali	2 – Marginale	Collaborazioni puntuali con colleghi esterni

### LEGENDA PUNTEGGI DI IMPORTANZA

1 – Irrilevante	Non richiesta per il gruppo professionale
2 – Marginale	Solo in contesti molto specifici
3 – Utile	Utile ma non determinante nel ruolo quotidiano
4 – Importante	Richiesta con buona padronanza e frequenza
5 – Critica	Fondamentale: il ruolo non è efficace senza questa competenza

# 10.LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE PER IL SETTORE TURISTICO: ARCHITETTURA, LETTURA MULTILIVELLO E IMPLICAZIONI SISTEMICHE

## COMPETENZE TRASVERSALI

Competenza	DIRIGENTI (Gr. 1-2 CP2021)		IMPIEGATI (Gr. 4 CP2021)		PROFESSIONI QUALIFICATE NEI SERVIZI (Gr. 5 CP2021)	
	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione	Score (1-5)	Motivazione
<b>TRASVERSALE</b>						
Comunicazione efficace	4 – <b>Importante</b>	Leadership, presentazioni, negoziazione	4 – <b>Importante</b>	Comunicazione scritta e orale professionale	5 – <b>Critica</b>	Relazione diretta e continua col cliente
Team working	4 – <b>Importante</b>	Coordinamento inter-funzionale e riunioni	4 – <b>Importante</b>	Collaborazione con colleghi d'ufficio	5 – <b>Critica</b>	Operatività quotidiana in brigata/team
Problem solving	5 – <b>Critica</b>	Decisioni critiche in contesti complessi	4 – <b>Importante</b>	Gestione reclami e anomalie operative	4 – <b>Importante</b>	Gestione imprevisti e reclami in loco
Adattabilità	4 – <b>Importante</b>	Flessibilità strategica e organizzativa	4 – <b>Importante</b>	Adattamento a procedure e strumenti nuovi	5 – <b>Critica</b>	Risposta rapida a picchi e imprevisti operativi
Leadership collaborativa	5 – <b>Critica</b>	Core skill per guidare il team aziendale	3 – <b>Utile</b>	Guida del proprio ufficio/gruppo di lavoro	3 – <b>Utile</b>	Iniziativa informale nel team operativo
Creatività	5 – <b>Critica</b>	Innovazione prodotti, servizi, esperienze	4 – <b>Importante</b>	Proposte migliorative a processi e offerta	3 – <b>Utile</b>	Idee operative per migliorare il servizio
Orientamento al cliente e accoglienza	3 – <b>Utile</b>	Cultura aziendale e standard di servizio	4 – <b>Importante</b>	Assistenza qualificata e personalizzata	5 – <b>Critica</b>	Prima competenza operativa del ruolo

LEGENDA PUNTEGGI DI IMPORTANZA	
1 – <b>Inirlevante</b>	Non richiesta per il gruppo professionale
2 – <b>Marginale</b>	Solo in contesti molto specifici
3 – <b>Utile</b>	Utile ma non determinante nel ruolo quotidiano
4 – <b>Importante</b>	Richiesta con buona padronanza e frequenza
5 – <b>Critica</b>	Fondamentale: il ruolo non è efficace senza questa competenza

Riferimenti: Sistema Informativo Exceclior 2025 (Unioncamere – Ministero del Lavoro) | Classificazione CP2021 ISTAT | Metodologia NTG (Next Tourism Generation) | Portale professioni Istituto Nazionale per l'Analisi delle politiche pubbliche

# 11.

## CONCLUSIONI

- Il percorso di ricerca e la sintesi dei risultati
- I temi chiave per il futuro del sistema turistico
- Implicazioni e direzioni di sviluppo

# 11.CONCLUSIONI

## IL PERCORSO DI RICERCA E LA SINTESI DEI RISULTATI

Il presente report, realizzato nell'ambito del progetto "Competenze per la valorizzazione e l'integrazione degli attrattori culturali e turistici", ha avuto l'obiettivo di costruire una base conoscitiva organica sui fabbisogni di competenza dell'ecosistema turistico dell'Emilia-Romagna. Il percorso di ricerca è stato sviluppato attraverso un impianto integrato, che ha combinato l'analisi dei megatrend, la definizione di un quadro concettuale articolato in cinque macro-aree di competenza, l'ascolto qualitativo degli stakeholder e l'indagine empirica rivolta agli operatori della filiera. Tale percorso è confluito nella costruzione di una mappatura multilivello delle competenze, pensata come strumento di lettura delle interdipendenze tra persone, organizzazioni e territori.

L'integrazione tra analisi desk, contributi qualitativi e dati empirici consente di restituire un quadro articolato, dal quale emergono alcuni elementi di sintesi particolarmente rilevanti.

**Il turismo come ecosistema complesso:** il lavoro conferma l'opportunità di leggere il turismo non come una semplice somma di comparti, ma come un sistema di relazioni e interdipendenze tra imprese, territori, istituzioni, comunità e competenze. In questa prospettiva, le competenze non rappresentano soltanto un attributo individuale, ma una risorsa distribuita che contribuisce al funzionamento complessivo dell'ecosistema.

## 11.CONCLUSIONI

---

**Il divario tra rilevanza strategica e livello di presidio:** l'indagine empirica mette in evidenza uno scostamento tra l'importanza attribuita ad alcune competenze e il loro effettivo livello di possesso. Tale distanza risulta particolarmente significativa per le competenze digitali più avanzate, legate all'analisi dei dati e all'intelligenza artificiale, e per le competenze green di natura strategica, connesse a certificazioni, sostenibilità gestionale ed economia circolare.

**La centralità del territorio e della comunità:** la fase qualitativa ha rafforzato l'esigenza di adottare approcci differenziati, capaci di valorizzare le vocazioni specifiche dei territori, dalle aree interne ai borghi, dai contesti montani alle destinazioni mature. Il coinvolgimento delle comunità locali emerge come condizione essenziale per costruire modelli di sviluppo coerenti, sostenibili e radicati nei contesti reali.

**La richiesta di una formazione più flessibile e accessibile:** dalle evidenze raccolte emerge una domanda di percorsi formativi modulari, pratici e compatibili con i ritmi operativi del settore. Gli ostacoli principali restano il tempo, i costi e la difficoltà di conciliare formazione e lavoro, segnalando la necessità di modalità più adattabili, anche attraverso soluzioni miste, esperienziali e orientate all'applicazione concreta.

# 11.CONCLUSIONI

## I TEMI CHIAVE PER IL FUTURO DEL SISTEMA TURISTICO

Dalla lettura complessiva dei risultati si delineano alcune traiettorie trasversali, che rappresentano snodi rilevanti per l'evoluzione del sistema turistico regionale.

**Competenze ibride e capacità di sistema:** la crescente complessità del settore richiede competenze capaci di integrare ambiti diversi: digitale e culturale, manageriale e relazionale, sostenibilità e progettazione territoriale. La capacità di fare rete, coordinare partenariati, leggere i contesti e costruire narrazioni condivise del territorio assume quindi un ruolo strategico per la qualificazione dell'offerta turistica.

**Sostenibilità come dimensione culturale, organizzativa e gestionale:** la sostenibilità si configura come una dimensione trasversale, che non riguarda soltanto singole pratiche operative, ma il modo in cui le imprese e i territori progettano il proprio sviluppo. Renderla effettiva richiede competenze manageriali, capacità di lettura degli impatti, attenzione alle comunità residenti e valorizzazione equilibrata delle risorse culturali e ambientali.

**Formazione continua come leva di adattamento e innovazione:** i risultati confermano che l'apprendimento continuo rappresenta una condizione necessaria per accompagnare i processi di cambiamento. Perché la formazione sia realmente efficace, tuttavia, deve essere percepita e organizzata non come elemento episodico o accessorio, ma come parte integrante delle strategie di sviluppo delle imprese e dei territori.

**Mappatura delle competenze come strumento di lettura e orientamento:** la mappatura presentata nel Capitolo 10 non costituisce un punto di arrivo definitivo, ma uno strumento dinamico e aggiornabile. Essa può supportare enti di formazione, imprese, istituzioni e operatori nella comprensione dei fabbisogni, nella progettazione di percorsi mirati e nell'orientamento delle strategie di sviluppo professionale e territoriale.

# 11.CONCLUSIONI

## IMPLICAZIONI E DIREZIONI DI SVILUPPO

Alla luce del quadro emerso, il report consente di individuare alcune direzioni di lavoro per i principali attori dell'ecosistema turistico, da intendersi non come indicazioni prescrittive, ma come piste di riflessione coerenti con le evidenze raccolte.

### **Per il sistema della formazione**

Appare rilevante rafforzare un'offerta modulare, flessibile e multicanale, capace di integrare formazione in presenza, online e apprendimento sul campo. I percorsi dovrebbero concentrarsi sui gap più significativi emersi dalla ricerca, in particolare nell'ambito della digitalizzazione avanzata, della sostenibilità gestionale, della progettazione dell'esperienza turistica e delle competenze trasversali.

### **Per le imprese e gli operatori**

Diventa centrale promuovere una cultura dell'apprendimento continuo, riconoscendo il capitale umano come leva di qualità, innovazione e competitività. Questo significa non solo favorire la partecipazione a percorsi formativi, ma anche creare contesti organizzativi in grado di valorizzare collaborazione, problem solving, leadership diffusa e capacità di adattamento.

## 11.CONCLUSIONI

---

### **Per le istituzioni e la governance territoriale**

Il ruolo di DMO, cluster, enti locali e soggetti intermedi risulta decisivo nel facilitare la collaborazione tra attori diversi. La costruzione di partenariati tra formazione, imprese, ricerca e territori può favorire una maggiore coerenza tra politiche di sviluppo, fabbisogni professionali e strategie di valorizzazione turistica.

In conclusione, la ricerca conferma che le competenze rappresentano una leva fondamentale per interpretare e governare la complessità del sistema turistico regionale. Investire sul capitale umano significa rafforzare la capacità dei territori e delle imprese di affrontare le trasformazioni in atto, valorizzare le specificità locali e costruire traiettorie di sviluppo più resilienti, innovative e sostenibili. Il valore del report risiede proprio nella possibilità di offrire una base condivisa di conoscenza e orientamento, utile a sostenere scelte future più consapevoli per l'ecosistema turistico dell'Emilia-Romagna.

