

PATTO TERRITORIALE PER LE COMPETENZE E PER L'OCCUPAZIONE NELLA FILIERA DEL TURISMO

L'evoluzione della filiera turistica in Provincia di Bergamo: territori, competenze e professioni per affrontare le nuove sfide tra sostenibilità e innovazione

[1 di 3/Prodotto No. 1]

Fase I - Linea A:
rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali
Capofila: Provincia di Bergamo

di

**Federica Burini, Elisa Consolandi (Università degli Studi di Bergamo),
Stefania Negri, Margherita Roiatti, Jacopo Sala (Fondazione ADAPT)**

L'intervento è realizzato nell'ambito delle iniziative promosse nel quadro della Politica di Coesione 2021-2027 ed è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus. Per maggiori informazioni www.fse.regione.lombardia.it ID PROGETTO: 5656252 - CUP: E64G24000060007.

19 giugno 2025

* Si ringraziano per il loro contributo alla raccolta dati e materiali di approfondimento utili alla redazione del presente report anche Matteo Colombo (Fondazione ADAPT), Michele Corti, Francesco Seghezzi (ADAPT Servizi); Tomaso Tiraboschi (Fondazione ADAPT). Si ringrazia inoltre l'Osservatorio provinciale del mercato del lavoro – Provincia di Bergamo per la disponibilità e la collaborazione nel rilascio dei dati relativi alle Comunicazioni Obbligatorie (COB), fondamentali per le analisi di cui al Capitolo 1 del presente elaborato.

Indice

Introduzione.....	4
Il <i>Patto territoriale per le competenze e l'occupazione nella filiera del turismo</i>	4
La "Linea A" del Patto – struttura e obiettivi.....	5
La "Linea A" del Patto – la fase conoscitiva	6
1. Analisi del mercato del lavoro nel settore del turismo in Provincia di Bergamo.....	8
1. Il mercato del lavoro nel territorio bergamasco.....	8
2. Il settore del turismo nella Provincia di Bergamo: lavoratori e imprese	13
3. Assunzioni e cessazioni nel comparto bergamasco del turismo	19
2. Literature review	24
1. Introduzione.....	24
2. Evoluzione della domanda turistica	25
2.1. Il lavoro nel turismo: le specificità del fenomeno.....	25
2.2. Cambiamenti demografici e nuovi bisogni.....	27
2.3. Nuove sensibilità: turismo lento, esperienziale, culturale, rurale	28
2.4. Ruolo delle emozioni, narrazione e creatività nella domanda.....	29
3. La trasformazione del turismo tra crisi e rilancio	31
3.1. Impatto della pandemia sul turismo e sulle professioni.....	32
3.2. Resilienza e ripartenza: turismo sostenibile e transizione ecologica	33
4. Offerta turistica in evoluzione: tecnologie, territorio, governance	35
4.1. <i>Smart destinations</i> e digitalizzazione dell'esperienza turistica.....	35
4.2. Co-progettazione e governance multilivello nei territori	36
4.3. Turismo e rigenerazione territoriale: il caso Bergamo	38
5. Le competenze professionali nel turismo.....	39
5.1. Mismatch tra offerta e domanda di lavoro.....	39
5.2. Le professioni per le imprese del turismo.....	40
5.3. Nuove professioni: <i>soft & green jobs, digital skills, competenze trasversali</i>	41
6. Innovazione formativa e modelli di apprendimento	42
6.1. Università, enti locali, parti sociali e imprese: sinergie per sopperire al disallineamento tra domanda e offerta di lavoro.....	42

7. Conclusioni e prospettive future	43
Riferimenti bibliografici	44
Allegato 1: Matrice delle fonti e delle risorse utilizzate per la rassegna ragionata della letteratura.....	50

Introduzione

Il Patto territoriale per le competenze e l'occupazione nella filiera del turismo

Nell'ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza e del Piano di attuazione regionale del Programma GOL, Regione Lombardia ha emanato la misura dei "Patti territoriali per le competenze e l'occupazione", uno strumento di anticipazione e indirizzo dell'offerta formativa, da realizzare tramite partenariati composti da soggetti pubblici e privati di un determinato territorio, settore e/o filiera.

La finalità dei Patti è promuovere una maggiore interconnessione tra servizi per il lavoro, filiera formativa e filiera produttiva per sostenere occupabilità e occupazione dei cittadini insieme alla competitività delle imprese, favorendo per entrambi la partecipazione attiva alle transizioni del mercato del lavoro e il superamento del problema del *mismatch*.

Per raggiungere questi obiettivi, il Patto prevede tre linee di intervento:

- A. la realizzazione di un'analisi approfondita del fabbisogno di competenze del territorio;
- B. l'attivazione di percorsi formativi per diminuire il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro;
- C. l'implementazione di azioni di orientamento, comunicazione, accompagnamento al lavoro per favorire l'attrattività del settore.

Nell'aprile 2024 **la Provincia di Bergamo, in qualità di capofila di un ampio partenariato che vede co-protagonisti la Camera di Commercio di Bergamo e le associazioni di categoria rappresentative del settore (Confcommercio, Confesercenti e Coldiretti), ha presentato a Regione Lombardia una proposta progettuale, il Patto territoriale per le competenze e l'occupazione nella filiera del turismo, un ambizioso sistema di iniziative aventi lo scopo di ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro**, che, anche in questo settore, rappresenta una delle principali criticità nell'attuale congiuntura.

La Provincia è capofila di un partenariato composto da ben 21 soggetti del territorio, in rete con altri 11 che fungono da "rete di sostegno" all'iniziativa.

Oltre ai citati partner istituzionali, ritenuti fondamentali al buon esito delle iniziative ma soprattutto alla futura continuità dell'alleanza territoriale, i partner sono rappresentati dall'Università degli studi di Bergamo e dalla Fondazione ADAPT, nonché da enti accreditati alla formazione, al lavoro e da agenzie per il lavoro (ABF,

Atena, Enaip, Cat Ascom, Cescot Confesercenti, Cesvip, IAL, Istituto Fantoni, Sacra Famiglia, AxL SpA e AxL Formazione, Samsic, Maw).

Compongono invece la “rete di supporto”, le Organizzazioni Sindacali (CGIL, CISL, UIL), Confcooperative, Confindustria, Bergamo Sviluppo, l'ente bilaterale del settore alberghiero e pubblici esercizi, AGSG, Mestieri Lombardia, Fondazione ITS mobilità sostenibile e Fondazione Maddalena di Canossa.

La scelta del turismo come settore prioritario di intervento è motivata dalla crescente rilevanza che questo ambito ha assunto nella Provincia di Bergamo, anche grazie all'evento *Bergamo-Brescia Capitale della Cultura 2023* e alle prossime *Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026*.

Il progetto, che ha preso avvio a ottobre 2024 e si concluderà a marzo 2026, prevede la realizzazione di **un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi e professionali del settore turistico**, attraverso un'indagine di tipo quali-quantitativo in un orizzonte a medio-lungo termine utilizzando strumenti della ricerca qualitativa, statistica e sociale tramite sistemi di *labour market intelligence* e *skills intelligence* anche mediante il coinvolgimento in interviste e focus group degli imprenditori del settore, del partenariato e della rete.

Durante lo svolgimento dell'analisi verranno attivati diversi **percorsi formativi** sulle competenze più richieste nel settore turistico in base a quanto emerso sia nell'analisi preliminare dei fabbisogni sia nelle fasi più avanzate della ricerca. Si tratta di 11 percorsi di formazione che riguardano le competenze di cui il territorio avverte il maggior bisogno e che si collocano nei diversi comparti della filiera del turismo (accoglienza, ristorazione, eventistica, mobilità).

Infine il Patto prevede l'organizzazione di **eventi informativi e orientativi distribuiti sul territorio** per potenziare il capitale umano e migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si tratta di 6 grandi eventi di divulgazione degli esiti dell'azione di analisi, di incontro domanda-offerta e di orientamento informativo.

Il patrimonio informativo generato dal patto verrà condiviso con gli stakeholder locali, in particolare con la filiera della formazione e del lavoro, per **dotare il territorio di nuove e diffuse competenze**, indirizzando l'offerta formativa sulla base di un'approfondita analisi dei fabbisogni e offrendo ai cittadini e alle imprese nuovi servizi a supporto delle politiche attive del lavoro e della formazione.

La “Linea A” del Patto – struttura e obiettivi

La Linea A del *Patto per le competenze nella filiera del turismo* in Provincia di Bergamo è dedicata all'**analisi dei fabbisogni di competenze e dei profili professionali strategici** per il settore. In un contesto attraversato da profonde trasformazioni – legate alla transizione ecologica e digitale, all'evoluzione della domanda

turistica e alle sfide dell'accessibilità e della mobilità sostenibile – la Linea A intende costruire un quadro conoscitivo solido e aggiornato per orientare le politiche formative e i percorsi di sviluppo del territorio.

Il percorso si articola in più fasi, strettamente integrate tra loro, che combinano attività di analisi *desk* e momenti partecipativi. Questa prima fase conoscitiva, documentata nel presente report, è il risultato di un lavoro di raccolta e sistematizzazione di dati statistici e fonti di letteratura, volto a descrivere le dinamiche strutturali e occupazionali del turismo a livello provinciale, nazionale ed europeo, con un focus specifico su profili, competenze e tendenze evolutive del settore.

Sulla base di queste prime evidenze, le attività proseguiranno con la realizzazione di un **round di interviste semi-strutturate** rivolto a rappresentanti di imprese e stakeholder del comparto turistico locale. Le interviste, progettate e condotte in collaborazione con l'Università di Bergamo, consentiranno di approfondire le competenze chiave e le figure professionali ritenute più rilevanti per la filiera – anche in un'ottica di aggiornamento e riprogettazione dei percorsi formativi.

In parallelo verranno organizzati **focus group tematici**, articolati per comparti e orientati sia a validare i risultati della rilevazione sia a esplorare, attraverso l'analisi SWOT e lo scenario *building*, le prospettive evolutive del turismo locale. Questi momenti di confronto, aperti a soggetti pubblici e privati appartenenti al sistema imprenditoriale e istituzionale del territorio, permetteranno di integrare le letture emergenti con le esperienze e le visioni degli attori coinvolti.

I risultati di queste attività verranno elaborati e restituiti attraverso specifici report dedicati e confluiranno infine in una **sintesi integrata finale**, che rappresenterà un riferimento strategico per rafforzare la filiera turistica e la sua capacità di generare occupazione qualificata e sostenibile.

Il presente report, in quanto **prima uscita ufficiale della Linea A**, rappresenta non solo l'avvio del percorso di ricerca e confronto, ma anche **la cornice entro cui interpretare le tappe successive**, garantendo coerenza tra analisi, rilevazione sul campo e obiettivi di *policy*.

La “Linea A” del Patto – la fase conoscitiva

Il **presente report** rappresenta l'esito delle attività preliminari di ricerca *desk* e analisi documentale, finalizzate a delineare un quadro conoscitivo solido, aggiornato e coerente con le trasformazioni in atto nel settore turistico, sia a livello nazionale che locale.

Obiettivo del report è duplice: da un lato, **fotografare le principali dinamiche occupazionali e produttive** del comparto turistico, attraverso l'elaborazione e

l'interpretazione di dati statistici; dall'altro, **approfondire i cambiamenti in corso nella filiera** mediante una rassegna ragionata della letteratura scientifica e grigia, con un focus specifico su transizione digitale, sostenibilità ambientale, accessibilità e mutamenti demografici.

Il documento si articola secondo un approccio integrato che combina:

- una **statistics review**, basata su fonti istituzionali (Istat, Eurostat, CEDEFOP, Movimprese, ecc.), volta a descrivere l'andamento del mercato del lavoro e i trend occupazionali nel settore, con particolare attenzione alla provincia di Bergamo;
- una **literature review**, che ricostruisce le traiettorie evolutive del turismo contemporaneo a partire da contributi accademici, report di settore, studi europei e documenti di *policy*.

Questo lavoro costituisce la **base conoscitiva e metodologica** per lo sviluppo delle fasi successive della Linea A, dedicate alla rilevazione sul campo dei fabbisogni professionali emergenti nei diversi comparti del turismo, attraverso interviste con attori chiave e focus group tematici. I risultati attesi saranno fondamentali per orientare la progettazione di percorsi formativi, politiche attive del lavoro e strategie di sviluppo locale capaci di rispondere alle nuove sfide del settore.

Il Patto non è solo un progetto: è **una rete, un metodo, una visione condivisa**. Un'opportunità concreta per cittadini, imprese, studenti e lavoratori di entrare da protagonisti nel turismo di domani.

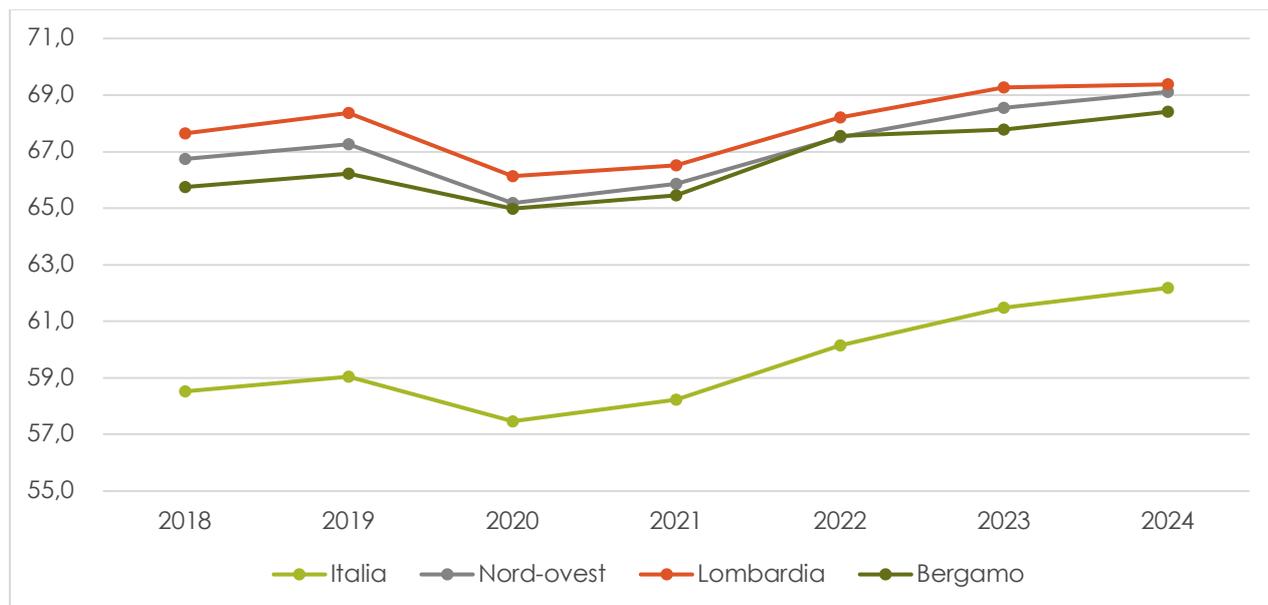
1. Analisi del mercato del lavoro nel settore del turismo in Provincia di Bergamo

Questo primo capitolo presenta e analizza i dati e le statistiche più recenti relative al settore del turismo nel territorio bergamasco, con un focus sulle principali macro-tendenze a livello provinciale. Il capitolo che segue è stato sviluppato a valle di un'attività di *statistics review*, condotta per selezionare e interpretare le fonti più rilevanti e aggiornate. Le informazioni raccolte provengono da diverse fonti istituzionali – tra cui Istat, Inps e Movimprese – e includono sia dati statistici che amministrativi. L'articolazione del capitolo segue un'impostazione progressiva: si apre con un inquadramento generale del mercato del lavoro a livello territoriale, prosegue con l'analisi specifica del comparto turistico in termini di occupazione e demografia d'impresa, e si conclude con un focus sui flussi di assunzioni e cessazioni nel settore di riferimento.

1. Il mercato del lavoro nel territorio bergamasco

Secondo i dati Istat della Rilevazione delle Forze di Lavoro, tra il 2018 e il 2024 il tasso di occupazione nella Provincia di Bergamo è aumentato di 2,7 punti percentuali, passando dal 65,8% al 68,4%. Questo incremento si è verificato nonostante il rallentamento dovuto alla crisi pandemica che, nel 2020, ha determinato una contrazione di oltre un punto percentuale nel tasso di occupazione (-1,2 punti). Nel periodo considerato, l'indice di occupazione bergamasco si è mantenuto stabilmente al di sopra della media nazionale, pur restando leggermente inferiore rispetto ai valori registrati a livello regionale e nell'area del Nord-ovest. Nel 2024, in particolare, l'indicatore per la Provincia di Bergamo supera la media nazionale (62,2%) di 6,2 punti percentuali, ma risulta inferiore di 1 punto percentuale rispetto alla media regionale (69,4%) e di 0,7 punti rispetto al valore del Nord-ovest (69,1%).

Figura 1. Tasso di occupazione (15-64 anni) per territorio, 2018-2024, valori percentuali



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

Analizzando la variazione dell'occupazione in termini assoluti, si osserva che, tra il 2018 e il 2024, il numero totale di occupati (15-89 anni) nella Provincia di Bergamo è aumentato complessivamente di circa 21 mila unità, passando da 475.619 a 497.302 (+4,6%). Particolarmente significativa è stata la crescita dell'occupazione femminile, con 20 mila unità in più rispetto al 2018, per un totale di 213.307 donne occupate nel 2024 (+10,3%). Confrontando il volume occupazionale dell'area bergamasca con quello relativo agli altri livelli territoriali presi in esame, emerge che la Provincia di Bergamo rappresenta rispettivamente l'11% e il 7% dell'occupazione regionale e di quella della ripartizione Nord-ovest.

Tabella 1. Occupati (15-89 anni) per genere e per territorio, 2018 vs 2024, valori assoluti e variazioni percentuali

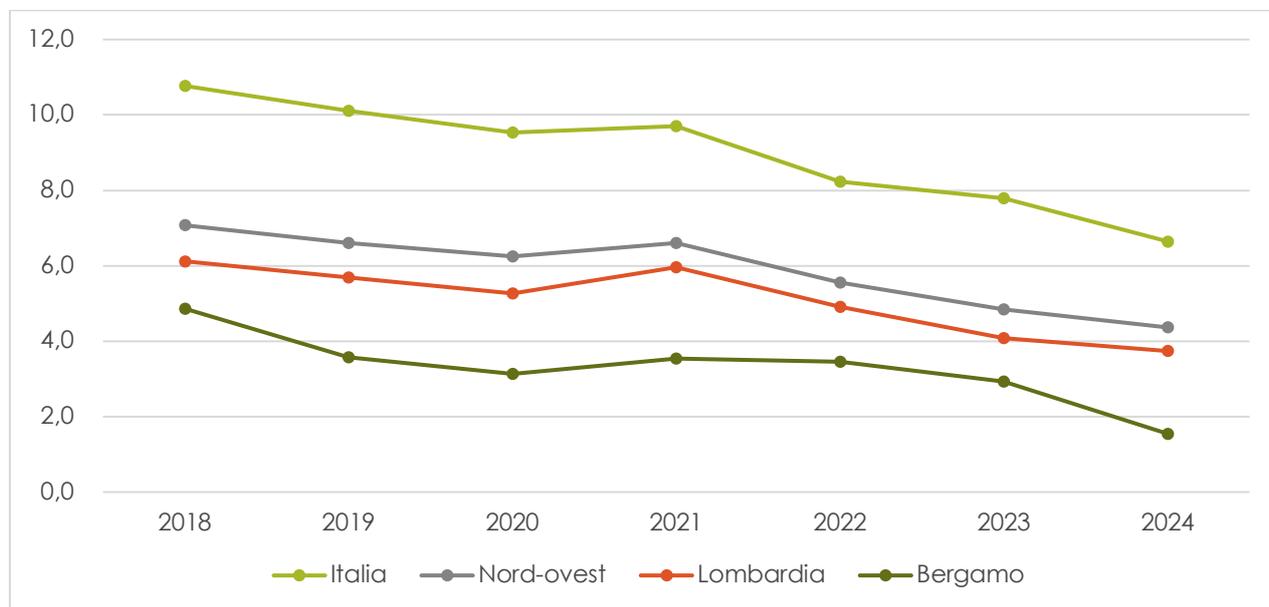
	2018			2024			Var. 2018-2024 (%)		
	M	F	Tot	M	F	Tot	M	F	Tot
Bergamo	282.299	193.320	475.619	283.995	213.307	497.302	+0,6	+10,3	+4,6
Lombardia	2.485.318	1.908.128	4.393.447	2.537.721	2.000.103	4.537.824	+2,1	+4,8	+3,3
Nord-ovest	3.862.543	3.002.792	6.865.336	3.945.220	3.137.870	7.083.090	+2,1	+4,5	+3,2
Italia	13.282.229	9.676.502	22.958.730	13.764.746	10.167.518	23.932.264	+3,6	+5,1	+4,2

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

Nel periodo 2018-2024, il tasso di disoccupazione nel territorio bergamasco è diminuito in modo significativo, passando dal 4,9% a un valore record dell'1,5%, con un calo di oltre 3 punti percentuali. Nonostante alcune fluttuazioni tra il 2020 e il 2022, legate alla pandemia da Covid-19, l'indicatore si è mantenuto stabilmente

al di sotto delle medie nazionale, regionale e dell'area del Nord-Ovest. Nel 2024, in particolare, Bergamo registra un livello di disoccupazione tra i più contenuti: 2,2 punti percentuali in meno rispetto alla media lombarda (3,7%), 2,8 rispetto al Nord-Ovest (4,4%) e ben 5,1 rispetto al dato nazionale (6,6%).

Figura 2. Tasso di disoccupazione (15-64 anni) per territorio, 2018-2024, valori percentuali



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

In termini assoluti, il numero di persone in cerca di un'occupazione nel 2024 si attesta a 7.851, in sostanziale calo rispetto al 2018 (-67,5%). Questa tendenza riguarda sia le donne che gli uomini, sebbene per questi ultimi la diminuzione risulti più marcata (-70,9%).

Tabella 2. Disoccupati (15-74 anni) per genere e per territorio, 2018 vs 2024, valori assoluti e variazioni percentuali

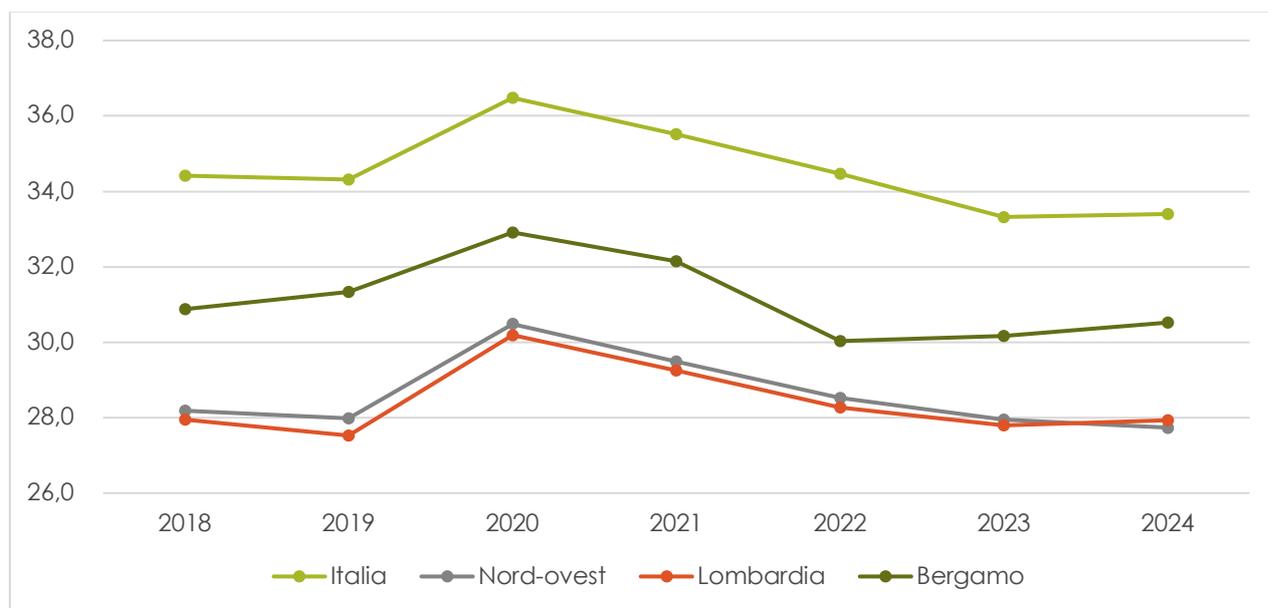
	2018			2024			Var. 2018-2024 (%)		
	M	F	Tot	M	F	Tot	M	F	Tot
Bergamo	12.155	12.024	24.179	3.537	4.314	7.851	-70,9	-64,1	-67,5
Lombardia	136.140	145.259	281.399	82.865	89.663	172.528	-39,1	-38,3	-38,7
Nord-ovest	250.009	262.652	512.661	154.310	162.699	317.009	-38,3	-38,1	-38,2
Italia	1.426.015	1.283.362	2.709.377	858.332	805.237	1.663.569	-39,8	-37,3	-38,6

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

Per quanto riguarda l'inattività lavorativa, i dati mostrano che nella Provincia di Bergamo il valore del relativo tasso ha mantenuto una sostanziale stabilità durante il periodo 2018-2024, passando dal 30,9% al 30,5%, con una variazione minima di 0,4 punti percentuali. L'indicatore ha toccato un picco del 32,9% nel 2020, chiaramente influenzato dalla crisi pandemica, per poi ritornare a valori prossimi a quelli

del periodo pre-Covid negli anni successivi. L'indice bergamasco è rimasto stabilmente al di sotto della media nazionale, pur mantenendo un valore superiore a quella regionale e dell'area del Nord-ovest. Con riferimento al 2024, il tasso di inattività della Provincia di Bergamo risulta superiore di 2,6 punti percentuali rispetto alla media lombarda (27,9%) e di 2,8 punti rispetto al Nord-ovest (27,7%), ma inferiore di 2,9 punti rispetto all'indicatore nazionale (33,4%).

Figura 3. Tasso di inattività (15-64 anni) per territorio, 2018-2024, valori percentuali



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

Analizzando le variazioni in termini assoluti, si registra, a livello provinciale, un lieve calo dell'1% nel numero di persone inattive (15-64 anni), che passano da 220.023 nel 2018 a 217.862 nel 2024. È interessante notare che questa diminuzione riguarda esclusivamente le donne: il numero di inattive si riduce del 7,7%, da 146.047 nel 2018 a 134.840 nel 2024. Per contro, nello stesso periodo, il numero di uomini inattivi è aumentato in modo significativo, passando da 73.976 a 83.022 (+12,2%).

Tabella 3. Inattivi (15-64 anni) per genere e per territorio, 2018 vs 2024, valori assoluti e variazioni percentuali

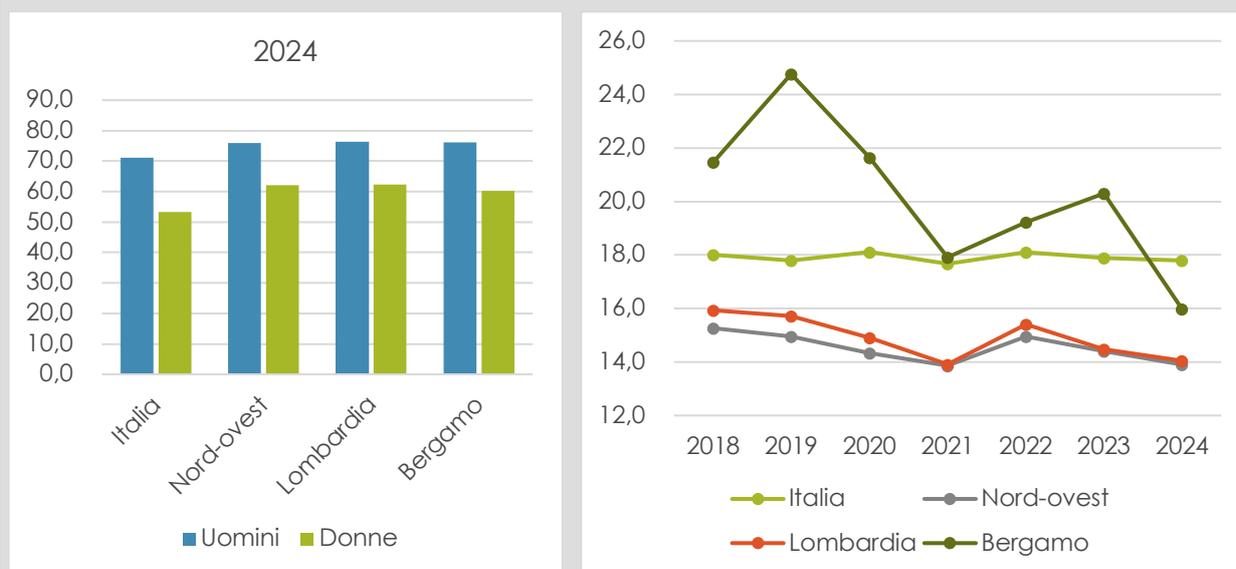
	2018			2024			Var. 2018-2024 (%)		
	M	F	Tot	M	F	Tot	M	F	Tot
Bergamo	73.976	146.047	220.023	83.022	134.840	217.862	+12,2	-7,7	-1,0
Lombardia	645.308	1.126.576	1.771.884	679.543	1.096.496	1.776.039	+5,3	-2,7	+0,2
Nord-ovest	1.041.681	1.782.792	2.824.473	1.052.039	1.708.576	2.760.616	+1,0	-4,2	-2,3
Italia	4.750.069	8.383.865	13.133.934	4.546.043	7.886.189	12.432.233	-4,3	-5,9	-5,3

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

Box 1. Differenze di genere nel mercato del lavoro bergamasco

Per caratterizzare maggiormente le dinamiche occupazionali del territorio, viene proposta di seguito un'analisi che tiene conto delle differenze di genere nei relativi outcome occupazionali. In particolare, si osserva che, con riferimento al 2024, il tasso di occupazione maschile riferito alla Provincia di Bergamo si attesta al 76,2%, mentre quello femminile raggiunge il 60,3%, evidenziando un divario di 16 punti percentuali. L'indicatore relativo agli uomini è perfettamente allineato con la media regionale e quella relativa al territorio del Nord-ovest (76,3% e 76%, rispettivamente), mentre supera di oltre 5 punti percentuali il dato relativo al contesto nazionale (71,1%). Per contro, l'indice relativo all'occupazione femminile, pur essendo significativamente superiore alla media nazionale (53,3%), risulta inferiore di circa 2 punti percentuali rispetto al valore dell'indicatore regionale (62,3%) e del Nord-ovest (62,3% e 62,1%). Analizzando il trend degli ultimi anni, emerge una riduzione del divario occupazionale tra uomini e donne in tutti i territori analizzati. In questo contesto, Bergamo si distingue per un calo del gap di 5,5 punti percentuali nel periodo 2018-2024, pur mantenendo un differenziale ancora superiore di circa 2 punti percentuali rispetto a quello registrato a livello regionale e nell'area del Nord-ovest.

Figura 4. Tasso di occupazione (15-64 anni) per genere e per territorio, 2024, valori percentuali; divario occupazionale di genere (15-64 anni) per territorio, 2018-2024, punti percentuali

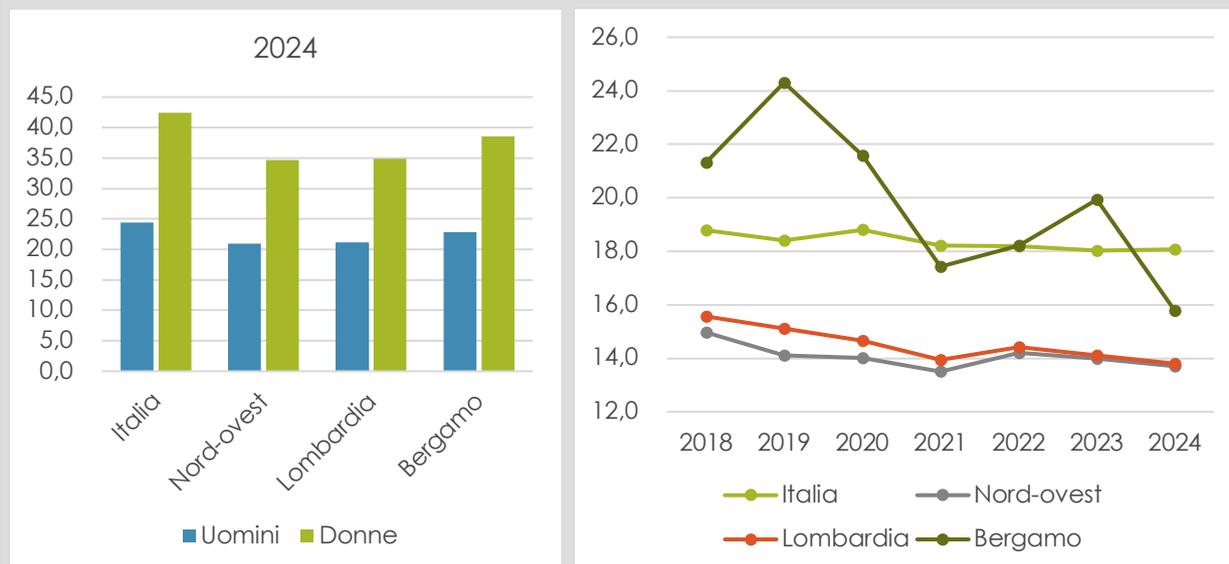


Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

Con riferimento al tasso di inattività, si osserva che, con riferimento al 2024, l'indicatore provinciale riferito alla popolazione maschile (di età compresa tra i 15 e i 64 anni) risulta pari al 22,8%, mentre quello relativo alla popolazione femminile raggiunge quota 38,6%, una differenza di oltre 15 punti percentuali. Si osserva che il valore del tasso di inattività femminile è al di sotto della media nazionale (42,4%), ma risulta significativamente superiore al dato regionale (34,9%) e a quello relativo ai territori del Nord-ovest (34,6%). Riguardo all'inattività maschile, l'indice bergamasco è inferiore rispetto all'indicatore nazionale (24,4%), ma risulta di poco superiore alla media regionale (21,1%) e a quella territoriale (20,9%). Con riferimento al periodo 2018-2024, si evidenzia un calo significativo

della differenza tra inattività femminile e maschile a livello provinciale (potenzialmente connesso all'incremento del tasso di occupazione registrato nello stesso periodo).

Figura 5. Tasso di inattività (15-64 anni) per genere e per territorio, 2024, valori percentuali; differenza tra il tasso di inattività femminile e maschile (15-64 anni) per territorio, 2018-2024, punti percentuali



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

2. Il settore del turismo nella Provincia di Bergamo: lavoratori e imprese

Restringendo l'analisi all'andamento del mercato del lavoro nel settore turistico, i dati Inps dell'Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo mostrano che, tra il 2018 e il 2023, il numero di dipendenti appartenenti al settore del turismo (sezioni ATECO I, N e R) nella Provincia di Bergamo è aumentato di 8.318 unità (+13,5%). Si nota come, in termini percentuali, la crescita osservata nella Provincia sia stata maggiore rispetto a quella registrata a livello sia regionale (+6,8%) e territoriale (+7,3%). Un impatto significativo su questa crescita potrebbe derivare dalla nomina della città di Bergamo, insieme a Brescia, come Capitale italiana della cultura nel 2023. In particolare, i dati mostrano un aumento significativo di 2.475 lavoratori (+3,7%) nel periodo 2022-2023, suggerendo una potenziale correlazione tra questo prestigioso riconoscimento e l'accelerazione della crescita occupazionale nel settore. L'incremento più significativo a livello provinciale si è avuto nel comparto delle attività artistiche, sportive e di intrattenimento (+21,4%), seguito da quello delle attività di alloggio e ristorazione (+18,8%) e dal segmento delle attività di noleggio, delle agenzie di viaggio e dei servizi di supporto alle imprese (+9,5%).

Tabella 4. Numero di lavoratori dipendenti per territorio e per sezione ATECO, 2018-2023, valori assoluti e variazioni assolute e percentuali

Territorio	Sezioni ATECO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var. 2018-2023 (v.a.)	Var. 2018-2023 (%)
Bergamo	I: attività dei servizi di alloggio e ristorazione	23.310	25.006	22.230	23.184	25.531	27.681	+4.371	+18,8
	N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	35.921	34.833	33.575	38.501	39.410	39.335	+3.414	+9,5
	R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	2.488	2.731	2.292	2.470	2.621	3.021	+533	+21,4
	Totale (I-N-R)	61.719	62.570	58.097	64.155	67.562	70.037	+8.318	+13,5
Lombardia	I: attività dei servizi di alloggio e ristorazione	254.252	266.349	230.326	237.557	266.895	284.430	+30.178	+11,9
	N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	424.278	420.820	407.940	426.558	445.546	439.111	+14.833	+3,5
	R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	32.412	32.664	27.588	28.260	32.482	35.588	+3.176	+9,8
	Totale (I-N-R)	710.942	719.833	665.854	692.375	744.923	759.129	+48.187	+6,8
Nord-ovest	I: attività dei servizi di alloggio e ristorazione	413.189	433.191	372.710	388.865	435.121	462.506	+49.317	+11,9
	N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	609.138	604.691	589.242	618.973	642.925	634.595	+25.457	+4,2
	R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	59.113	59.396	51.125	51.946	59.145	63.303	+4.190	+7,1
	Totale (I-N-R)	1.081.440	1.097.278	1.013.077	1.059.784	1.137.191	1.160.404	+78.964	+7,3
Italia	I: attività dei servizi di alloggio e ristorazione	1.709.822	1.783.811	1.547.932	1.620.866	1.802.797	1.918.010	+208.188	+12,2
	N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1.778.382	1.763.908	1.718.049	1.808.484	1.876.084	1.864.959	+86.577	+4,9
	R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	238.980	243.840	210.962	224.673	252.781	266.737	+27.757	+11,6
	Totale (I-N-R)	3.727.184	3.791.559	3.476.943	3.654.023	3.931.662	4.049.706	+322.522	+8,7

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Inps (Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo)

Per quanto riguarda le specializzazioni produttive locali, secondo i dati Istat del Registro statistico delle imprese attive, relativi al 2022, il numero di imprese operanti nel settore turistico nella Provincia di Bergamo ammontava a 9.233, pari al 10,3% del totale delle imprese attive a livello provinciale. Nello stesso anno, il settore contava 69.955 addetti, ossia il 16,9% del totale degli addetti nelle imprese attive nella Provincia.

Tabella 5. Numero di imprese attive e numero di addetti delle imprese attive (valori medi annui) per classe di addetti e per sezioni ATECO¹, Provincia di Bergamo, 2022, valori assoluti

Tipo dato	Numero imprese attive ²					Numero addetti delle imprese attive (valori medi annui) ³				
	0-9	10-49	50-249	250+	Totale	0-9	10-49	50-249	250+	Totale
0010: TOTALE⁴	83.373	5.148	787	123	89.431	147.135	95.481	77.673	94.698	414.987
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	4.421	463	13	5	4.902	13.364	7.306	1.070	1.838	23.579
55: alloggio	378	36	1	..	415	967	637	54	..	1.658
56: attività dei servizi di ristorazione	4.043	427	12	5	4.487	12.397	6.670	1.016	1.838	21.921
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2.789	223	34	11	3.057	5.070	4.439	3.433	30.625	43.566
79: attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse	206	8	214	424	109	532
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.234	38	2	..	1.274	1.716	693	401	..	2.810

¹ Dall'elenco riportato nella tabella sono esclusi i seguenti settori ATECO 2-digit: attività di noleggio e leasing operativo (N77), attività di ricerca, selezione e fornitura di personale (N78), servizi di vigilanza e investigazione (N80), attività e servizi per edifici e paesaggio (N81), attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese (N82), attività riguardanti le lotterie, le scommesse, le case da gioco (R92).

² Dall'anno 2019, si diffondono i dati relativi alle imprese risultate attive in almeno un giorno nell'anno di riferimento. Per gli anni precedenti, fino all'anno 2018, i dati diffusi sulle imprese attive riguardano quelle che hanno svolto una attività produttiva per almeno sei mesi nell'anno di riferimento. Per tale ragione si sottolinea che a partire dall'anno 2019 i dati non sono pienamente confrontabili in serie storica con quelli degli anni precedenti. Si ricorda inoltre che per "impresa" qui si intende l'"unità giuridica attiva".

³ Per addetti si intendono i dipendenti e gli indipendenti delle imprese attive.

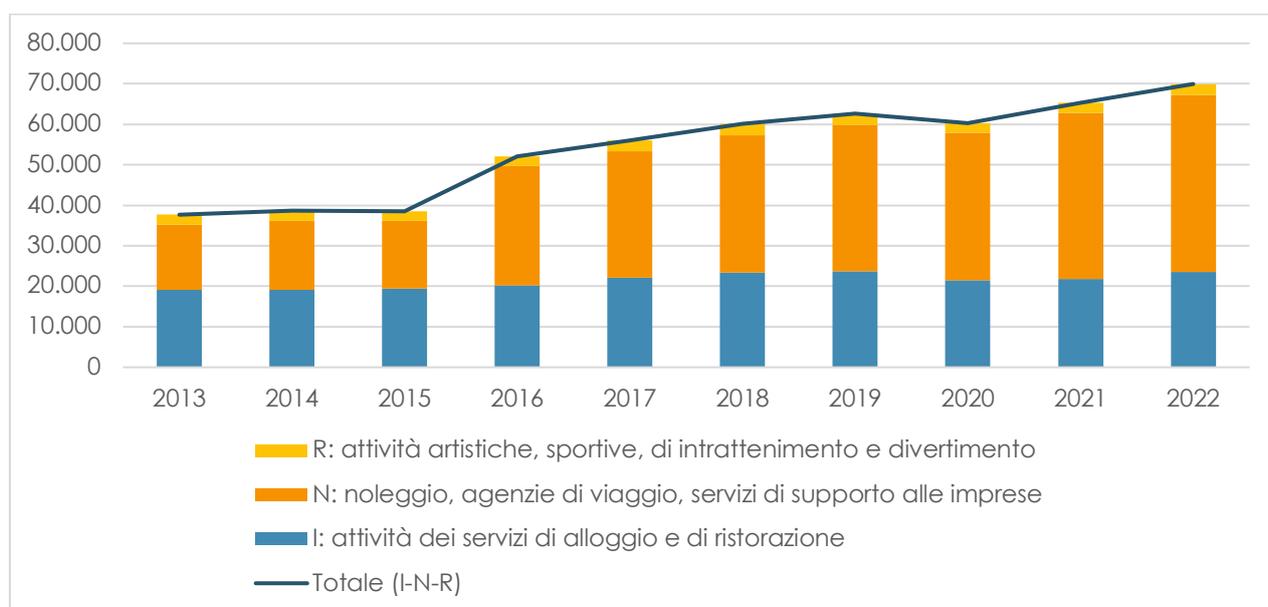
⁴ Non comprende: amministrazione pubblica e difesa assicurazione sociale obbligatoria, attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze, organizzazioni ed organismi extra-territoriali.

90: attività creative, artistiche e di intrattenimento	609	3	612	687	38	725
91: attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali	13	2	15	12	42	53
93: attività sportive, di intrattenimento e di divertimento	462	24	2	..	488	646	419	401	..	1.466

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Registro statistico delle imprese attive)

Se si analizza l'evoluzione del numero complessivo di addetti delle imprese attive negli ultimi dieci anni, la dinamica del settore turistico presenta un quadro generalmente positivo a livello provinciale. Nonostante l'impatto della pandemia da Covid-19, i comparti legati al turismo hanno mostrato una crescita occupazionale rilevante nel periodo considerato. Le attività di alloggio e ristorazione hanno registrato un incremento di 4.454 addetti (+23,3%), mentre il comparto del noleggio, delle agenzie di viaggio e dei servizi di supporto alle imprese ha visto aumentare il numero di addetti di 27.075 unità (+172,2%). Anche le attività artistiche, sportive e di intrattenimento hanno mostrato una crescita, seppur più contenuta, con un aumento di 268 addetti (+10,6%). Nel complesso, a livello locale, l'occupazione nel settore turistico ha registrato un aumento sostanziale di circa l'86%, passando da 37.672 addetti nel 2013 a 69.955 nel 2022.

Figura 6. Numero di addetti delle imprese attive (valori medi annui) per sezione ATECO, Provincia di Bergamo, 2013-2022



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Registro statistico delle imprese attive)

Passando all'analisi dei dati Istat più recenti sull'occupazione nella Provincia di Bergamo, suddivisi per macro-settore produttivo, è possibile affermare che il

comparto dei servizi rappresenta una componente rilevante del panorama occupazionale locale. Nel 2024, infatti, circa il 58% dei lavoratori (pari a circa 287 mila unità) è impiegato in questo settore. All'interno del macro-settore dei servizi, il comparto del commercio, degli alberghi e dei ristoranti copre il 17,5% degli occupati complessivi a livello provinciale. È interessante notare che, in termini di variazioni nel periodo 2018-2024, il comparto delle attività ricettive e della ristorazione si distingue per aver registrato l'incremento percentuale maggiore (+11,4%).

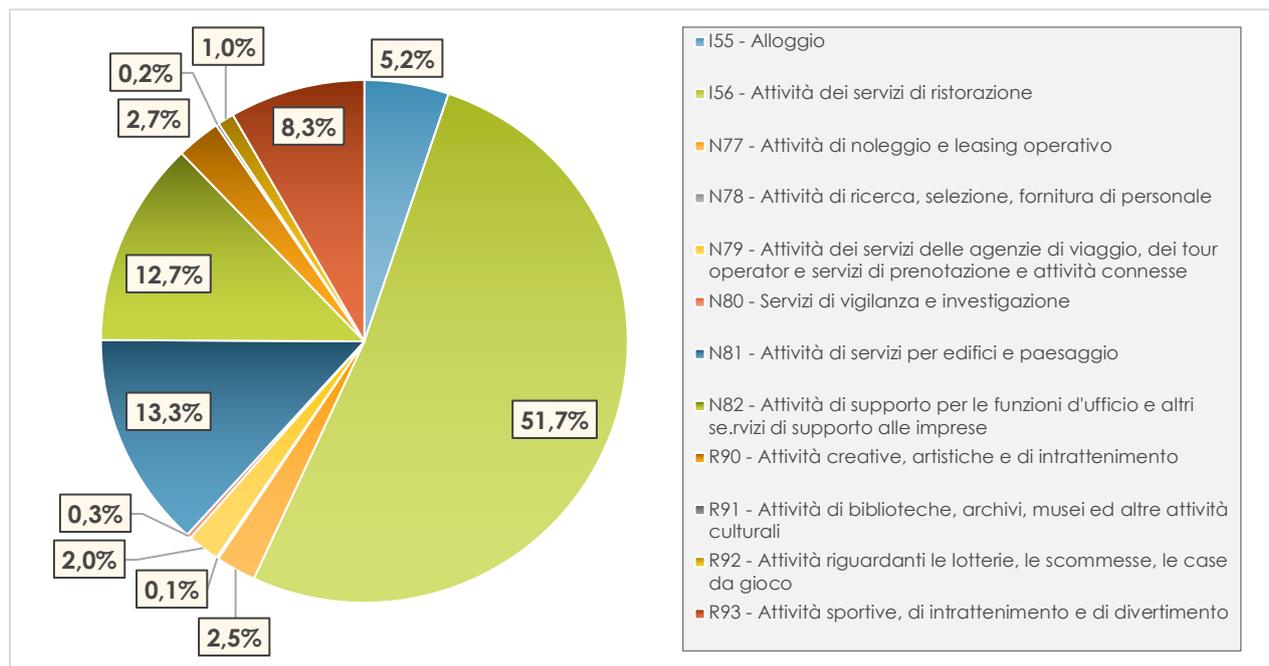
Tabella 6. Occupati (15-89 anni) nei settori ATECO, Provincia di Bergamo, 2018 vs 2024, valori assoluti e variazioni assolute e percentuali

Settore ATECO	2018	2024	Var. 2018-2024 (v.a.)	Var. 2018-2024 (%)
Agricoltura, silvicoltura e pesca (A)	10.023	9.448	-575	-5,7
<i>Totale industria escluse costruzioni (B-E)</i>	156.417	160.762	4.345	+2,8
<i>Costruzioni (F)</i>	43.228	40.160	-3.068	-7,1
Totale industria (B-F)	199.644	200.923	1.279	+0,6
<i>Commercio, alberghi e ristoranti (G, I)</i>	78.006	86.868	8.862	+11,4
<i>Altre attività dei servizi (J-U)</i>	187.945	200.063	12.118	+6,4
Totale servizi (G-U)	265.951	286.932	20.981	+7,9
Totale settori (A-U)	475.619	497.302	21.683	+4,6

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Istat (Rilevazione sulle forze di lavoro)

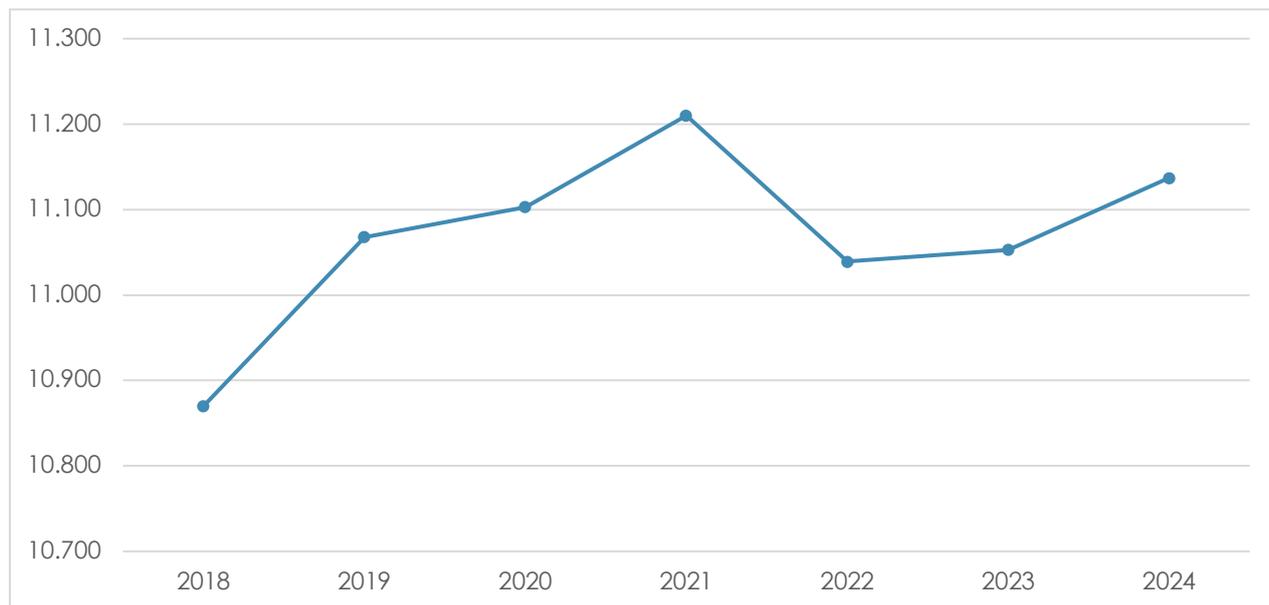
A complemento di quanto finora esaminato riguardo alle imprese attive, i dati Movimprese relativi al 2024 e riferiti alla Provincia di Bergamo mostrano che, nel complesso dei settori I, N e R, il 51,7% delle imprese registrate opera nel segmento dei servizi di ristorazione (5.759 unità). Le imprese registrate nel comparto delle attività di alloggio costituiscono il 5,2% del totale (577 unità), mentre quelle operanti nel comparto delle agenzie di viaggio, tour operator e servizi di prenotazione rappresentano il 2% (221 unità). Le imprese registrate nelle attività creative, artistiche e di intrattenimento contribuiscono al 2,7% del totale (301 unità), seguite da quelle attive nelle biblioteche, archivi, musei e altre attività culturali, che rappresentano lo 0,2% (20 unità). Infine, le imprese registrate nel settore delle attività sportive, di intrattenimento e di divertimento costituiscono l'8,3% (926 unità). Secondo i dati Movimprese più aggiornati, il numero di unità produttive nel comparto è aumentato del 2,5%, passando da 10.870 a 11.137 nel periodo 2018-2024 (+267 imprese registrate).

Figura 7. Imprese registrate nei settori ATECO, Provincia di Bergamo, 2024, percentuali sul totale dei settori I, N e R



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Movimprese

Figura 8. Imprese registrate nei settori ATECO I, N e R, Provincia di Bergamo, 2018-2024, valori assoluti



Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Movimprese

Box 2. Demografia d'impresa nel settore del turismo a Bergamo

Un recente approfondimento dell'Ufficio Studi di Confcommercio ha analizzato l'evoluzione della demografia d'impresa nelle diverse città italiane. Per quanto riguarda il settore turistico nell'area comunale di Bergamo, lo studio evidenzia alcune variazioni interessanti. Nel periodo considerato, il numero di imprese attive nel comparto alberghiero, della ristorazione e dei bar è aumentato sia nel centro storico (+31,4%) che nelle aree esterne (+20,2%). La crescita percentuale più marcata riguarda il segmento delle "altre forme di alloggio", con un incremento superiore al 300% in entrambe le zone della città. In termini assoluti, il comparto dei ristoranti nel centro storico è cresciuto di 15 unità, mentre nelle aree esterne l'aumento maggiore ha interessato le "altre forme di alloggio" (+98 unità). Al contrario, si registra una diminuzione del numero di bar, con una riduzione di 8 unità nel centro storico e 48 nelle aree esterne.

Tabella 7. Imprese attive nel comune di Bergamo per settore e zona di appartenenza, 2012 vs 2024, valori assoluti e variazioni assolute e percentuali

	Centro storico				Non centro storico			
	2012	2024	Var. 2012-2024 (v.a.)	Var. 2012-2024 (%)	2012	2024	Var. 2012-2024 (v.a.)	Var. 2012-2024 (%)
Alberghi, bar, ristoranti	70	92	+22	+31,4	693	833	+140	+20,2
Servizi di alloggio	6	21	+15	+250,0	52	151	+99	+190,4
Alberghi	2	3	+1	+50,0	21	22	+1	+4,8
Altre forme di alloggio	4	18	+14	+350,0	31	129	+98	+316,1
Bar e ristoranti	64	71	+7	+10,9	641	682	+41	+6,4
Ristoranti	35	50	+15	+42,9	315	404	+89	+28,3
Bar	29	21	-8	-27,6	326	278	-48	-14,7

Fonte: elaborazione Ufficio Studi Confcommercio su dati Centro Studi delle Camere di Commercio G. Tagliacarne

3. Assunzioni e cessazioni nel comparto bergamasco del turismo

Dall'analisi dei dati delle Comunicazioni Obbligatorie (COB) relativi al mercato del lavoro nella Provincia di Bergamo nel periodo 2022-2024, emerge un quadro caratterizzato da elevati volumi sia in termini di assunzioni che di cessazioni, soprattutto in sottosectori specifici. Ad esempio, il comparto dei ristoranti e delle attività di ristorazione mobile spicca per numeri assoluti, registrando nel 2024 ben 11.008 assunzioni a fronte di 10.357 cessazioni, valori che testimoniano un forte dinamismo e *turnover* occupazionale (pur mantenendo un saldo positivo di +651 unità). Anche il segmento dei bar e altri esercizi simili senza cucina si caratterizza per un'elevata mobilità lavorativa, con 2.379 assunzioni e 2.267 cessazioni nel 2024, mantenendo comunque saldi positivi per tutto il triennio (+80, +154 e +112).

Tabella 8. Assunzioni e cessazioni per gruppo ATECO, Provincia di Bergamo, 2022-2024, valori assoluti e variazioni assolute

	2022			2023			2024		
	Assunzioni	Cessazioni	Δ	Assunzioni	Cessazioni	Δ	Assunzioni	Cessazioni	Δ
Altri trasporti terrestri di passeggeri	449	422	+27	591	481	+110	660	563	+97
Trasporto marittimo e costiero di passeggeri	1	0	+1	0	0	0	1	1	0
Trasporto di passeggeri per vie d'acqua interne	15	11	+4	16	15	+1	16	16	0
Trasporto aereo di passeggeri	286	79	+207	209	122	+87	118	76	+42
Alberghi e strutture simili	3.185	3.013	+172	1.684	1.578	+106	786	756	+30
Alloggi per vacanze e altre strutture per brevi soggiorni	165	186	-21	151	109	+42	163	154	+9
Aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte	18	19	-1	15	14	+1	17	19	-2
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	7.624	7.333	+291	11.081	10.252	+829	11.008	10.357	+651
Fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione	431	393	+38	390	391	-1	344	316	+28
Bar e altri esercizi simili senza cucina	2.290	2.210	+80	2.503	2.349	+154	2.379	2.267	+112
Noleggio di autoveicoli	113	85	+28	112	91	+21	155	136	+19
Noleggio di beni per uso personale e per la casa	6	11	-5	7	9	-2	5	5	0
Attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator	67	65	+2	91	63	+28	54	39	+15
Altri servizi di prenotazione e attività connesse	24	17	+7	47	47	0	26	21	+5
Organizzazione di convegni e fiere	857	839	+18	977	940	+37	1.034	1.031	+3
Attività creative, artistiche e di intrattenimento	101	94	+7	86	87	-1	95	95	0
Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali	16	7	+9	42	34	+8	20	26	-6
Attività sportive	86	86	0	120	74	+46	98	89	+9
Altre attività di servizi per la persona	3.754	3.732	+22	3.887	3.883	+4	4.087	4.071	+16
TOTALE	19.488	18.602	+886	22.009	20.539	+1.470	21.066	20.038	+1.028

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Comunicazioni Obbligatorie (COB) forniti dalla Provincia di Bergamo

Particolarmente significativo è il caso del segmento degli alberghi e strutture simili, che mostra una drastica contrazione dei volumi occupazionali nel triennio: le assunzioni calano da 3.185 nel 2022 a 786 nel 2024, con una parallela diminuzione delle cessazioni (da 3.013 a 756). Pur mantenendo saldi sempre positivi, questi si riducono progressivamente da +172 a +30, suggerendo una ristrutturazione del settore con possibile stabilizzazione della forza lavoro esistente ma riduzione complessiva delle opportunità occupazionali. In generale, come accennato in precedenza, la designazione di Bergamo a Capitale italiana della cultura nel 2023 potrebbe aver temporaneamente amplificato la domanda di lavoro a livello provinciale, spiegando in parte il picco di assunzioni nel 2023 (22.009) e il lieve calo registrato nel 2024 (-934)⁵.

Analizzando i dati per fasce d'età e genere nella Provincia di Bergamo, emerge chiaramente la predominanza della fascia 20-24 anni nel mercato del lavoro turistico, con oltre 6.500 assunzioni sia nel 2023 che nel 2024. Un dato particolarmente significativo riguarda la fascia 35-39 anni, dove le assunzioni femminili si mantengono costantemente superiori a quelle maschili per tutto il triennio, con un divario che si accentua nel 2024 (1.071 donne rispetto a 923 uomini). Significativo anche l'aumento delle assunzioni femminili nelle fasce più mature 55-59 anni e 60-64 anni, con incrementi rispettivamente del 39,7% e del 94,2% dal 2022 al 2024, fenomeno che riflette non solo un maggiore coinvolgimento delle lavoratrici senior nel settore turistico ma anche il progressivo invecchiamento demografico della popolazione (residente e lavorativa).

⁵ A integrazione delle evidenze descritte, è opportuno affiancare alla lettura retrospettiva e quantitativa anche una prospettiva proiettata al futuro. In questo senso, la rilevazione sul campo prevista dalla Linea A non si limiterà a restituire una fotografia dell'esistente, ma si configurerà come un dispositivo esplorativo orientato a cogliere – tramite metodologie qualitative come focus group e interviste a testimoni privilegiati – le traiettorie evolutive del comparto turistico e i fabbisogni emergenti in termini di competenze e profili professionali. Un contributo rilevante in chiave previsionale proviene anche dal Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training), che prevede per l'Italia, nel solo settore dell'ospitalità (*Hospitality, retail and other services managers*), oltre 300.000 nuove opportunità occupazionali tra il 2025 e il 2035 (si veda Cedefop, [Skills Forecast, Job openings](#)). Si tratta di una domanda che risulta nettamente superiore rispetto a quella di altri Paesi europei, tra cui Spagna, Turchia e Francia, che pur mostrano valori significativi, ma ben distanti da quelli italiani. Questo dato evidenzia chiaramente quanto il settore dell'ospitalità e dei servizi continui a rappresentare, per l'Italia, un ambito strategico dal punto di vista occupazionale. Una dinamica che, verosimilmente, troverà riscontro anche nel territorio bergamasco, dove il comparto turistico mostra segnali di vitalità e potenzialità di crescita analoghe a quelle osservate su scala nazionale. Le prospettive occupazionali sono dunque molto ampie, e sottolineano l'urgenza di investire in percorsi formativi e di aggiornamento professionale capaci di intercettare e rispondere ai fabbisogni di competenze che accompagneranno questa crescita. Questi dati, se letti in controluce con le recenti dinamiche territoriali, offrono spunti incoraggianti rispetto al potenziale di rilancio e di trasformazione del settore, sottolineando l'importanza di disporre di strumenti capaci di anticiparne i mutamenti.

Tabella 9. Assunzioni per fascia d'età e per genere, Provincia di Bergamo, 2022-2024, valori assoluti

	2022	2023	2024
Tra 15 e 19	1.806	2.224	2.039
Donne	868	956	955
Uomini	938	1.268	1.084
Tra 20 e 24	5.282	6.541	6.528
Donne	2.821	3.256	2.788
Uomini	2.461	3.285	3.740
Tra 25 e 29	3.275	3.284	3.250
Donne	1.564	1.395	1.495
Uomini	1.711	1.889	1.755
Tra 30 e 34	2.069	2.142	1.941
Donne	854	986	923
Uomini	1.215	1.156	1.018
Tra 35 e 39	1.926	2.026	1.994
Donne	1.013	1.017	1.071
Uomini	913	1.009	923
Tra 40 e 44	1.494	1.876	1.806
Donne	743	775	740
Uomini	751	1.101	1.066
Tra 45 e 49	1.405	1.459	1.093
Donne	771	756	648
Uomini	634	703	445
Tra 50 e 54	1.138	1.278	1.172
Donne	519	576	619
Uomini	619	702	553
Tra 55 e 59	784	825	869
Donne	287	387	401
Uomini	497	438	468
Tra 60 e 64	309	354	374
Donne	86	147	167
Uomini	223	207	207
TOTALE	19.488	22.009	21.066

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Comunicazioni Obbligatorie (COB) forniti dalla Provincia di Bergamo

Esaminando la composizione delle assunzioni per cittadinanza, i lavoratori italiani rappresentano la maggioranza con oltre 16.000 assunzioni nel 2023 e nel 2024. È tuttavia evidente un riassetto nella componente straniera: le assunzioni di cittadini extra-UE mostrano una sostanziale stabilità tra 2023 e 2024, mentre quelle di cittadini UE subiscono una contrazione del 30,8%, passando da 800 nel 2022 a 554 nel 2024. Questo fenomeno potrebbe riflettere cambiamenti strutturali nei flussi

migratori, nelle condizioni del mercato del lavoro europeo o nelle specifiche esigenze occupazionali del settore turistico bergamasco.

Tabella 10. Assunzioni per cittadinanza, Provincia di Bergamo, 2022-2024, valori assoluti

	2022	2023	2024
UE	800	731	554
Extra-UE	3.571	4.378	4.360
Italiana	15.117	16.898	16.151
TOTALE	19.488	22.007	21.065

Fonte: elaborazione Fondazione ADAPT su dati Comunicazioni Obbligatorie (COB) forniti dalla Provincia di Bergamo

2. Literature review

1. Introduzione

Nel primo capitolo, come si è visto, sono illustrati i dati e le statistiche più aggiornate riguardanti il turismo in Lombardia, ponendo l'accento sulle macro-tendenze della Provincia di Bergamo, al fine di delineare le caratteristiche del mercato del lavoro in tale ambito. In questo secondo capitolo, in linea con gli obiettivi del *Patto territoriale per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo* in Provincia di Bergamo, verranno ricostruite le tendenze del fenomeno⁶ che emergono da una rassegna ragionata della letteratura di riferimento. Invero, nelle pagine seguenti, sono raccolte le principali evidenze sull'evoluzione e lo stato della filiera in analisi per come rilevate a seguito di una approfondita revisione della letteratura sia nazionale che internazionale.

A seguito dell'analisi secondaria dei dati e precedentemente alla conduzione dell'analisi empirica sul territorio provinciale, si è ritenuto essenziale realizzare un'ampia *literature review* (Snyder, 2019) per ricostruire le caratteristiche del fenomeno e mappare lo stato attuale della ricerca sociologica, economica, geografica, giuridica e statistica sul lavoro in ambito turistico, ma anche per rilevare aree di studio che al momento rimangono inesplorate e che necessitano di ulteriori approfondimenti e analisi. Inoltre, la rassegna ragionata della letteratura è stata implementata quale attività strategica per realizzare le successive fasi della ricerca al fine di informazioni utili alla formulazione di nuove ipotesi e domande di ricerca che saranno alla base della strutturazione delle tracce per la conduzione di *focus group* e interviste semi-strutturate.

Per la realizzazione della rassegna della letteratura sono stati consultati più di cinquanta riferimenti bibliografici tra libri, articoli e report. Le fonti analizzate spaziano tra report istituzionali, articoli scientifici, dati statistici (provenienti da Eurostat e Istat), e pubblicazioni elaborate dalle parti sociali di riferimento per il fenomeno turistico. La documentazione è stata selezionata a partire da una prima ricerca per parole chiave sui principali motori di ricerca e banche dati per la ricerca sociale. La selezione finale delle fonti (si veda l'Allegato 1) è l'esito di una analisi, lettura, sintesi e catalogazione delle stesse.

La *literature review* è riportata nelle pagine successive nelle quali è restituita una ricostruzione delle diverse tematiche e dinamiche evolutive in ambito turistico. L'attenzione viene poi rivolta a descrivere come le trasformazioni attualmente in atto impattino sulle dinamiche occupazionali e sui fabbisogni di competenze e

⁶ Il Gruppo di ricerca ha scelto di riferirsi al turismo come "fenomeno" per sottolinearne la natura trasversale e complessa. Questa espressione riflette la volontà di superare una visione puramente settoriale, riconoscendo che il turismo genera impatti che si estendono ben oltre i confini tradizionali del comparto economico specifico. Il turismo, infatti, intreccia dinamiche sociali, culturali, ambientali ed economiche, influenzando una filiera ampia e articolata che coinvolge territori, comunità locali, infrastrutture, competenze professionali e modelli di governance integrata. La definizione di "fenomeno" intende dunque restituire questa multidimensionalità, rendendo conto della complessità e interconnessione che caratterizzano il settore nell'attuale fase di trasformazione.

profili professionali della filiera del turismo. Nel dettaglio, il mercato del lavoro in ambito turistico è stato analizzato tenendo conto di tematiche quali: la transizione verde e digitale, le conseguenze dello scoppio della pandemia, la parità di genere, le dinamiche demografiche, l'accessibilità, la sostenibilità, la formazione e le competenze richieste. Considerate le ampie dinamiche che insistono e modificano la domanda e l'offerta di lavoro in questo specifico ambito settoriale, la revisione della letteratura ha voluto offrire un'ampia panoramica sul futuro del turismo sia per quanto riguarda l'evoluzione dei fabbisogni occupazionali, delle competenze, mestieri e professionalità sia sulle tendenze emergenti e le sfide che il comparto sarà chiamato ad affrontare, con l'idea di superare lo sguardo settoriale per avviare un processo di analisi più ampio che veda il turismo come fenomeno trasversale capace di insistere su una multi settorialità economica e professionale.

In questa ricostruzione, sullo sfondo, si è tenuto conto della evoluzione del tessuto produttivo della Provincia di Bergamo che nasce con una forte vocazione industriale (edile e tessile) per poi divenire una città attrattiva anche dal punto di vista turistico (Barcella, 2017; Burini, 2025). Bergamo, a seguito della crisi economica del 2008 e a un progressivo processo di deindustrializzazione e a una riduzione del numero di grandi aziende, ha assistito a uno sviluppo turistico dettato da una pluralità di fattori esogeni ed endogeni (a titolo esemplificativo si citano: il potenziamento delle connessioni aeroportuali, una serie di interventi a carattere culturale, come la riapertura dell'Accademia Carrara, la ristrutturazione del Teatro Donizetti, la riapertura del Teatro Sociale, il riconoscimento delle Mura Veneziane come patrimonio mondiale dell'umanità – Unesco nel 2017, cui si aggiunge quello di Città creativa Unesco per la gastronomia Cheese Valleys nel 2019, il riconoscimento del Consiglio Europeo del premio europeo del paesaggio attribuito alla Valle e monastero di Astino nel 2021, cui si aggiunge la nomina di Bergamo, insieme a Brescia, a capitale italiana della cultura 2023). A tali importanti riconoscimenti si aggiungono molte altre iniziative culturali, gastronomiche, imprenditoriali che nel corso degli ultimi 10 anni, nonostante la pausa della pandemia, hanno reso la città e il suo territorio circostante ancora più attrattivo, generando un turismo integrato che intercetta diverse categorie di viaggiatori con profili e caratteristiche molto varie. Per tale motivo, non è più possibile parlare di turismo per categorie tematiche (culturale, religioso, sportivo, business, ecc.) poiché ciò non ci consente più di analizzare la complessità del sistema turistico. Piuttosto, servono nuovi approcci più integrati e transdisciplinari capaci di vedere nel turismo un importante fenomeno da gestire e monitorare al meglio, affinché sia *driver* di sviluppo preservando l'importante patrimonio naturalistico e culturale, nel rispetto dei bisogni e della cultura degli abitanti. Solo così potrà essere definito sostenibile e responsabile.

2. Evoluzione della domanda turistica

2.1. Il lavoro nel turismo: le specificità del fenomeno

Prima di approfondire le dinamiche attuali e future del turismo occorre definire i confini del comparto al fine di individuare le attività, i servizi e gli ambiti di cui si

compone e di conseguenza le specificità del lavoro e le caratteristiche degli occupati.

Per la delimitazione dei confini settoriali è possibile ricorrere alla consultazione di differenti fonti statistiche ed elaborazioni teoriche (articoli, report, testi).

Per una prima delineazione del fenomeno, coerentemente con l'approccio seguito nel primo capitolo del presente report, è possibile fare riferimento alle definizioni statistiche che fanno capo ai codici ATECO (recentemente aggiornati, per le principali novità attive dal 1° aprile 2025 si rinvia a [Altilio, 2025](#)) e includono nell'ampia filiera del turismo le attività dei servizi di alloggio e ristorazione (I), noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (N), attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (R). Guardando più nel dettaglio le attività dei servizi di alloggio e ristorazione (I) ricomprendono: alloggio e attività dei servizi di ristorazione. Il comparto del noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (N) include le attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse. Le attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento contengono: le attività creative, artistiche e di intrattenimento; le attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali; e attività sportive, di intrattenimento e di divertimento.

Le fonti teoriche e la reportistica autorevole (a titolo esemplificativo e non esaustivo si richiamano: Fellini, 2017; [Candido, 2022](#); [Federalberghi, Fipe, 2024](#)) sono concordi nel definire il turismo come quel settore composto da: alberghi, campeggi e altre strutture ricettive, pubblici esercizi (bar, ristoranti ecc.), mense, stabilimenti balneari, agenzie di viaggio e tour operator, trasporto passeggeri, stabilimenti termali e parchi a tema e le attività ricreative, artistiche e sportive. Tuttavia, in prospettiva più sistemica e integrata, è importante considerare il turismo come fenomeno territoriale importante capace di innescare processi culturali, economici, sociali, tecnologici e di rendere attrattivi i territori, anche mediante una serie di altri ambiti economici, legati ad una filiera più ampia che include l'artigianato, servizi vari a supporto delle aziende alberghiere ed extra-alberghiere (lavanderie, mobilità, cura della persona, ecc.).

Gli studi sul settore hanno individuato le principali caratteristiche che contraddistinguono il processo di lavoro nel comparto e la sua forza lavoro. Si tratta anzitutto di un settore c.d. **labour intensive** (Miracolini, 2019) determinato anche dalla **inseparabilità** tra il momento della produzione del servizio e quello del consumo da parte del cliente (Fellini, 2017: 80-81).

Un aspetto che contraddistingue il settore è la sua **stagionalità** dalla quale discendono differenti esigenze nell'organizzazione del lavoro e nella gestione delle risorse umane (Fellini, 2017; Miracolini, 2019; [Federalberghi, Fipe, 2024](#)). La domanda di servizi turistici è soggetta a forti ciclicità della domanda, che si manifestano non solo durante l'anno, ma anche nell'arco di una giornata o di una settimana. Ad esempio, basti pensare a come la variazione delle richieste nei bar e nei ristoranti determina i ritmi di lavoro e la necessità di maggiore personale in specifici momenti della giornata. La stagionalità della domanda si traduce in una alternanza tra periodi di intensa e ridotta attività turistica, che influenzano significativamente l'impiego della forza lavoro. Questo fenomeno comporta sfide rilevanti per le

imprese, come la difficoltà a trovare personale qualificato con cui instaurare rapporti stabili e continuativi nel tempo. Per i lavoratori, invece, la stagionalità si traduce spesso in instabilità economica, insicurezza occupazionale e periodi di disoccupazione non prevedibili. Oltre a questi aspetti ci sono alcune condizioni che caratterizzano il lavoro nel settore e lo contraddistinguono dal lavoro tipico dell'industria. Una di queste è il **rapporto con il cliente** (Fellini, 2017; Coletto, Fullin, 2018; Fullin, 2023). Il rapporto con il cliente rende l'attività lavorativa nel turismo, e nei servizi in generale caratterizzata da relazioni di lavoro che coinvolgono tre soggetti (datore di lavoro, lavoratore e cliente) a differenza del lavoro nell'industria (datore di lavoro e lavoratore) (Lopez, 2010). La presenza costante dei clienti, oltre che su altri aspetti, incide sui tempi e ritmi di lavoro, in quanto, per esempio, i momenti di maggiore affluenza possono aumentare la pressione sui lavoratori. Oltre a questo aspetto e in connessione a esso, il lavoro nel settore turistico, così come altre attività del terziario di consumo, si contraddistingue per **orari di lavoro destrutturati e prolungati**, definiti anche "asociali" (Fellini, Fullin, 2020: 227), legati alla stagionalità stessa. Spesso, gli **ambienti di lavoro** sono spesso rumorosi, affollati, e caratterizzati da illuminazioni o temperature peculiari che non favoriscono il benessere dei lavoratori (es. cucine calde, celle frigorifere fredde, musica alta nei bar e discoteche, forti illuminazioni, lavoro all'aria aperta) (Fellini, 2017: 169). Nonostante il lavoro nel turismo non richieda sforzi fisici come in altri settori, comporta **attività fisicamente impegnative** come lunghi periodi statici in piedi, frequenti spostamenti e l'interazione costante con il cliente (Fellini, 2017: 169).

Dal punto di vista delle caratteristiche della forza lavoro, come emerso anche dall'analisi secondaria dei dati, si tratta di un settore ad **alta femminilizzazione** (Candido, Mesiano, Nucara, Serra, 2012; Brogna, 2022; [Federalberghi, Fipe, 2024](#)), con una **presenza consistente di giovani** (Brogna, 2022; [Federalberghi, Fipe, 2024](#)) e di **lavoratori immigrati** (Fellini, 2017: 168). Infine, un altro tema che interessa il settore, secondo la letteratura, è la scarsa offerta di lavoro e quindi la difficoltà da parte delle aziende a trovare persone disponibili ad essere impiegate nel settore. Questo nodo, qui anticipato, verrà poi approfondito in un successivo paragrafo.

2.2. Cambiamenti demografici e nuovi bisogni

È ormai assodato che nel nostro Paese si sta assistendo a una progressiva diminuzione della forza lavoro, unitamente a un considerevole aumento della popolazione anziana ([CNEL, 2024](#)).

La transizione demografica impatta sulla domanda e offerta di lavoro nel settore turistico a più livelli. Un primo aspetto che incide sul settore è l'**invecchiamento della popolazione** che, da un lato sta facendo crescere la richiesta di servizi turistici accessibili e adeguati a una popolazione più anziana (Barresi, 2013; Andronico, 2023; Curatola, 2013) e dall'altro sta riducendo e ridurrà ulteriormente il numero di giovani disponibili a lavorare nel settore. La richiesta di servizi turistici da parte di utenti più anziani genera di conseguenza la richiesta di nuovi profili professionali e competenze da parte dei lavoratori. Il maggior flusso di persone, la globalizzazione e i **processi di immigrazione** che hanno iniziato a interessare anche il nostro Paese hanno accresciuto le differenze e generato una richiesta di servizi

turistici in linea con la maggiore diversificazione culturale: guide turistiche con competenze linguistiche, traduzione di menu e segnaletica in differenti lingue. L'alta presenza di lavoratori stranieri nel settore ([CNEL, 2024](#): 48) ha differenti implicazioni tra le quali: l'esigenza di interventi formativi e l'adeguamento delle *policy* aziendali nel rispetto delle diverse culture ([Assolombarda, ADAPT \(a cura di\), 2024](#)). Anche il **cambiamento dei modelli familiari** generato da scelte economiche, sociali e culturali (Saraceno, Naldini, 2013) sta aumentando il numero di persone che viaggiano da sole, modificando così la domanda di servizi turistici. Negli ultimi anni si stanno sempre più diffondendo viaggi di gruppo organizzati da tour operator e piattaforme che coinvolgono persone tra loro sconosciute fino al momento della partenza.

2.3. Nuove sensibilità: turismo lento, esperienziale, culturale, rurale

È ormai risaputo che il turismo rappresenta uno dei settori fondamentali che favorisce e sostiene lo sviluppo economico del Paese e delle diverse aree geografiche (Barresi, 2013; Lombardi, Petrei, Schenkel, Stracamore, 2021; Brogna, 2022; Mancini, 2024). Tuttavia, affinché sia davvero efficace, è essenziale che venga praticato in modo sostenibile, bilanciando le esigenze di fruizione da parte dei turisti con la necessità di preservare le comunità locali. Questo patrimonio, infatti, è una risorsa preziosa che deve essere custodita. L'intreccio tra l'esigenza di sviluppare un **turismo sostenibile** (Barresi, 2013), la transizione demografica, digitale, verde e le trasformazioni sociali, culturali e delle preferenze, stanno generando anche nuove tipologie di turismo che richiedono anche dei cambiamenti sia nelle strutture e servizi ricettivi sia nella professionalità degli operatori. In questi ultimi anni, tra i nuovi sviluppi del turismo ritroviamo il turismo lento, esperienziale, culturale e rurale.

Il **turismo lento** deriva dalla adozione di nuovi stili di vita che hanno come obiettivo la riduzione dell'impatto ambientale ed è strettamente interconnesso al concetto di sostenibilità. È una tipologia di turismo che prevede ritmi più rilassati e meno frenetici del turismo tradizionale e predilige esperienze autentiche e profonde, anche di interazione con la popolazione locale al fine di entrare in contatto con le tradizioni e la cultura in prospettiva lenta e reticolare (Burini, 2020). Esempi di turismo lento sono camminate, escursioni in bici e *trekking*. Per esempio, su tutto il territorio nazionale, si stanno diffondendo molti cammini. Tra i più conosciuti si richiama la via Francigena e per il territorio bergamasco la [via delle sorelle](#), un percorso di 130 chilometri che collega Brescia a Bergamo ed è percorribile sia a piedi che in bici. In viaggi di questo tipo la filosofia *slow* e l'attenzione alla sostenibilità si intrecciano richiamando gli antichi percorsi di pellegrinaggio ([Ministero del Turismo, 2024](#): 283). Infatti, questi itinerari permettono di scoprire luoghi come chiese, monasteri, eremi, borghi e autentici tesori nascosti ([Masetti, 2022](#): 104).

Il turismo lento è anche un tipo di **turismo esperienziale**. Questo tipo di turismo è una forma di turismo si contrappone al turismo di massa tradizionale e coinvolge attivamente i viaggiatori come protagonisti e co-creatori del viaggio. Si caratterizza dal desiderio di vivere esperienze autentiche e immerse nella cultura locale, lontano dai luoghi convenzionali. L'obiettivo principale è imparare, crescere e

arricchirsi attraverso un contatto diretto con le comunità e le tradizioni di un luogo ([Mancini, 2024](#)). I percorsi conosciuti come le Strade dell'olio e del vino, promossi in regioni come Veneto, Umbria, Toscana, Sicilia, Lombardia, Campania e Piemonte, rappresentano un esempio emblematico di turismo esperienziale. Si tratta di itinerari che combinano agriturismi immersi nella natura, attività in cui i visitatori sono protagonisti – come visite a frantoi, cantine vinicole, percorsi guidati e laboratori in fattorie biologiche – e una particolare attenzione alla creazione di atmosfere autentiche e suggestive. Questi elementi superano la tradizionale relazione turista-cliente-consumatore, favorendo invece esperienze di «cittadinanza temporanea» ([Masetti, 2022: 104](#)). Questo tipo di turismo si adatta a diversi interessi e target, come il **turismo culturale**, enogastronomico, naturalistico e sportivo, basandosi sui punti di forza specifici dei territori ([Mancini, 2024](#)).

Il **turismo rurale** è una forma di turismo che si sviluppa in ambienti agresti e naturali, integrandosi armoniosamente con il concetto di sviluppo sostenibile. Si basa su una gestione responsabile delle risorse e sul rispetto del patrimonio locale, adottando pratiche a basso impatto ambientale e socioculturale ([Mancini, 2024](#)). Promuove un'interazione autentica con le comunità rurali e consente di esplorare le loro espressioni sociali, culturali e produttive. Questa tipologia di turismo favorisce la conservazione del patrimonio naturale e culturale e supporta un approccio consapevole e rispettoso. In Italia, le aree interne dell'Appennino centrale, con strutture come agriturismi e alberghi diffusi, rappresentano destinazioni ideali, offrendo un forte legame con natura, borghi e tradizioni locali.

A fronte di queste nuove tendenze, lo sviluppo del settore turistico necessita di un approccio responsabile e collaborativo tra istituzioni, privati e cittadini per valorizzare pienamente le risorse e renderle accessibili, sostenibili e competitive alla luce delle richieste crescenti. Inoltre, affinché le esperienze siano in linea con le esigenze di questi tipi di turismo, devono essere avviate una serie di azioni strategiche: **formazione e aggiornamento professionale** degli operatori del turismo, maggiore attenzione alla qualità e sostenibilità nella gestione dei servizi, diffusione di offerte differenziate, investimenti su canali di comunicazione digitali. Secondo molti studiosi ed esperti del settore, considerati i cambiamenti in atto, una delle esigenze nel settore turistico è la formazione di figure professionali altamente qualificate, capaci di interfacciarsi efficacemente con le differenti tipologie di turisti. Invero, gli operatori del turismo devono possedere competenze multidisciplinari, tra le quali comunicazione, marketing, analisi dati, psicologia, organizzazione, utilizzo di tecnologie informatiche e gestione dei dati. Non devono mancare anche le **competenze trasversali** come la creatività, l'intraprendenza, l'adattabilità e la capacità di gestione delle richieste avanzate da un'utenza con bisogni speciali (es. disabili, anziani) ([Curatola, 2013](#)).

2.4. Ruolo delle emozioni, narrazione e creatività nella domanda

L'evoluzione della domanda turistica contemporanea è contraddistinta da una **crescente attenzione verso dimensioni immateriali come le emozioni, la narrazione e la creatività**. Il viaggio non è più concepito unicamente come la visita tradizionale di luoghi e il consumo di prodotti, ma come esperienza trasformativa,

in cui il turista ricerca connessioni autentiche con il contesto visitato, significati simbolici e coinvolgimento partecipativo con la comunità che accoglie. Il turismo, dunque, va considerato come un fenomeno culturale, capace di generare valore non solo economico, ma anche sociale e identitario legando i visitatori e viaggiatori con la rete di attori che insieme consentono la creazione di opportunità, servizi ed esperienze (Burini 2018, 2023).

Greg Richards è il principale autore di riferimento per lo studio del **turismo creativo** e sottolinea come il turismo culturale sia passato da una fruizione passiva delle risorse del territorio, alla ricerca di esperienze co-create, in cui i visitatori partecipano attivamente alla produzione culturale dei luoghi (Richards, Wilson, 2006; Richards, 2011). Il concetto di turismo creativo, definito come un'esperienza che consente ai turisti di sviluppare il proprio potenziale creativo attraverso la partecipazione a esperienze culturali, si innesta in questo cambiamento della domanda, sempre più orientata verso il coinvolgimento sensoriale, affettivo e simbolico.

In tale quadro, le **emozioni** svolgono un ruolo determinante. Esse non costituiscono semplicemente una reazione soggettiva al paesaggio o all'ambiente sociale, ma diventano criterio di scelta e misura del valore esperienziale. Seguendo la riflessione di Tuan (1977) e Massey (1993), il luogo si configura come spazio vissuto, emotivamente caricato e narrativamente costruito; in tale contesto, la dimensione emozionale della domanda turistica impone una progettazione esperienziale che tenga conto della relazione tra persona, memoria e ambiente.

All'interno di questa visione, **la narrazione emerge come strumento privilegiato per la mediazione tra luoghi e persone**. È in questo ambito che si inserisce il concetto di *placetelling*, inteso come narrazione strategica del luogo fondata sull'ascolto delle comunità e sull'attivazione del capitale identitario dei territori (Pollice, 2022). Il *placetelling* mira a restituire senso ai luoghi, valorizzando storie, memorie e visioni che rispecchiano il vissuto degli abitanti. Si tratta di un processo di narrazione situata, orientato non solo alla fruizione, ma alla co-costruzione del significato da attribuire a luoghi ed esperienze. Le destinazioni turistiche diventano così *creative spaces*, luoghi in cui la cultura non si conserva, ma si reinventa costantemente grazie al contributo degli attori locali e dei visitatori. Narrazione e creatività, insieme, permettono di superare la serializzazione dell'offerta culturale e di differenziare le esperienze in base alle identità territoriali.

Nel **turismo narrativo**, la narrazione del luogo – quando radicata nel vissuto delle comunità – diventa essa stessa una risorsa culturale (Burini, 2018, 2024). In quest'ambito si favorisce la costruzione di un turismo identitario e sostenibile, capace di generare empowerment locale e di promuovere un senso di appartenenza, restituendo ai territori il potere di rappresentarsi in prima persona. In tal senso, l'approccio narrativo si pone non solo come leva per l'attrattività turistica, ma anche come strumento di rigenerazione culturale e di innovazione sociale.

In conclusione, la convergenza tra creatività, narrazione ed emozioni configura una nuova domanda turistica, profondamente diversa da quella novecentesca, in cui il valore dell'esperienza è costruito più attraverso le relazioni e i significati che attraverso le infrastrutture materiali.

I territori che sapranno accogliere questa domanda, coinvolgendo le comunità locali nei processi narrativi e creativi, saranno anche quelli più capaci di costruire un'offerta autentica, resiliente e sostenibile.

3. La trasformazione del turismo tra crisi e rilancio

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato un evento critico di portata globale, che ha agito da catalizzatore nel rivelare l'intreccio sistemico tra crisi sanitarie, ambientali e climatiche all'interno dell'attuale paradigma socio-economico globale (Morens, Folkers, Fauci, 2020). L'emergere e la diffusione planetaria del virus SARS-CoV-2 ha evidenziato la vulnerabilità strutturale delle società contemporanee, esercitando impatti significativi su dimensioni essenziali quali la salute pubblica, la mobilità umana e le relazioni sociali – tutte componenti centrali per l'esperienza turistica (Gössling, Scott, Hall, 2021).

Sebbene crisi sociosanitarie precedenti – come la SARS nel 2003 e l'influenza H1N1 nel 2009 – avessero già dimostrato la sensibilità del fenomeno turistico agli shock sanitari (Kuo et al., 2008), la pandemia da Covid-19 si distingue per la sua intensità e per la scala della sua diffusione, determinando una paralisi quasi totale della mobilità internazionale e provocando perdite economiche senza precedenti nel comparto turistico globale (UNWTO, 2021). Tuttavia, **le fragilità del turismo non sono imputabili esclusivamente a eventi pandemici**. La crisi climatica in corso rappresenta una minaccia altrettanto, se non più, pervasiva e duratura, considerando che il turismo è strettamente dipendente da condizioni climatiche stabili sia per la fruibilità delle destinazioni che per la sostenibilità operativa delle infrastrutture turistiche (Gössling, Scott, Hall, 2016).

Al tempo stesso, il turismo contribuisce in modo significativo alle emissioni globali di gas serra, con una stima pari all'8% delle emissioni totali, principalmente derivanti dal trasporto aereo e terrestre (Lenzen et al., 2018). Questa relazione bidirezionale, e per certi versi paradossale, richiede un ripensamento strutturale del modello di sviluppo turistico, orientato verso la decarbonizzazione e sostenuto da strategie integrate di mitigazione e adattamento al cambiamento climatico (Becken, Hay, 2012).

In tale contesto, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e il piano Next Generation EU delineano un quadro politico e finanziario di riferimento per promuovere una transizione ecologica del turismo, fondata su principi di sostenibilità, resilienza e inclusività (UN, 2015; European Commission, 2020). Le politiche pubbliche e le strategie di governance turistica devono quindi orientarsi verso la riduzione degli impatti ambientali, la promozione di pratiche turistiche responsabili e l'adattamento proattivo ai cambiamenti climatici, anche attraverso il coinvolgimento attivo delle comunità locali e l'adozione di approcci partecipativi (Bramwell, Lane, 2011).

L'attuale compresenza di crisi multiple – definita da alcuni studiosi come “policrisi” (Tooze, 2022) – sottolinea l'urgenza di sviluppare un paradigma turistico alternativo, capace di integrare la sostenibilità ambientale con la giustizia sociale e la resilienza territoriale. In tal senso, il turismo deve essere ripensato non solo come

settore economico, ma come fenomeno socio-culturale intrinsecamente legato agli equilibri ecologici e ai diritti delle generazioni future.

3.1. Impatto della pandemia sul turismo e sulle professioni

La pandemia di Covid-19 ha avuto effetti dirompenti sull'intero sistema turistico globale, costituendo uno shock sistemico senza precedenti nella storia del pianeta. Il drastico calo della mobilità internazionale, conseguente alla chiusura delle frontiere e alle restrizioni sugli spostamenti, ha generato una crisi di domanda profonda e duratura, mettendo in evidenza la vulnerabilità strutturale delle destinazioni turistiche fortemente dipendenti dai flussi aerei internazionali (Gössling, Scott, Hall, 2021; UNWTO, 2021). Nel 2019, il trasporto aereo rappresentava circa il 58% degli arrivi turistici internazionali, e la sua improvvisa interruzione ha inciso in modo diretto sulla capacità attrattiva e competitiva di molte aree ad alta accessibilità aeroportuale.

La Lombardia, con i suoi tre aeroporti internazionali – Milano Malpensa, Milano Linate e Orio al Serio – ha subito un impatto particolarmente severo. La regione aveva costruito negli anni un'economia turistica orientata prevalentemente verso il mercato globale, con una **forte specializzazione nei segmenti del turismo culturale urbano, del business travel, dell'industria congressuale e degli eventi legati al mondo del lusso e della moda**. In questo contesto, la crisi ha messo in luce non solo la dipendenza da flussi di lungo raggio, ma anche la fragilità di un modello di sviluppo turistico fortemente urbanizzato, esposto ai fenomeni di *overtourism* e turisticizzazione dei centri storici (Burini, 2021; Macchiavelli, 2020).

A livello territoriale, la pandemia ha evidenziato due principali dimensioni di vulnerabilità: **l'accessibilità fisica e quella digitale**. La prima si è manifestata attraverso la mancanza di un sistema di mobilità integrato ed efficiente, capace di connettere le città con le aree rurali e montane mediante modalità intermodali e sostenibili. La seconda ha messo in luce le disparità nella copertura della banda larga, soprattutto nelle valli alpine e prealpine, ostacolando sia l'operatività degli attori turistici sia la possibilità di implementare modelli di turismo digitale (Burini, 2022; Burini, Consolandi, 2022; OECD, 2021). L'accessibilità – in entrambe le sue accezioni – è emersa come un fattore critico di resilienza, soprattutto per le c.d. "Terre Alte", dove il pendolarismo avviene prevalentemente su gomma e le connessioni telematiche restano discontinue o insufficienti.

L'interruzione dei flussi turistici ha inoltre portato alla **crisi delle attività economiche orientate quasi esclusivamente al pubblico internazionale**, causando effetti regressivi anche sulla popolazione residente. Nei centri urbani lombardi, la forte dipendenza dal turismo ha determinato la scomparsa di molte attività commerciali di prossimità, mentre quelle rivolte al target turistico hanno sofferto un crollo dei ricavi senza precedenti (Richards, 2020; Platania, 2023). Tali dinamiche hanno messo in discussione la sostenibilità dei modelli turistici dominanti, fondati sulla concentrazione temporale e spaziale della domanda.

Tuttavia, il primo lockdown (marzo-giugno 2020) ha anche attivato **processi inattesi di riappropriazione del territorio da parte della popolazione locale**, generando

una rinnovata domanda di turismo di prossimità, esperienze outdoor e fruizione di contesti naturali e paesaggistici (Brouder, 2020). Questo ha riaccessato l'attenzione verso aree marginali, comprese le Terre Alte, che negli ultimi decenni avevano subito processi di urbanizzazione diffusa legati alla costruzione di seconde case, con conseguenze rilevanti sul consumo di suolo e sulla fragilità idrogeologica. In queste zone, il turismo ha spesso adottato modelli stagionali e residenziali, scarsamente legati ai saperi e alle economie locali, contribuendo alla trasformazione del paesaggio e all'aumento dei rischi ambientali legati al cambiamento climatico, come l'innalzamento delle temperature, la diminuzione dell'innnevamento e la maggiore frequenza di eventi estremi (Hall, 2021; Burini, Consolandi, 2022).

Un ulteriore elemento di criticità riguarda la **governance del turismo lombardo**, contraddistinta da un'eccessiva frammentazione istituzionale e da una limitata capacità di programmazione strategica. In molte realtà locali, specialmente nelle aree montane, la governance è affidata a piccole entità comunali o a consorzi turistici a base volontaria, privi di coordinamento intervallivo. Questa configurazione ha ostacolato lo sviluppo di politiche condivise e sistemiche, contravvenendo alla logica reticolare propria del territorio montano (Holden, Jamal, Burini, 2022). La crisi ha dunque messo in luce la necessità urgente di rafforzare forme di cooperazione multilivello e di implementare strategie di networking tra gli attori pubblici e privati, al fine di aumentare la capacità di adattamento del sistema turistico lombardo e garantire una ripresa più inclusiva e sostenibile (UNWTO, 2022; OECD, 2021).

La pandemia, dunque, ha costituito un momento di rottura e riflessione per il turismo regionale, sollecitando un ripensamento delle traiettorie di sviluppo, non più basate sulla crescita quantitativa e sulla monocultura turistica, bensì orientate alla diversificazione, all'equilibrio tra residenti e visitatori, e all'integrazione del turismo nei processi di rigenerazione territoriale e ambientale.

3.2. Resilienza e ripartenza: turismo sostenibile e transizione ecologica

Il processo di recupero del fenomeno turistico post-pandemia implica un ripensamento radicale delle logiche di sviluppo che hanno caratterizzato il periodo antecedente la crisi globale. L'approccio tradizionale, centrato sulla massimizzazione dei flussi turistici e sull'espansione illimitata delle presenze, ha rivelato la propria insostenibilità tanto dal punto di vista ambientale quanto sociale, generando un impatto negativo sia sulle risorse naturali che sulle comunità locali (F. Burini, 2022). L'emergenza sanitaria causata dalla pandemia ha quindi rappresentato un'occasione per **riconsiderare e riformulare i modelli di sviluppo turistico, promuovendo principi di equità, inclusione, e rigenerazione dei beni comuni**. La sostenibilità del turismo è ormai un imperativo che deve essere integrato in ogni fase della pianificazione territoriale e dello sviluppo economico.

In questo contesto, è bene ricordare quali sono i riferimenti globali che forniscono una guida chiara rispetto alla prospettiva da seguire per assicurare un turismo sostenibile. In primis, a scala globale, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite enfatizza la necessità di un turismo consapevole, responsabile e resiliente, che favorisca la

protezione ambientale, la valorizzazione delle risorse locali, e la promozione di un'economia inclusiva (United Nations, 2015). Allo stesso modo, l'iniziativa europea Next Generation EU, concepita come risposta alle sfide imposte dalla pandemia, mira a rilanciare l'economia europea, con un forte orientamento verso la sostenibilità ambientale e la digitalizzazione, allocando risorse considerevoli per il rafforzamento delle infrastrutture verdi e digitali (European Commission, 2020). Ciò ha portato alla redazione nell'anno successivo il Consiglio europeo ha elaborato un documento che esorta l'UE e i suoi Stati membri a procedere verso una risposta collettiva e ben coordinata con un approccio comune al turismo, invitando a utilizzare in modo intelligente le opportunità di finanziamento esistenti nell'ambito del quadro finanziario pluriennale dell'UE e dello strumento Next Generation EU, al fine di rilanciare l'ecosistema del turismo e di renderlo più resiliente all'indomani della pandemia di Covid-19. Inoltre, invita a sostenere la transizione verde e digitale dell'ecosistema del turismo europeo e rafforzarne la competitività. In linea con queste politiche internazionali, il turismo deve essere orientato alla creazione di un sistema rispettoso dei principi della sostenibilità facendo perno su cinque pilastri fondamentali che riguardano la sicurezza continua per viaggiatori e ospiti, l'accessibilità capillare, la resilienza dell'offerta, la comunicazione continua, e la governance reticolare e inclusiva. Tali principi devono costituire la base di un nuovo approccio alla gestione, che privilegi la collaborazione tra attori pubblici, privati e civici a livello regionale.

Il turismo deve essere promosso in modo sostenibile, responsabile e resiliente, basato sul monitoraggio dell'impatto e volto a migliorare la connettività e gli spostamenti multimodali sostenibili, tenendo conto delle aree transfrontaliere, rurali, periferiche e spopolate, nonché delle regioni ultraperiferiche. Inoltre, è necessario promuovere il turismo costiero sostenibile, non solo in contesti marini ma anche lacustri e fluviali, come parte dell'ecosistema turistico e dell'economia blu, il cui buon funzionamento dipende dalla salute dell'ambiente idrico e dalla forte cooperazione tra le autorità e le parti interessate. Sul piano delle tecnologie, è necessario promuovere la digitalizzazione mediante le TIC e la condivisione dei dati per migliorare le prestazioni delle imprese turistiche, il valore delle destinazioni turistiche, comprendere e soddisfare le esigenze crescenti ed emergenti dei consumatori di turismo e adattarsi ai loro usi e pratiche, arricchire l'esperienza turistica, migliorare la pianificazione dello sviluppo turistico e la gestione intelligente dei flussi turistici, nonché fornire viaggi senza soluzione di continuità, una comunicazione più semplice e uno sviluppo turistico integrato. Infine, è necessario avviare una buona governance, incoraggiando il dialogo e lo scambio di buone pratiche per sviluppare approcci innovativi, anche nell'ambito del turismo intelligente, per una gestione equilibrata dei crescenti flussi turistici nelle destinazioni europee.

È essenziale sviluppare sistemi turistici in grado di gestire flussi di visitatori imprevedibili, attraverso la **diversificazione dell'offerta e la destagionalizzazione dei flussi**. In tale ottica, la valorizzazione delle risorse naturali, paesaggistiche e culturali, nonché la promozione di percorsi alternativi e meno battuti, rappresentano strategie chiave per un turismo che non si limiti alla mera fruizione, ma che diventi un veicolo di rigenerazione territoriale e comunitaria. La creazione di reti collaborative tra i diversi attori locali è fondamentale per garantire un'offerta integrata, sicura e diversificata (Burini, 2022; Burini, Consolandi, 2022).

Infine, **l'adozione di tecnologie digitali avanzate** è cruciale per l'analisi in tempo reale dei flussi turistici, la comunicazione efficace delle informazioni e la formazione continua degli operatori del turismo. Le tecnologie, come i big data e le piattaforme di storytelling digitale, possono facilitare un'interazione dinamica tra visitatori e territori, migliorando l'accessibilità e la comprensione delle specificità locali. L'implementazione di una governance reticolare a livello multilivello, che favorisca la collaborazione tra enti locali, imprese turistiche e comunità, è essenziale per garantire un adattamento flessibile e rapido alle sfide future (Burini, 2022, 2025).

Il turismo richiede ormai un **approccio integrato, sostenibile e resiliente**. Solo attraverso un'adeguata pianificazione, che metta al centro la sostenibilità ambientale, la diversificazione e l'inclusione, sarà possibile affrontare le sfide future e costruire un modello di turismo che non solo sopravviva alle crisi, ma che emerga rafforzato, capace di promuovere una crescita equilibrata e duratura per le comunità locali e i territori.

4. Offerta turistica in evoluzione: tecnologie, territorio, governance

4.1. *Smart destinations* e digitalizzazione dell'esperienza turistica

Negli ultimi anni, la **digitalizzazione** ha assunto un ruolo cruciale nella riconfigurazione dell'offerta turistica, incidendo profondamente tanto sulle pratiche di consumo quanto sui modelli di governance territoriale. Le *smart destinations* rappresentano una delle espressioni più evolute di questo processo, fondandosi su sistemi intelligenti e interconnessi che integrano infrastrutture digitali, dispositivi tecnologici, piattaforme collaborative e strumenti di analisi avanzata per migliorare la qualità dell'esperienza turistica e promuovere la sostenibilità dello sviluppo locale (Batty, 2013).

All'interno di questo paradigma, un ruolo chiave è svolto dalle **tecnologie digitali orientate alla conoscenza del territorio e alla sua rappresentazione**. Strumenti come i GIS (Geographic Information Systems), il mapping costituisce oggi uno degli asset fondamentali per una gestione turistica fondata su dati, partecipazione e narrazione condivisa. In particolare, la cartografia interattiva consente una lettura integrata del patrimonio culturale e ambientale, rendendo visibili tanto le risorse tangibili quanto quelle immateriali, e facilitando una narrazione partecipata e autentica dei luoghi (Burini, 2016, 2018). La cartografia si evolve così in un sistema dinamico e multimediale – la c.d. *cybercartography* – capace di rappresentare non solo elementi spaziali, ma anche valori, memorie e pratiche locali.

La **smart destination**, in questa prospettiva, non si limita a fornire servizi digitali, ma si configura come un **ecosistema socio-tecnologico orientato alla co-creazione di valore territoriale**. Attraverso l'impiego dei GIS e di sistemi di mapping avanzato, è possibile pianificare itinerari turistici sostenibili, gestire in modo ottimale le risorse ambientali e monitorare i flussi di visitatori. L'integrazione tra mapping e storytelling digitale, inoltre, consente di arricchire l'esperienza del turista con contenuti immersivi, che stimolano una maggiore consapevolezza del contesto visitato e

promuovono un turismo lento, esperienziale e rispettoso delle specificità locali (Holden, Jamal, Burini, 2022).

Un esempio dell'applicazione di tali metodologie è offerto dal progetto di valorizzazione turistica condotto sull'altopiano di Bossico (Burini 2018, 2024), nel contesto montano bergamasco. Nell'ambito di questa progettualità, l'Università degli studi di Bergamo ha applicato un modello di diagnostica territoriale partecipativa, che integra analisi spaziale, coinvolgimento comunitario e rappresentazione digitale delle risorse. Il progetto ha previsto la creazione di un database georiferito delle risorse naturali e culturali, un sistema di mapping tridimensionale consultabile online, e la realizzazione di una narrazione multimediale del territorio mediante una piattaforma open-source di storytelling digitale (possibile mediante l'utilizzo della piattaforma izi.TRAVEL).

Tale approccio ha consentito di valorizzare le risorse meno note del territorio, promuovendo la rigenerazione turistica attraverso il recupero dei saperi locali, ossia quelle conoscenze territoriali stratificate e trasmesse oralmente che costituiscono un patrimonio collettivo di grande valore identitario. Il coinvolgimento diretto degli abitanti nella fase di mappatura e narrazione ha favorito la creazione di un legame tra comunità e visitatori, rafforzando il senso di appartenenza e la coesione sociale.

In questo contesto, le **tecnologie digitali diventano dispositivi abilitanti** di una nuova geografia esperienziale, in grado di rendere visibile l'intangibile, come sostengono Longley et al. (2015), e di trasformare i territori periferici e marginali in spazi attrattivi e significativi. La narrazione geolocalizzata, l'accessibilità virtuale dei contenuti e la possibilità di personalizzare l'esperienza in base agli interessi del visitatore contribuiscono a costruire percorsi turistici più inclusivi, sostenibili e culturalmente rilevanti – ripensando il territorio in chiave relazionale, reticolare e partecipativa, dove la tecnologia funge da mediatore tra saperi, luoghi e persone.

4.2. Co-progettazione e governance multilivello nei territori

L'evoluzione recente delle dinamiche turistiche, accelerata dalla pandemia da Covid-19, ha messo in evidenza le profonde trasformazioni della domanda turistica, sempre più orientata verso forme di viaggio consapevoli, sostenibili e relazionali. In tale contesto, **la governance dei territori turistici è chiamata a adottare modelli flessibili, partecipati e multilivello**, capaci di rispondere efficacemente alle sfide della contemporaneità. La crisi sanitaria ha rappresentato un potente punto di rottura, sollecitando una riflessione critica sulla necessità di ripensare il turismo non solo in termini di volume, ma soprattutto in termini di qualità, attraverso un riequilibrio dei flussi nello spazio e nel tempo, nel rispetto delle capacità di carico ambientale, sociale e infrastrutturale dei territori ospitanti (Burini, Consolandi, 2022).

In questa prospettiva, la **co-progettazione si configura come uno strumento strategico per l'elaborazione di politiche turistiche** fondate sulla sostenibilità, sull'inclusione e sulla resilienza. Essa promuove il coinvolgimento attivo e continuativo di una pluralità di attori – istituzionali, economici e civici – all'interno di processi decisionali collaborativi. Particolarmente efficace si rivela l'adozione del modello della

Tripla Elica allargata (Etzkowitz, Leydesdorff, 1995; Burini 2024), integrato con gli apporti della società civile e dell'ambiente, che consente di costruire alleanze tra università, enti pubblici, imprese e comunità locali. In particolare, l'approccio della governance reticolare – che si fonda su logiche orizzontali di collaborazione e sulla valorizzazione delle reti territoriali – consente di superare la frammentazione amministrativa e promuovere sinergie strategiche tra soggetti diversi.

Tra gli strumenti operativi più efficaci in questo quadro si colloca il metodo della **diagnostica territoriale partecipativa**, elaborato e sperimentato nell'ambito dei progetti di rigenerazione turistica delle Terre Alte lombarde (Burini, 2016; Burini, Consolandi, 2022). Tale metodologia si articola in fasi modulari: un'analisi a priori del contesto territoriale, condotta attraverso la raccolta e l'interpretazione di dati statistici, fonti bibliografiche e cartografie; una fase di osservazione diretta e ricognizione delle risorse locali, materiali e immateriali; una fase partecipativa centrata sul coinvolgimento degli stakeholder, degli abitanti e dei portatori di interesse attraverso incontri, laboratori e mapping collaborativi; infine, una fase di restituzione pubblica e condivisione dei risultati, orientata alla co-creazione di strategie d'intervento. Attraverso questo processo, si mira a recuperare e valorizzare il c.d. capitale spaziale, inteso come quell'insieme di conoscenze, pratiche e competenze maturate dalle comunità locali nella gestione e trasformazione del territorio (Burini, 2016, 2018, 2024). L'impiego di strumenti digitali come il mapping interattivo georeferenziato consente non solo la visualizzazione e l'organizzazione delle risorse, ma anche l'attivazione di nuove narrazioni territoriali, condivise e plurali. L'approccio partecipativo si basa su una concezione del paesaggio come dispositivo simbolico e relazionale, in cui ogni osservatore può riconoscere elementi iconici e significativi (iconemi), portatori di memoria collettiva e identità locale.

La **governance multilivello** assume, in questo quadro, un ruolo cruciale. Essa si definisce come un insieme di dispositivi e pratiche capaci di articolare le decisioni pubbliche attraverso una molteplicità di livelli territoriali e istituzionali, in una logica di complementarità e cooperazione. Questo modello consente di integrare le istanze locali con le strategie regionali, nazionali e sovranazionali, valorizzando la diversità dei contesti e promuovendo una visione sistemica dello sviluppo turistico. In definitiva, la co-progettazione non si esaurisce nella fase iniziale della definizione delle politiche, ma rappresenta un principio guida lungo tutto il ciclo di vita delle iniziative, alimentando processi di apprendimento collettivo, adattamento continuo e innovazione sociale. Essa si fonda su un'etica del dialogo e della corresponsabilità, in cui la pluralità di prospettive è considerata una risorsa da valorizzare e non un ostacolo da neutralizzare. La pianificazione turistica si configura, così, come uno spazio negoziale e trasformativo, capace di generare inclusione, benessere e senso di appartenenza.

Alla luce delle crisi sistemiche in corso – sanitaria, ambientale, climatica ed economica – emerge l'urgenza di promuovere una **nuova cultura della governance turistica, fondata su reti collaborative, visioni sistemiche e capacità di ascolto territoriale**. Solo attraverso un impegno corale, costruito su basi metodologiche solide e pratiche partecipative inclusive, sarà possibile delineare un modello di turismo rigenerativo, generativo di valore per le comunità locali e sostenibile nel tempo.

4.3. Turismo e rigenerazione territoriale: il caso Bergamo

La città di Bergamo e il suo territorio provinciale costituiscono un **laboratorio emblematico per analizzare le intersezioni tra turismo, rigenerazione e governance**. Nel 2023, Bergamo ha registrato 498.115 arrivi e 987.886 presenze turistiche, con un incremento del 35% rispetto all'anno precedente, segnando una ripresa significativa del comparto turistico post-pandemico (VisitBergamo, 2024). Tale dinamismo si è sviluppato in un contesto caratterizzato da una solida infrastruttura di accessibilità, tra cui l'aeroporto di Orio al Serio, uno dei principali scali italiani, e da una crescente attenzione alla qualità dell'offerta e alla sostenibilità delle pratiche di valorizzazione.

Al di là dei numeri, l'esperienza bergamasca assume rilievo per l'articolazione di **politiche territoriali innovative, capaci di integrare istanze economiche, ambientali e sociali**. In particolare, le Terre Alte orobiche in connessione con il sistema territoriale della pianura con i fiumi e i laghi, si configurano come contesti strategici per sperimentare modelli turistici alternativi, capaci di far defluire i flussi turistici spesso concentrati nel contesto storico di Città Alta. I territori provinciali, spesso esclusi dai grandi flussi del turismo, rappresentano spazi privilegiati per la valorizzazione di patrimoni materiali e immateriali, in cui il turismo assume la funzione di dispositivo culturale e politico per ripensare le relazioni tra centro e margine, tra locale e globale (Turco, 2012).

L'approccio adottato in questi contesti si fonda su una visione integrata e partecipativa della rigenerazione territoriale. Attraverso la diagnostica partecipativa, la mappatura collaborativa e il coinvolgimento delle comunità locali, si è promosso un turismo responsabile e radicato, capace di attivare dinamiche di benessere diffuso, inclusione sociale e riattivazione delle economie locali (Burini, 2018, 2024; Burini, Consolandi, 2022). Centrale in questo processo è la valorizzazione del capitale spaziale, ovvero l'insieme di conoscenze, memorie, pratiche e relazioni che costituiscono il valore distintivo dei territori e che possono essere mobilitati attraverso strategie condivise di sviluppo.

Il paesaggio, inteso nella sua accezione culturale, emozionale e relazionale, diventa così il punto di partenza per ripensare l'interazione tra turisti e comunità ospitanti. Il turismo lento e quello esperienziale si configurano in questa prospettiva come pratiche di riappropriazione del tempo e dello spazio, capaci di generare un rapporto non superficiale con i luoghi e le persone che li abitano. La mobilità dolce, attraverso cammini, ciclovie e itinerari rurali, favorisce l'incontro diretto con il territorio, mentre il turismo esperienziale valorizza la manualità, la corporeità e i saperi agro-silvo-pastorali, offrendo esperienze immersive e multisensoriali (MacCannell, 1999; Richards, 2011).

Anche il **turismo culturale** assume una nuova centralità, arricchendosi di dimensioni narrative ed emozionali. I beni Unesco del territorio bergamasco, come le opere di difese alla moderna (tra cui figurano le Mura Veneziane) e il villaggio operaio di Crespi d'Adda, non vengono più soltanto fruiti come attrazioni, ma reinterpretati attraverso percorsi di memoria, arte pubblica ed eventi culturali diffusi, divenendo nodi di una narrazione collettiva costruita insieme alle comunità (Harvey, 2001; Della Dora, 2009). In questo quadro si inserisce l'iniziativa "Bergamo-

Brescia Capitale italiana della cultura 2023" (Burini, 2025), che ha rappresentato un'occasione paradigmatica per attivare progetti integrati di rigenerazione culturale e turistica, capaci di coinvolgere istituzioni, associazioni, imprese e cittadini in un processo corale di risignificazione del territorio.

L'approccio adottato si è distinto per la capacità di **coniugare strumenti digitali, politiche pubbliche e pratiche civiche**, dimostrando come l'innovazione territoriale possa derivare dalla messa in rete di competenze diverse e dalla valorizzazione dei saperi locali (Amin, Thrift, 2002).

Le Terre bergamasche, dalla montagna, passando per il sistema collinare ed arrivando alla pianura, testimoniano che un altro turismo è possibile: un turismo capace di promuovere relazioni autentiche, di rispettare i ritmi e le vocazioni dei luoghi, e di attivare processi duraturi di rigenerazione economica, sociale e culturale.

5. Le competenze professionali nel turismo

5.1. Mismatch tra offerta e domanda di lavoro

Il tema del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro rappresenta una tematica che accomuna tra loro differenti settori economici e produttivi. Invero, la letteratura in materia ha ampiamente analizzato il fenomeno considerando sia le motivazioni alla base delle difficoltà delle aziende nella individuazione di profili professionali con competenze adeguate (Verhaest, Sellami, Van Der Velden, 2017) sia le difficoltà da parte dei lavoratori a trovare una occupazione in linea con le competenze acquisite nei percorsi scolastici e formativi (Croce, Ghignoni, 2012). Nel turismo, il *mismatch* tra offerta e domanda di lavoro è un tema cruciale e complesso. Seppur, come emerge dai dati, esso rappresenti una parte significativa del PIL italiano e ogni anno si assista a una crescita costante della sua occupazione, le realtà del settore spesso faticano a trovare le figure professionali di cui necessitano.

Secondo i dati Unioncamere ([Sistema Informativo Excelsior, 2024](#)) si tratta di un problema strutturale e che sta aumentando negli anni, «nonostante il progressivo calo dei requisiti di esperienza per i nuovi ingressi, le difficoltà di reperimento sono aumentate in modo significativo, passando dal 24,6% nel 2019 al 51,8% nel 2024, superando la media complessiva degli altri settori, che nello stesso periodo è cresciuta dal 26,4% al 47,8%» ([Sistema Informativo Excelsior, 2024](#): p. 39). Considerati comparti che impatta il turismo, secondo i dati Excelsior è la ristorazione a segnalare le maggiori difficoltà di reperimento (53,1%), seguita dalle attività di alloggio (48,6%) e agenzie di viaggio (46,1%) ([Sistema Informativo Excelsior, 2024](#)). Un maggiore grado di dettaglio rispetto alle assunzioni di difficile reperimento per area turistica nel 2024 (quote % sul totale) fa emergere che il turismo montano è quello maggiormente colpito (56,1%), seguito dal turismo culturale, storico, artistico e paesaggistico (54,9%), turismo a minore/differenziata vocazione specifica (52,8%), turismo balneare (48,2%) e turismo culturale, storico, artistico e balneare (47,4%). Le motivazioni alla base di tali difficoltà, secondo quanto rilevato da Excelsior,

sono connesse sia al ridotto numero di candidati, sia alla inadeguatezza dei candidati che ad altri motivi.

Le parti sociali, gli studiosi e gli esperti del fenomeno turistico (senza alcuna pretesa di esclusività si rinvia a: Moretti, 2010; Regina, 2011; Hotrec, 2020; Candido, 2022; Federalberghi, 2022) hanno indagato sui fattori all'origine del *mismatch* e hanno messo in evidenza come il fenomeno sia il risultato di una serie di concause più o meno connesse tra loro.

Una prima questione è legata alla **transizione demografica e al progressivo invecchiamento della popolazione** che si traduce in una riduzione di giovani che, storicamente, rappresentano una delle fasce anagrafiche maggiormente presenti nel comparto. Altre cause sono invece legate alle condizioni di lavoro che lo rendono meno attrattivo per i lavoratori. La stagionalità, la flessibilità oraria, la possibilità di carriera, gli orari di lavoro asociali e il costante contatto con il cliente sono variabili che influiscono negativamente sulla scelta professionale legata al turismo. In aggiunta, l'ampia presenza di microimprese nel settore limita le possibilità di progressione di carriera e gli stipendi non sempre corrispondono alle esigenze dei lavoratori. In questo incidono anche i cambiamenti negli stili di vita e nella concezione del lavoro da parte della popolazione più giovane che, rispetto alle generazioni precedenti richiede una maggiore conciliazione vita privata e vita professionale, unitamente al fatto che i giovani non considerano attraente il settore turistico (Regina, 2011: p. 174). Le aziende lamentano una carenza di competenze nei candidati, soprattutto connesse allo sviluppo tecnologico e alle nuove richieste di servizi turistici, ma anche competenze interpersonali, linguistiche e abilità culinarie (Hotrec, 2020). Molti percorsi formativi non rispondono alle esigenze specifiche delle imprese turistiche, che cercano figure specializzate come camerieri, cuochi e baristi. Unitamente a tutti questi aspetti anche la pandemia ha avuto un forte impatto sul comparto, in quanto a seguito delle restrizioni motivate dal contenimento della pandemia la manodopera meno qualificata che operava nel settore si è rivolta ad altri settori che hanno ricevuto una maggiore richiesta di manodopera come la logistica e l'edilizia.

5.2. Le professioni per le imprese del turismo

A partire da una analisi trasversale di una pluralità di fonti, emergono le professioni chiave del turismo che si suddividono tra profili tecnici e mansioni più operative e a bassa qualificazione.

Secondo il già citato report di Unioncamere ([Sistema Informativo Excelsior, 2024](#): pp. 42 e ss.) le professioni tecniche particolarmente ricercate sono: i **tecnici della produzione di servizi** (ad esempio **responsabili dell'organizzazione dei servizi di alloggio** e i **responsabili di sala nella ristorazione**), le **professioni contabili** e i **tecnici della produzione e preparazione alimentare** (**chef responsabili del coordinamento dei servizi di cucina, tecnici del controllo qualità del settore alimentare** e gli **addetti all'organizzazione dei servizi di cucina**).

Tra le figure impiegate sono ricercati: gli **addetti all'accoglienza nei servizi di alloggi e ristorazione**, gli **addetti alla reception in struttura ricettiva**, i **portieri**

d'albergo, i portieri notturni e gli addetti al ricevimento in ristoranti. Tra le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi ritroviamo, in ordine decrescente: **camerieri, cuochi in alberghi e ristoranti, baristi, addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi, commessi delle vendite al minuto, cassieri di esercizi commerciali, bagnini, addetti ad attività organizzative delle vendite, guardie private di sicurezza e accompagnatori turistici).**

Secondo l'indagine Unioncamere, tra gli operai emergono le figure dei **pasticceri, gelatai e conservieri artigianali.** Invece, nell'ampio gruppo delle professioni non qualificate è ricercato personale non qualificato **addetto alla pulizia servizi di alloggio e navi, personale non qualificato addetto ai servizi di pulizia uffici/esercizi commerciali, personale non qualificato nei servizi di ristorazione e addetti alle consegne.**

5.3. Nuove professioni: soft & green jobs, digital skills, competenze trasversali

Tutte le trasformazioni in atto stanno generando una **richiesta di nuove competenze e professioni in ambito turistico.** Il comparto affronta sfide legate a fattori come l'invecchiamento della popolazione, cambiamenti sociali, *green economy* e diversificazione degli stili di turismo.

Considerata la crescente richiesta di **turismo sostenibile e slow**, Corvo (2011), ha rilevato una serie di professioni che verranno sempre più richieste e sono legate al turismo sostenibile: promotori di eventi che valorizzano beni ambientali e culturali usando strumenti moderni di comunicazione, operatori che promuovono prodotti locali biologici e li gestiscono in agriturismi e mercati contadini, architetti specializzati in bio-architettura, attenti al paesaggio locale e ai materiali autoctoni, operatori coinvolti in reti locali per la tutela e promozione del territorio, impegnati a sviluppare modelli sostenibili che riducano l'impatto ambientale delle strutture turistiche, professionista dello sviluppo locale, esperto di marketing territoriale, capace di promuovere la cooperazione tra attori e gestire finanziamenti e autorizzazioni, l'analista delle comunità locali, il valutatore delle reti territoriali per ottimizzare le risorse e il progettista di sistemi partecipativi, tutti volti a migliorare e sostenere lo sviluppo territoriale. Secondo Corvo (2011), alla luce delle nuove richieste di servizi turistici, sono necessarie figure che creino itinerari accessibili (turismo sociale), gestiscono strutture ecocompatibili per il turismo scolastico, organizzino attività come fattorie didattiche e ippoterapia negli agriturismi. Inoltre, servono guide specializzate in visite *slow*, con una profonda conoscenza del territorio e la capacità di mantenere strutture, percorsi e segnaletica. Inoltre, Corvo (2011) ritiene che le nuove professioni sostenibili in ambito ambientale includano esperti nell'uso di tecnologie per il risparmio di risorse (idrico, elettrico, energetico), promotori della raccolta differenziata e dell'utilizzo di detersivi biodegradabili nelle strutture ricettive. Inoltre, comprendono professionisti che incentivano pratiche di mobilità alternativa come il *car-pooling* e l'uso di piste ciclabili. Nel settore dell'ospitalità, devono essere presenti anche profili professionali dedicati a eliminare le barriere architettoniche per persone con disabilità, gestire menu per esigenze speciali

(bambini, anziani, persone con intolleranze) e garantire accessibilità per tutti. Nel comparto del turismo sono sempre più importanti anche figure chiave per la promozione e la comunicazione come gestori di siti web accessibili e multilingue con funzionalità avanzate, creatori di marchi di qualità per prodotti tipici locali e comunicatori che valorizzano aspetti paesaggistici e culturali attraverso un marketing responsabile e sostenibile.

L'avvento della quarta rivoluzione industriale e più nel dettaglio l'**impatto delle tecnologie informatiche** e la diffusione di nuovi strumenti tecnologici stanno generando delle conseguenze anche nella richiesta di profili professionali e competenze in ambito turistico. In particolare, la trasformazione digitale ha cambiato profondamente il settore che ricorre all'utilizzo di piattaforme online che connettono direttamente domanda e offerta. Le aziende turistiche devono adattarsi a una domanda sempre più complessa ed esigente e sfruttare la digitalizzazione per essere competitive (De Carlo, Quarantino, D'Angella, Garavaglia, Bottini, 2019).

Anche in questo settore, come in altri, sono essenziali le competenze trasversali come il lavoro in team, il *problem solving* e la *leadership*.

6. Innovazione formativa e modelli di apprendimento

6.1. Università, enti locali, parti sociali e imprese: sinergie per sopperire al disallineamento tra domanda e offerta di lavoro

Come emerge dai paragrafi precedenti il fenomeno del turismo deve affrontare delle sfide connesse alla difficoltà di reperimento dei profili professionali che, negli anni sta divenendo sempre più marcata (Sistema Unioncamere Excelsior, 2024). Gli studiosi, le parti sociali e gli esperti, mappando le cause e l'origine del disallineamento hanno individuato delle possibili soluzioni per sopperire al problema. Si tratta di soluzioni che prevedono un lavoro congiunto e di rete da parte di tutti gli attori sociali e gli *stakeholders* che concorrono a costruire e definire l'ampio mercato del lavoro nei diversi ambiti che intercetta il fenomeno turistico.

Considerato che, molto spesso una delle cause risiede nella cattiva reputazione del turismo in merito alle condizioni di lavoro ma anche per la sua classificazione come *low-status sector* (C. Foster, S. McCabe, H. Dewhurst, 2010), l'Hotrec, l'associazione europea che rappresenta gli interessi dell'industria dell'ospitalità – inclusi hotel, ristoranti, caffè e strutture simili, già in un position paper del 2020, aveva messo in luce l'importanza di **promuovere un'immagine positiva del fenomeno turistico**.

Tra le azioni che potrebbero essere intraprese ritroviamo l'organizzazione di **attività di orientamento** in collaborazione con le scuole secondarie di primo e secondo grado, nonché le Università, per far conoscere le opportunità lavorative del turismo e superare alcune immagini stereotipate che tramettono un'immagine distorta delle realtà lavorative in ambito turistico. In quest'ottica, le istituzioni scolastiche in collaborazione con le aziende potrebbero realizzare *open day* e *career day* direttamente presso i negozi e le sedi aziendali. Queste azioni potrebbero

rappresentare una comunicazione più incisiva sui punti di forza, resa possibile attraverso la frequentazione dei luoghi di lavoro e il contatto diretto con i professionisti del turismo.

Sempre l'Hotrec (2020) mette in evidenza anche l'importanza di sviluppare programmi di **apprendistato**. Nel contesto italiano, si potrebbe promuovere l'uso dell'**apprendistato di primo livello**, una tipologia contrattuale che può offrire ai giovani l'opportunità di entrare in contatto diretto con le dinamiche e gli aspetti peculiari del settore, favorendo una professionalizzazione mirata, in particolare per quei ruoli che richiedono competenze tecnico-specialistiche ([EBNT, 2022](#)). Questo approccio potrebbe includere la creazione di percorsi formativi specifici, sviluppati in collaborazione con i **percorsi di istruzione e formazione professionale regionali** (IeFP).

Un'altra strategia consiste in un maggiore investimento nella **filiera formativa in ambito turistico** con la co-progettazione di **percorsi di istruzione e formazione professionale, ITS, IFTS** e programmi professionalizzanti mirati alla preparazione di profili specifici che risultano ancora carenti sul mercato del lavoro. Inoltre, è importante creare percorsi professionali e settoriali con docenti ed esperti provenienti dal mondo professionale.

Oltre ai percorsi formativi in ingresso, nell'ottica di promuovere una formazione continua e di lungo periodo le aziende coinvolte nella filiera del turismo dovrebbero attivare percorsi formativi di *upskilling* e *reskilling* anche ricorrendo all'utilizzo dei **fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua** che, nel nostro Paese rappresentano degli attori strategici per promuovere azioni formative di qualità (per un approfondimento sui fondi paritetici interprofessionali, si rinvia, tra gli altri a: [Casano, 2018](#); [Tiraboschi, 2022](#); [Negri, 2022](#); [Nardo, 2022](#)).

7. Conclusioni e prospettive future

Il percorso di analisi condotto ha evidenziato come il turismo, pur essendo uno dei settori trainanti dell'economia locale e nazionale, si trovi oggi di fronte a sfide complesse che impongono una revisione profonda delle strategie di sviluppo. Le trasformazioni demografiche, la transizione verde e digitale, le mutate preferenze dei viaggiatori e le criticità emerse durante la pandemia delineano un nuovo scenario, in cui il turismo non può più essere inteso solo come motore economico, ma come leva di rigenerazione territoriale, inclusione sociale e sostenibilità ambientale.

Le linee di tendenza emerse suggeriscono la necessità di orientare il fenomeno verso una filiera sempre più sostenibile e integrata, capace di coniugare la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale con il rispetto per le comunità ospitanti. In questa prospettiva, si rafforza il ruolo del turismo lento, esperienziale e creativo, in grado di rispondere a una domanda più consapevole, orientata alla ricerca di autenticità e significato. Contestualmente, la digitalizzazione si conferma un fattore abilitante strategico, sia per migliorare la competitività delle destinazioni, sia per promuovere una gestione intelligente e sostenibile dei flussi turistici.

Per realizzare questo modello di sviluppo, sarà imprescindibile investire nel rafforzamento delle competenze professionali del turismo. Le evidenze raccolte sottolineano l'importanza di percorsi di formazione continua, *upskilling* e *reskilling*, strettamente collegati a un sistema di alleanze strategiche tra Università, enti e amministrazioni locali, parti sociali, imprese e sistema della formazione professionale. Solo grazie a questa rete collaborativa sarà possibile anticipare i fabbisogni emergenti, aggiornare costantemente le competenze e valorizzare le professionalità in linea con le evoluzioni del mercato turistico. Si tratta di un impegno congiunto e strutturato, necessario per formare figure poliedriche, capaci di integrare competenze digitali, gestionali e relazionali, ma anche sensibilità verso le tematiche ambientali e sociali. Non da ultimo, sarà cruciale lavorare per migliorare l'attrattività del lavoro nel turismo, attraverso condizioni contrattuali più stabili e percorsi di carriera ben definiti.

Infine, dal punto di vista della ricerca, emergono numerosi spazi di approfondimento che meritano attenzione futura⁷. Sarà utile indagare con maggiore dettaglio le dinamiche di governance multilivello e le modalità di coinvolgimento attivo delle comunità locali nei processi decisionali. Parimenti, saranno centrali gli studi sulle nuove forme di mobilità sostenibile, sull'uso avanzato delle tecnologie per la narrazione territoriale e sull'impatto delle politiche di rigenerazione urbana e rurale sul benessere collettivo. Solo attraverso un approccio integrato, partecipato e multidisciplinare, rafforzato da sinergie solide tra istituzioni e attori del territorio, sarà possibile costruire un turismo che sia davvero sostenibile, resiliente e inclusivo, capace di creare valore duraturo per i territori e per le persone che li abitano.

Riferimenti bibliografici

1. Altilio C., *Le principali novità della nuova classificazione ATECO 2025*, in Bollettino ADAPT, 12, 2025.
2. Amin A., Thrift N., *Cities: Reimagining the Urban*, Polity Press, Cambridge, 2002.
3. Assolombarda, ADAPT (a cura di), *La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione*, 2, 2024.
4. Barcella P., *Bergamo*, in *Il Mulino*, 6, 2017, pp. 154-157.
5. Barresi A., *Turismo sostenibile come fattore di sviluppo locale*, International Conference Virtual City and Territory – 09° Congresso Città e Territorio Virtuale, Roma, 2, 3 e 4 ottobre 2013.
6. Batty M., *The New Science of Cities*, MIT Press, Cambridge, 2013.

⁷ Questi ed altri aspetti verranno approfonditi nell'ambito della seconda fase della ricerca prevista alla Linea A del *Patto per le competenze e per l'occupazione nella filiera del turismo Fase I - Linea A: rilevazione del fabbisogno di competenze e profili professionali*. Gli approfondimenti verranno realizzati grazie ad una rilevazione sul campo costituita da un round di interviste semi-strutturate e dalla organizzazione e conduzione di focus group tematici.

7. Becken S., Hay J. E., *Climate change and tourism: From policy to practice*, Routledge, London, 2012.
8. Bramwell B., Lane B., *Critical research on the governance of tourism and sustainability*, in *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 2011, pp. 411-421.
9. Brogna M., *L'impatto della pandemia sul turismo in Italia. Alcune riflessioni sull'occupazione*, in *Annali del dipartimento di metodi e modelli per l'economia il territorio e la finanza*, 2022, pp. 1-9.
10. Brouder P., *Reset redux: Possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a Covid-19 world*, in *Tourism Geographies*, 22(3), 2020, pp. 484-490.
11. Burini F., *Cartografia partecipativa. Mapping per la governance ambientale e urbana*, Franco Angeli, Milano, 2016.
12. Burini F., *Valorizzare il paesaggio e i saperi locali dei territori montani in chiave smart: sistemi di mapping e di storytelling per la promozione turistica sostenibile dell'altopiano di Bossico nel Bergamasco*, in *Annali del Turismo*, 7, 2018, pp. 141-159.
13. Burini F. (a cura di), *Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.
14. Burini F., *Le slow tourisme dans une perspective réticulaire et participative: le network Centrality of Territories*, in F. Lebreton, C. Gibout, B. Andrieu (a cura di), *Vivre Slow. Ejeux et perspectives pour une transition corporelle, récréative et touristique*, PUN-Editions Universitaires de Lorraine, Nancy, 2020, pp. 83-104.
15. Burini F., *Metodologie di co-progettazione per la valorizzazione paesaggistica. Il ruolo del turismo di fronte alle sfide ambientali, sanitarie e sociali*, in *Turistica*, 31(2), 2022, pp. 29-40.
16. Burini F., Consolandi E., *Governance turistica reticolare nelle Terre Alte: superare le sfide della contemporaneità attraverso metodologie di co-progettazione creativa*, in *Turistica*, 31(4), 2022, pp. 25-49.
17. Burini F., *Terre Alte in movimento. Dinamiche di turismo responsabile nelle Terre Alte Bergamasche*, in L. Rocca, B. Castiglioni, L. Lo Presti (a cura di), *XXXIII Congresso Geografico Italiano. Geografie in movimento. Vol. 3 – Soggetti, gruppi, persone*, CLEUP, Padova, 2023, pp. 296-302.
18. Burini F., *Bergamo poliedrica e multiscale: il turismo integrato e reticolare come volano di rigenerazione territoriale*, in P. Corvo, M. Colleoni (a cura di), *La neo-centralità delle città medie italiane. Il caso di Bergamo*, Collana Società, Franco Angeli, Milano, 2025, pp. 37-53.
19. Burini F., *Terre alte del Sebino. Valorizzare i paesaggi e co-progettare un turismo sostenibile tra lago e montagna*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2024.
20. Candido A., *Perché declina l'offerta di lavoro nel Turismo?*, in *Bollettino ADAPT*, 29, 2022.

21. Casano L., *Ripensare i Fondi Interprofessionali per la formazione continua: uno sguardo ai progetti di riforma francesi*, in Bollettino ADAPT, 2018.
22. CNEL, *Rapporto demografia e forza lavoro*, dicembre 2024.
23. Coletto D., Fullin G., *Labour behind consumption. The lived experiences of service workers interacting with customers*, in Sociologia del lavoro, 152, 2018, pp. 25-42.
24. Corvo P., *Turismo e occupazione nel quadro della green economy*, in Prisma Economia Società Lavoro, III, 2, 2011, pp. 89-94.
25. Croce G., Ghignoni E., *Demand and Supply of Skilled Labour and Overeducation in Europe: A Country-level Analysis*, in Comparative Economic Studies, 2012, 54(2), 413-439.
26. Curatola A., *Il mediatore turistico, per un turismo di qualità*, in Giornale Italiano della Ricerca Educativa, VI, 10, giugno 2013, pp. 142-154.
27. De Carlo M., Quarantino L., D'Angella F., Garavaglia E., Bottini L., *Fabbisogni di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo*, 2019.
28. Della Dora V., *Performative Atlases: Memory, Materiality and (Co)Authorship*, in Cartographica: The International Journal for Geographic Information and Geovisualization, 44(4), 2009, pp. 240-255.
29. EBNT, *La sfida della riqualificazione professionale dei lavoratori del settore turistico/ricettivo nell'epoca del 4.0*, 2022.
30. Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The Triple Helix-University-Industry-Government. Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development*, in EASST Review, 14(1), 1995, pp. 14-19.
31. European Commission, *Europe's moment: Repair and prepare for the next generation*. Bruxelles, 2020.
32. Federalberghi, Fipe, *Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo. XVI Rapporto*, 2024.
33. Fellini I., Fullin G., *Lavorare nella società dei servizi*, in E. Mingione (A cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Feltrinelli Editore Milano, 2020, pp. 213-234.
34. Fellini I., *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Carocci editore, Roma, 2017.
35. Foster C., McCabe S., Dewhurst H., *Management development skills in the hospitality and tourism sector: needs and issues from a regional perspective*, in Tourism and Hospitality Planning & Development, 7(4), 2010, pp. 429-445.
36. Garibaldi R., Pozzi A. (2020). *Gastronomy tourism and Covid-19: technologies for overcoming restrictions*, in F. Burini (a cura di), *Tourism Facing a Pandemic*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.

37. Gössling S., Scott D., Hall C. M., *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of Covid-19*, in *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 2021, pp. 1-20.
38. Hall C. M., *Degrowth and tourism: New perspectives on tourism entrepreneurship, destinations and policy*, in *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 2021, pp. 973-990.
39. Harvey, D., *Spaces of Capital: Towards a Critical Geography*, Edinburgh University Press, Edinburgh, 2001.
40. Holden A., Jamal T., Burini F., *The Future of Tourism in the Anthropocene*, in *Annual Review of Environment and Resources*, 47, 2022.
41. Kuo H.-I., Chen C.-C., Tseng W.-C., Ju L.-F., Huang B.-W., *Assessing impacts of SARS and Avian Flu on international tourism demand to Asia*, in *Tourism Management*, 29(5), 2008, pp. 917-928.
42. Lenzen M., Sun Y. Y., Faturay F., Ting Y. P., Geschke A., Malik A., *The carbon footprint of global tourism*, in *Nature Climate Change*, 8(6), 2018, pp. 522-528.
43. Lombardi S., Petrei F., Schenkel M., Stracamore I., *Il turismo nelle economie territoriali: una tassonomia*, in *L'industria*, 3, 2021, pp. 447-484.
44. Longley P. A., Goodchild M. F., Maguire D. J., Rhind D. W., *Geographic Information Science and Systems*, Wiley, New York, 2015.
45. Lopez S. H., *Workers, managers, and customers: triangles of power in work communities*, in *Work and Occupations*, 37, 3, pp. 251-271.
46. MacCannell D., *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*, University of California Press, Berkeley, 1999.
47. Macchiavelli A., *A fragmented system in the face of the crisis*, in Burini F. (a cura di), *Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.
48. Mancini V., *Il business del turismo in Italia. Analisi e prospettive per settore*, Rome Business School, Roma, 2024.
49. Massey D. *Power-geometry and a progressive sense of place*, in B. Christophers, R. Lave, J. Peck, M. Werner (a cura di), *The Doreen Massey Reader*, Agenda Publishing, Newcastle upon Tyne, 1993, pp. 149-157
50. Massetti G. F., *Il Piano nazionale di ripresa e resilienza: recupero delle aree interne per un turismo e un'economia sostenibili*, 2022, pp. 97-110.
51. Ministero del Turismo, *Il piano strategico del turismo 2023-2027*, 2024.
52. Miracolini M., *Il lavoro nel turismo*, in *temilavoro.it*, 11(1), 2019, pp. 1-34.
53. Morens D. M., Folkers G. K., Fauci A. S., *Emerging pandemic diseases: How we got to Covid-19*, in *Cell*, 182(5), 2020, pp. 1077-1092.
54. Nardo C., *Fondi interprofessionali per la formazione continua tra dato normativo e realtà: una prima mappatura*, in *Professionalità Studi*, 3-4, 2022, pp. 200-338.

55. Negri S., *Una riflessione sul sistema della formazione continua in Italia: stato attuale, problemi aperti e possibili sviluppi*, in *Professionalità Studi*, 3-4, 2022, pp. 169-199.
56. OECD, *Rebuilding tourism for the future: Covid-19 policy responses and recovery*, OECD Publishing, Parigi, 2021.
57. Perrotta D., *The crisis of labour in the tourism and hospitality sectors during the pandemic: discourses and strategies*, in F. Burini (a cura di), *Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.
58. Platania M., *Resilience frameworks in tourism studies: a literature review*, in *Turistica*, 32(1), 2023, pp. 1-44.
59. Pollice F., *Placetelling. Per un approccio geografico applicativo alla narrazione dei luoghi*, in *Geotema*, 26(68), 2022, pp. 5-13.
60. Richards G., *Creativity and tourism: The state of the art*, in *Annals of Tourism Research*, 38(4), 2011, pp. 1225-1253.
61. Richards G., *Designing creative spaces: The role of cultural events in place-making*, in *Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 2020, pp. 110-120.
62. Richards G., *The impact of crisis on travel: Covid-19 and other shocks*, in Burini F. (a cura di), *Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.
63. Richards G., Wilson J., *Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?*, in *Tourism Management*, 27(6), 2006, pp. 1209-1223.
64. Richards G., Marques L., *Creating synergies between cultural policy and tourism for permanent and temporary citizens*, in G. Richards (a cura di), *Cultural Tourism in a Digital Era*, Routledge, London, 2018, pp. 131-145.
65. Saraceno C., Naldini M., *Sociologia della famiglia. Terza Edizione*, Il Mulino, Bologna, 2013.
66. Scott D., Gössling S., Hall C. M., *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability*, Routledge, Londra, 2016.
67. Snyder H., *Literature review as a research methodology: an overview and guidelines*, in *Journal of business research*, 104, 2019, pp. 333-339.
68. Tiraboschi M., *I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua in Italia: bilancio di una esperienza*, in *Professionalità Studi*, 3-4, 2022, pp. 141-168.
69. Tooze A., *Shutdown: How Covid Shook the World's Economy*, Viking, New York, 2022.
70. Tuan Y.-F., *Space and Place: The Perspective of Experience*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1977.
71. Turco A., *Turismo e territorialità. Modelli di analisi, strategie comunicative, politiche pubbliche*, Unicopli, Milano, 2012.

72. UN (United Nations), *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, 2015.
73. Unioncamere, *Sistema Informativo Excelsior, Imprese del turismo. I fabbisogni professionali e formativi. Indagine 2024*, 2024.
74. UNWTO (United Nations World Tourism Organization), *International Tourism Highlights – 2021 Edition*, 2021.
75. Verhaest D., Sellami S., Van Der Velden R., *Differences in horizontal and vertical mismatches across countries and fields of study*, in *International Labour Review*, 2017, 156(1), 1-23.

Allegato 1: Matrice delle fonti e delle risorse utilizzate per la rassegna ragionata della letteratura

	Autore/i	Tipologia	Titolo	Data	Link/Riferimento	Tema/i
1	Altilio C.	Articolo scientifico	Altilio C., <i>Le principali novità della nuova classificazione ATECO 2025</i> , in Bollettino ADAPT, 12, 2025.	2025	https://www.bollettinoadapt.it/le-principali-novita-della-nuova-classificazione-ateco-2025/	L'articolo sintetizza l'aggiornamento della classificazione ATECO 2025, operativa dal 1° aprile 2025.
2	Amin A., Thrift N.,	Libro	Amin A., Thrift N., <i>Cities: Reimagining the Urban</i> , Polity Press, Cambridge, 2002.	2002		Il libro propone una nuova visione delle città, considerate non solo come spazi fisici ma come complessi assemblaggi di relazioni sociali, economiche e culturali. Gli autori sfidano le rappresentazioni tradizionali della città come contenitore statico, sottolineando invece il suo carattere dinamico, fluido e interconnesso. Le città sono viste come luoghi di flussi globali, innovazione e produzione di soggettività. Amin e Thrift adottano un approccio post-strutturalista, mettendo in evidenza l'importanza della materialità, della tecnologia e dell'affettività nello spazio urbano. Criticano la visione neoliberista e promuovono un'idea di città più inclusiva e sostenibile. Il volume invita a ripensare l'urbanistica attraverso pratiche più etiche, sperimentali e relazionali.
3	Assolombarda, ADAPT	Report	Assolombarda, ADAPT (a cura di), <i>La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione</i> , 2, 2024.	2024	https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/documenti/ricerca-02-2024-la-multiculturalita-in-azienda-approcci-gestionali-per-valorizzare-una-forza-lavoro-in-continua-trasformazione	Negli ultimi anni, le imprese stanno affrontando una crescente diversità culturale legata a età, genere, etnia, abilità e valori individuali. Questa trasformazione richiede un management capace di gestire efficacemente team multiculturali, affrontando criticità legate a lingua, religione, organizzazione del lavoro e conflitti. La ricerca ADAPT-Assolombarda, condotta attraverso focus group con aziende lombarde, evidenzia buone pratiche di inclusione e propone strumenti per valorizzare le diversità. La multiculturalità emerge non solo come sfida, ma come leva strategica per la competitività aziendale, con benefici in termini di produttività, coesione interna

						e impatto positivo sul territorio.
4	Barcella P.	Articolo scientifico	Barcella P., <i>Bergamo</i> , in <i>Il Mulino</i> , 6, 2017, pp. 154-157.	2017		Si tratta di un contributo che in poche pagine descrive in modo dettagliato l'evoluzione del tessuto produttivo della Provincia di Bergamo. Dalla fase di piena industrializzazione resa possibile dall'industria tessile (valle Seriana) e dal settore edile agli anni '80, periodo nel quale è iniziato il processo di deindustrializzazione e riduzione progressiva del numero di grandi fabbriche.
5	Barresi A.	Intervento convegno	Barresi A., <i>Turismo sostenibile come fattore di sviluppo locale</i> , International Conference Virtual City and Territory – 09° Congresso Città e Territorio Virtuale, Roma, 2, 3 e 4 ottobre 2013.	2013	https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16473	Evidenzia le potenzialità del turismo per lo sviluppo economico e sociale dell'Italia. Si interroga sui concetti di sviluppo e turismo sostenibile. Mette in luce come il turismo sostenibile deve mantenere l'equilibrio tra economia, società e ambiente, assicurando sostenibilità economica, tutela culturale e ambientale, e supporto alla comunità locale. Evidenzia anche gli impatti generati dal turismo. Invero, il turismo genera impatti ambientali (risorse naturali, inquinamento), socio-culturali (autenticità e patrimonio delle comunità locali) ed economici (occupazione e sviluppo). Tali impatti possono essere sia positivi sia negativi.
6	Batty M.	Libro	Batty M., <i>The New Science of Cities</i> , MIT Press, Cambridge, 2013.	2013		Michael Batty propone un approccio scientifico e computazionale allo studio delle città, trattandole come sistemi complessi composti da reti e flussi piuttosto che da semplici insiemi di luoghi. Il libro introduce modelli matematici e simulazioni per comprendere le dinamiche urbane, come la crescita, la mobilità e l'interazione sociale. L'autore integra concetti da fisica, informatica e geografia per costruire una "nuova scienza" interdisciplinare. Il volume rappresenta un cambio di paradigma nella comprensione delle città in chiave predittiva e adattiva.
7	Becken S., Hay J. E.	Libro	Becken S., Hay J. E., <i>Climate change and tourism: From policy to practice</i> . Routledge, London, 2012.	2012		Il libro analizza l'interazione tra cambiamenti climatici e turismo, evidenziando come il settore sia vulnerabile agli impatti climatici e responsabile delle emissioni di gas serra. Becken e Hay sottolineano l'importanza dell'adattamento e della mitigazione attraverso strategie sostenibili e responsabili. Il volume esplora casi studio e strumenti pratici per supportare decisori

						e operatori nel gestire i rischi climatici. Particolare attenzione è data alla resilienza delle destinazioni turistiche e alla necessità di trasformare i modelli di sviluppo.
8	Bramwell B., Lane B	Articolo scientifico	Bramwell B., Lane B, <i>Critical research on the governance of tourism and sustainability</i> , in <i>Journal of Sustainable Tourism</i> , 19(4-5), 2011, pp. 411-421.	2011		Gli autori analizzano il ruolo della governance nel promuovere un turismo sostenibile, evidenziando l'importanza di processi decisionali partecipativi e inclusivi. Propongono un approccio critico per esaminare le relazioni di potere e i conflitti tra attori pubblici e privati. Il volume riflette sulle strutture istituzionali e sugli strumenti adottati nella gestione del turismo. Si sottolinea la necessità di pratiche trasparenti per risultati sostenibili. Infine, si incoraggia la ricerca futura ad approfondire le dinamiche locali e globali del settore.
9	Brogna M.	Articolo scientifico	Brogna M., <i>L'impatto della pandemia sul turismo in Italia. Alcune riflessioni sull'occupazione</i> , in <i>Annali del dipartimento di metodi e modelli per l'economia il territorio e la finanza</i> , 2022, pp. 1-9.	2022		Brogna analizza l'impatto della pandemia di Covid-19 sul settore turistico italiano, con particolare attenzione alle conseguenze sull'occupazione. L'autore evidenzia il forte calo dei flussi turistici e la conseguente crisi per lavoratori stagionali e precari. Viene sottolineata la vulnerabilità strutturale del comparto, già caratterizzato da instabilità e bassa protezione sociale. L'articolo propone una riflessione sulla necessità di politiche occupazionali più solide e inclusive. Infine, si auspica una ripresa sostenibile e resiliente del turismo post-pandemia.
10	Brouder P.	Articolo scientifico	Brouder P., <i>Reset redux: Possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a Covid-19 world</i> , in <i>Tourism Geographies</i> , 22(3), 2020, pp. 484-490.	2020		Brouder analizza la pandemia di Covid-19 come un'opportunità per ripensare profondamente il turismo attraverso un "reset evolutivo". L'autore propone possibili percorsi di trasformazione basati su adattamento, resilienza e co-evoluzione degli attori coinvolti. Sottolinea che il cambiamento non sarà uniforme, ma dipenderà dai contesti locali e dalla capacità di apprendere dalla crisi. L'articolo incoraggia un approccio non lineare, aperto a scenari alternativi e innovativi. In questo modo, il turismo può diventare più sostenibile e preparato ad affrontare future sfide globali.
11	Burini F.	Libro	Burini F., <i>Cartografia partecipativa. Mapping per la governance ambientale e urbana</i> , Franco Angeli, Milano, 2016.	2016		L'autrice esplora l'uso della cartografia partecipativa come strumento innovativo per la governance. Il volume mette in luce il potenziale del <i>mapping</i> collaborativo nel coinvolgere attivamente cittadini e attori locali nei processi decisionali.

						Attraverso esempi e casi studio, si evidenzia come la mappa diventi un mezzo di dialogo e condivisione di conoscenze territoriali. Burini propone un approccio inclusivo e interdisciplinare, capace di integrare saperi formali e informali. La cartografia partecipativa emerge così come leva per una pianificazione più democratica e sostenibile.
12	Burini F.	Articolo scientifico	Burini F. (2018), <i>Valorizzare il paesaggio e i saperi locali dei territori montani in chiave smart: sistemi di mapping e di storytelling per la promozione turistica sostenibile dell'altopiano di Bossico nel Bergamasco</i> , in <i>Annali del Turismo</i> , 7, 2018, pp. 141-159.	2018		L'articolo esplora l'uso delle tecnologie smart per valorizzare il paesaggio e i saperi locali dei territori montani, focalizzandosi sull'altopiano di Bossico nel bergamasco. Attraverso sistemi di mapping e storytelling, lo studio propone una metodologia partecipativa che coinvolge le comunità locali nell'identificazione e promozione delle peculiarità del territorio, favorendo un turismo sostenibile. L'obiettivo è trasformare aree considerate marginali in destinazioni attrattive, integrando tradizione e innovazione per uno sviluppo turistico consapevole.
13	Burini F.	Curatela	Burini F. (a cura di), <i>Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery</i> , Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.	2020		Il volume raccoglie contributi di un team internazionale di studiosi del corso di laurea magistrale in Planning and Management of Tourism Systems. Scritto durante l'emergenza Covid-19, il libro analizza l'impatto della pandemia sul turismo, sui territori, sulle comunità e sul patrimonio culturale, sia durante la crisi che nella fase di ripresa. I saggi adottano approcci disciplinari diversi, offrendo una visione multifocale sulla complessità del fenomeno globale e sulle possibili strategie di recupero. Destinata a studenti e ricercatori nel settore turistico, l'opera stimola riflessioni su metodologie, fonti e casi utili per future ricerche.
14	Burini F.	Capitolo di libro	Burini F., <i>Le slow tourisme dans une perspective réticulaire et participative: le network Centrality of Territories</i> , in F. Lebreton, C. Gibout, B. Andrieu (a cura di), <i>Vivre Slow. Ejeux et perspectives pour une transition corporelle, récréative et touristique</i> , PUN-Editions	2020		Nell'articolo del 2020, si propone un'interpretazione innovativa del turismo lento, introducendo il concetto di s-Low, che combina una connettività "veloce" con una fruizione "lenta". Viene presentata una metodologia partecipativa basata sulla topologia e sulla reticolarità spaziale, nell'ambito del progetto <i>Centrality of Territories</i> dell'Università di Bergamo. L'obiettivo è valutare il territorio bergamasco confrontandolo con una rete di città europee di dimensioni simili, promuovendo un turismo più consapevole e integrato nel tessuto

			Universitaires de Lorraine, Nancy, 2020, pp. 83-104.			sociale e culturale locale.
15	F. Burini	Articolo scientifico	Burini F. <i>Metodologie di co-progettazione per la valorizzazione paesaggistica. Il ruolo del turismo di fronte alle sfide ambientali, sanitarie e sociali</i> , in <i>Turistica</i> , 31(2), 2022, pp. 29-40.	2022		Il contributo analizza come le metodologie di co-progettazione possano contribuire alla valorizzazione paesaggistica, sottolineando il ruolo del turismo nell'affrontare le sfide ambientali, sanitarie e sociali. L'autrice evidenzia l'importanza di un approccio partecipativo che coinvolga le comunità locali nella pianificazione turistica, al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile e resiliente delle aree periferiche. Questo metodo favorisce la scoperta di un turismo sostenibile e reticolare, in grado di rispondere alle esigenze contemporanee.
16	F. Burini	Articolo scientifico	Burini F., Consolandi E., <i>Governance turistica reticolare nelle Terre Alte: superare le sfide della contemporaneità attraverso metodologie di co-progettazione creativa</i> , in <i>Turistica</i> , 31(4), 2022, pp. 25-49.	2022		L'articolo esplora la governance turistica reticolare nelle Terre Alte, proponendo metodologie di co-progettazione creative per affrontare le sfide contemporanee. Si sottolinea l'importanza di approcci collaborativi e innovativi nella gestione turistica di queste regioni, al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile e resiliente. Viene evidenziato come tali metodologie possano contribuire a superare le sfide ambientali, sociali ed economiche, valorizzando le risorse locali e coinvolgendo attivamente le comunità nel processo di sviluppo turistico.
17	F. Burini	Mono-grafia	Burini F., <i>Terre Alte in movimento. Dinamiche di turismo responsabile nelle Terre Alte Bergamasche</i> , in L. Rocca, B. Castiglioni, L. Lo Presti (a cura di), <i>XXXIII Congresso Geografico Italiano. Geografie in movimento. Vol. 3 – Soggetti, gruppi, persone</i> , CLEUP, Padova, 2023, pp. 296-302.	2023		Il libro presenta i risultati di un percorso di co-progettazione volto a valorizzare i paesaggi e i saperi delle Terre Alte del Sebino Settentrionale, un territorio situato tra le province di Bergamo e Brescia, caratterizzato dalla compresenza di ambienti lacustri e montani. Il volume nasce dalle ricerche condotte dall'autrice, in collaborazione con istituzioni locali. Il progetto ha coinvolto diversi comuni, tra cui Bossico, Costa Volpino, Fonteno, Pianico, Riva di Solto, Rogno, Solto Collina e Sovere, con l'obiettivo di promuovere un turismo sostenibile che valorizzi le risorse naturali e culturali locali. Il libro offre una panoramica delle strategie adottate per sviluppare un modello di turismo che integri la conservazione del paesaggio con lo sviluppo economico delle comunità locali, enfatizzando l'importanza della partecipazione attiva degli attori territoriali nel processo di co-progettazione.

18	F. Burini	Capitolo di libro	Burini F., <i>Bergamo poliedrica e multiscale: il turismo integrato e reticolare come volano di rigenerazione territoriale</i> , in Paolo Corvo e Matteo Colleoni (a cura di), <i>La neo-centralità delle città medie italiane. Il caso di Bergamo</i> , Collana Società, Franco Angeli, Milano, 2025, pp. 37-53.	2025		Il capitolo analizza come il turismo integrato e reticolare possa fungere da motore per la rigenerazione territoriale di Bergamo. L'autrice sottolinea l'importanza di un approccio che valorizzi le diverse dimensioni del territorio, promuovendo un turismo sostenibile e diffuso che coinvolga vari attori locali. Questo approccio mira a rafforzare l'identità culturale e sociale della città, contribuendo al suo sviluppo equilibrato e resiliente.
19	Burini F.	Mono-grafia	Burini F., <i>Terre alte del Sebino. Valorizzare i paesaggi e co-progettare un turismo sostenibile tra lago e montagna</i> , Università degli studi di Bergamo, Bergamo, 2024.	2024		Il libro presenta i risultati di un percorso di co-progettazione volto a valorizzare i paesaggi e i saperi delle Terre Alte del Sebino Settentrionale, un territorio situato tra le province di Bergamo e Brescia, caratterizzato dalla presenza di ambienti lacustri e montani. Il volume nasce dalle ricerche condotte dall'autrice, in collaborazione con istituzioni locali. Il progetto ha coinvolto diversi comuni, tra cui Bossico, Costa Volpino, Fonteno, Pianico, Riva di Solto, Rogno, Solto Collina e Sovere, con l'obiettivo di promuovere un turismo sostenibile che valorizzi le risorse naturali e culturali locali. Il libro offre una panoramica delle strategie adottate per sviluppare un modello di turismo che integri la conservazione del paesaggio con lo sviluppo economico delle comunità locali, enfatizzando l'importanza della partecipazione attiva degli attori territoriali nel processo di co-progettazione.
20	Candido A.	Articolo	Candido A., <i>Perché declina l'offerta di lavoro nel Turismo?</i> , in Bollettino ADAPT, 29, 2022.	2022	https://www.bollettino-adapt.it/perche-declina-lofferta-di-lavoro-nel-turismo/	Fornisce una prima delimitazione del settore composto da: alberghi, campeggi e altre strutture ricettive, pubblici esercizi (bar, ristoranti ecc.), mense, stabilimenti balneari, agenzie di viaggio e tour operator, stabilimenti termali e parchi a tema. L'A. mette in evidenza come nonostante durante il periodo pandemico si sia assistito a dei rallentamenti del settore e a una riduzione sostanziale della domanda, successivamente alla ripresa della crisi pandemica si osserva una forte domanda di lavoro ma un rallentamento nell'offerta. La scarsa offerta di lavoro per il settore era diffusa da tempo ma è divenuta maggiormente visibile con l'avvento della pandemia. L'A. cerca di individuare alcune delle possibili cause del

						fenomeno.
21	Casano L.	Articolo	Casano L., <i>Ripensare i Fondi Interprofessionali per la formazione continua: uno sguardo ai progetti di riforma francesi</i> , in Bollettino ADAPT, 2018.	2018	https://www.bollettinoadapt.it/ripensare-i-fondi-interprofessionali-per-la-formazione-continua-uno-sguardo-ai-progetti-di-riforma-francesi/	Ripercorre l'importanza dei fondi interprofessionali per la formazione continua nel sistema della formazione italiano.
22	CNEL	Report	CNEL, <i>Rapporto demografia e forza lavoro</i> , dicembre 2024.	2024	https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/Comunicazione/programmi%20eventi%202.12.2024%20a%206.12.2024/Rapporto_demografia_forzala-voro_18dic24%20FL-NALE_OK%20(3).pdf?ver=2024-12-19-142412-590&time-stamp=1734618257258	Il report presenta come le trasformazioni demografiche stanno cambiando l'offerta di lavoro in Italia.
23	Coletto D., Fullin G.	Articolo scientifico	Coletto D., Fullin G., <i>Labour behind consumption. The lived experiences of service workers interacting with customers</i> , in <i>Sociologia del lavoro</i> , 152, 2018, pp. 25-42.	2018		Questo articolo esplora il rapporto tra i lavoratori e i clienti, analizzando alcune dimensioni che evidenziano i confini sfocati tra consumo e produzione, con particolare attenzione alle esperienze dei lavoratori. Basandosi su interviste qualitative condotte con lavoratori a contatto con il cliente, mette in evidenza due aspetti cruciali: il valore e la complessità delle relazioni umane che emergono durante le interazioni cliente-lavoratore, e il processo attraverso cui i lavoratori si identificano con i clienti. Questi elementi offrono una possibile spiegazione del motivo per cui il contatto con i clienti è percepito come un aspetto positivo del loro lavoro.
24	Corvo P.	Articolo scientifico	Corvo P., <i>Turismo e occupazione nel quadro della green economy</i> , in <i>Prisma Economia Società Lavoro</i> , III, 2, 2011, pp. 89-94.	2011		Corvo analizza il rapporto tra turismo e occupazione all'interno del paradigma della <i>green economy</i> , evidenziando le potenzialità occupazionali di un turismo sostenibile. L'autore sottolinea l'importanza di innovazione, qualità e valorizzazione delle risorse locali per creare lavoro stabile e qualificato.

						Il turismo verde è visto come strumento per rilanciare aree marginali e favorire coesione sociale. L'articolo invita a investire in formazione e politiche attive per sostenere questa transizione.
25	Croce G., Ghignoni E.	Articolo scientifico	Croce G., Ghignoni E., <i>Demand and Supply of Skilled Labour and Overeducation in Europe: A Country-level Analysis</i> , in <i>Comparative Economic Studies</i> , 2012, 54(2), 413-439.	2012		L'articolo analizza l'incidenza della sovra istruzione dei laureati. Gli autori hanno elaborato un modello a effetti casuali per un panel di Paesi europei.
26	Curatola A.	Articolo scientifico	Curatola A., <i>Il mediatore turistico, per un turismo di qualità</i> , in <i>Giornale Italiano della Ricerca Educativa</i> , VI, 10, giugno, 2013, pp. 142-154.	2013		L'A. sostiene che le società moderne, grazie alle tecnologie avanzate, affrontano una crescente domanda di ottimizzazione del tempo libero. Questo comporta attenzione alla qualità dell'accoglienza, alla tutela ambientale e culturale e all'efficienza dei servizi turistici. Emerge come l'esigenza più urgente nel settore turistico è la formazione di figure professionali altamente qualificate, capaci di interfacciarsi efficacemente con i fruitori. Gli operatori devono possedere competenze multidisciplinari che spaziano dalla comunicazione alla psicologia sociale, dal marketing alla conoscenza del territorio, integrando abilità tecnologiche e informatiche avanzate.
27	De Carlo M., Quarantino L., D'Angella F., Garavaglia E.	Report	De Carlo M., Quarantino L., D'Angella F., Garavaglia E., Bottini L., <i>Fabbisogni di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo</i> , 2019.	2019	https://www.th-reports.com/wp-content/uploads/3_Ricerca_IULM_LR.pdf	Lo studio ripercorre i fabbisogni professionali delle imprese del turismo e competenze disponibili nel mercato del lavoro. Mette in luce le sfide del nuovo mercato del turismo e le competenze richieste dalle imprese.
28	Della Dora V.	Articolo scientifico	Della Dora V., <i>Performative Atlases: Memory, Materiality and (Co)Authorship</i> , in <i>Cartographica: The International Journal for Geographic Information and Geovisualization</i> , 44(4), 2009, pp. 240-255.	2009		L'autrice propone il concetto di <i>atlanti performativi</i> , esplorando come le mappe siano strumenti dinamici che intrecciano memoria, materialità e co-autorialità. Della Dora sottolinea che gli atlanti non sono solo rappresentazioni statiche dello spazio, ma pratiche culturali che coinvolgono narrazione, esperienza e interpretazione. Viene valorizzato il ruolo degli utenti come co-autori, capaci di attivare significati

						attraverso l'interazione con le mappe. L'articolo invita a ripensare la cartografia come processo creativo e relazionale.
29	EBNT	Report	EBNT, <i>La sfida della riqualificazione professionale dei lavoratori del settore turistico/ricettivo nell'epoca del 4.0</i> , 2022.	2022	https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2022/la-sfida-della-riqualificazione-lavoratori-del-turismo.pdf	La ricerca evidenzia il ruolo della riqualificazione professionale e dell'aggiornamento delle competenze nel settore del turismo.
30	Etzkowitz H., Leydesdorff L.	Articolo scientifico	Etzkowitz H., Leydesdorff L., <i>The Triple Helix-University-Industry-Government. Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development</i> , in <i>EASST Review</i> , 14(1), 1995, pp. 14-19.	1995		Etzkowitz e Leydesdorff introducono il modello della <i>Triple Helix</i> , che descrive le interazioni tra università, industria e governo come motore dello sviluppo economico basato sulla conoscenza. Il modello supera la separazione tra i tre ambiti, promuovendo una collaborazione dinamica e ibrida. Le università assumono un ruolo attivo nell'innovazione, mentre le imprese e le istituzioni pubbliche contribuiscono alla produzione e diffusione del sapere. Il sistema si configura come un laboratorio evolutivo per la crescita economica e tecnologica. L'articolo pone le basi teoriche per analizzare i processi di innovazione nei contesti regionali e globali.
31	European Commission	Report	European Commission, <i>Europe's moment: Repair and prepare for the next generation</i> . Bruxelles, 2020.	2020		Il documento presenta il piano della Commissione Europea per affrontare la crisi causata dalla pandemia di Covid-19, promuovendo una ripresa sostenibile e resiliente. Viene introdotto il programma <i>Next Generation EU</i> , un fondo straordinario per stimolare investimenti verdi, digitali e inclusivi. L'obiettivo è rafforzare la coesione economica e sociale tra gli Stati membri, puntando su innovazione e transizione ecologica. Il piano sottolinea anche l'importanza della solidarietà europea e di una governance condivisa. Si delinea una strategia a lungo termine per rendere l'Europa più autonoma, equa e competitiva a livello globale.
32	Federalberghi, Fipe	Report	Federalberghi, Fipe, <i>Osservatorio sul mercato del lavoro nel turismo. XVI Rapporto</i> , 2024.	2024	https://www.fipe.it/wp-content/uploads/2024/08/Allegato-CIRCO-123-24_osservatorio-sul-mercato-del-lavoro-nel-	Si tratta di un report che analizza i dati relativi al 2023 contenuti negli archivi Inps. È utile perché fornisce una definizione dei comparti che compongono il settore: servizi ricettivi (alberghi e campeggi), pubblici esercizi (bar, ristoranti, mense, discoteche e stabilimenti balneari), intermediazione (agenzie di viaggio), stabilimenti termali e parchi di divertimento. Fa

					settore-turismo-XVI-rapporto.pdf	<p>emergere alcune caratteristiche strutturali del settore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il lavoro nel turismo è in prevalenza femminile - gli occupati del settore sono soprattutto giovani (più della metà dei dipendenti ha meno di 40 anni) - tipologie contrattuali: tempo indeterminato e tempo determinato (stagionale o non stagionale). Maggiormente diffuso è il part time. - si tratta di un settore ampiamente stagionale che determina una forte variabilità nei livelli dell'occupazione durante l'arco dell'anno - il comparto più strutturato per lavoratori dipendenti occupati è quello dei pubblici esercizi
33	Fellini I., Fullin G.	Capitolo di una curatela	Fellini I., Fullin G., <i>Lavorare nella società dei servizi</i> , in E. Mingione (A cura di), <i>Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali</i> , Feltrinelli Editore Milano, 2020, pp. 213-234.	2020		Viene fatto un focus sulla transizione terziaria mettendo in luce il ruolo occupazionale dei servizi, le caratteristiche della forza lavoro e l'interazione con i clienti, nonché le condizioni e organizzazione del lavoro nel settore dei servizi.
34	Fellini I.	Mono-grafia	Fellini I., <i>Il terziario di consumo. Occupazione e professioni</i> , Carocci editore, 2017.	2017		Il testo ricostruisce le caratteristiche del lavoro nei servizi al consumo fornendo una solida base di dati anche per definire i confini dell'ampio settore.
35	Foster C., McCabe S., Dewhurst H.	Articolo scientifico	Foster C., McCabe S., Dewhurst H., <i>Management development skills in the hospitality and tourism sector: needs and issues from a regional perspective</i> , in <i>Tourism and Hospitality Planning & Development</i> , 7(4), 2010, pp. 429-445	2010		Il contributo individua nella diffusa percezione del turismo quale "low status sector", accanto alla composizione dello stesso in termini di classi d'età dei lavoratori (il settore è caratterizzato attualmente da una forza-lavoro significativamente giovane, tra i 15 e i 24 anni), uno dei principali elementi di criticità nell'attrarre e trattenere profili professionali qualificati in grado di rispondere adeguatamente alla mutata domanda di prodotti e servizi, figure professionali strategiche ancora ancor più differenziate nella loro declinazione a livello dei mercati settoriali locali.

36	Garibaldi R., Pozzi A.	Capitolo	Garibaldi R., Pozzi A. (2020). <i>Gastronomy tourism and Covid-19: technologies for overcoming restrictions</i> , in F. Burini (a cura di), <i>Tourism Facing a Pandemic</i> , Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.	2020		Garibaldi e Pozzi esplorano come la pandemia di Covid-19 abbia influenzato il turismo gastronomico, mettendo in evidenza le sfide imposte dalle restrizioni sanitarie. Gli autori analizzano l'adozione di tecnologie digitali come soluzioni per mantenere la connessione con i turisti e promuovere esperienze gastronomiche. Viene discusso l'uso di piattaforme online, corsi virtuali di cucina e delivery, come risposte innovative. Si evidenzia anche come la pandemia possa trasformare il settore, spingendo verso una digitalizzazione più profonda.
37	Gössling S., Scott D., Hall C. M	Articolo scientifico	Gössling S., Scott D., Hall C. M, <i>Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of Covid-19</i> , in <i>Journal of Sustainable Tourism</i> , 29(1), 2021, pp. 1-20.	2021		Gössling, Scott e Hall analizzano l'impatto della pandemia di Covid-19 sul turismo globale, esaminando le conseguenze immediate e le implicazioni a lungo termine per il settore. Gli autori discutono le interazioni tra salute pubblica, cambiamenti climatici e dinamiche turistiche, evidenziando come la crisi sanitaria abbia esacerbato vulnerabilità preesistenti. Si propone una riflessione sulle opportunità di trasformazione verso un turismo più sostenibile e resiliente. Il documento analizza anche le risposte politiche e le strategie adottate per affrontare la crisi.
38	Hall C. M.	Articolo scientifico	Hall C. M., <i>Degrowth and tourism: New perspectives on tourism entrepreneurship, destinations and policy</i> , in <i>Journal of Sustainable Tourism</i> , 29(6), 2021, pp. 973-990.	2021		Hall esplora il concetto di <i>decrescita</i> nel contesto del turismo, proponendo nuove prospettive su imprenditorialità turistica, destinazioni e politiche del settore. L'autore suggerisce che il turismo possa essere ripensato in modo critico, con un focus su modelli di sviluppo che riducono l'impatto ambientale e promuovono una crescita sostenibile. Si esplorano approcci alternativi all'espansione turistica, favorendo esperienze più lente e rispettose dell'ambiente. Viene evidenziato il ruolo delle politiche pubbliche nell'incoraggiare una transizione verso forme di turismo meno invasive.
39	Harvey, D.	Libro	Harvey, D., <i>Spaces of Capital: Towards a Critical Geography</i> , Edinburgh University Press, Edinburgh, 2001.	2001		Nel suo libro, Harvey esplora le dinamiche spaziali del capitale, analizzando come le forze economiche globali influenzano le trasformazioni territoriali e sociali. L'autore sviluppa una geografia critica che esamina i modi in cui il capitalismo configura lo spazio, attraverso fenomeni come la disuguaglianza, la mobilità e l'urbanizzazione. Si pone l'accento sul ruolo delle politiche economiche e sulle contraddizioni

						intrinseche del sistema capitalistico.
40	Holden A., Jamal T., Burini F.	Articolo scientifico	Holden A., Jamal T., Burini F., <i>The Future of Tourism in the Anthropocene</i> , in <i>Annual Review of Environment and Resources</i> , 47, 2022.	2022		Holden, Jamal e Burini esplorano il futuro del turismo nell'epoca dell'Antropocene, affrontando le sfide ambientali e sociali legate alla crescente domanda turistica. Gli autori analizzano come il turismo possa evolversi in risposta ai cambiamenti climatici, alla perdita di biodiversità e alle disuguaglianze globali. Propongono un turismo che abbracci la sostenibilità, la giustizia sociale e l'equilibrio ecologico. L'articolo invita a ripensare il modello turistico attuale, promuovendo un cambiamento radicale nelle modalità di fruizione e gestione del turismo.
41	Kuo H.-I., Chen C.-C., Tseng W.-C., Ju L.-F., Huang B.-W.	Articolo scientifico	Kuo H.-I., Chen C.-C., Tseng W.-C., Ju L.-F., Huang B.-W., <i>Assessing impacts of SARS and Avian Flu on international tourism demand to Asia</i> , in <i>Tourism Management</i> , 29(5), 2008, pp. 917-928.	2008		Gli autori analizzano gli impatti della SARS e dell'Influenza aviaria sulla domanda turistica internazionale verso l'Asia. Vengono utilizzati modelli econometrici per valutare la riduzione dei flussi turistici e le risposte delle destinazioni asiatiche a queste crisi sanitarie. Si evidenzia come i periodi di epidemia abbiano comportato un calo significativo delle visite, con conseguenze economiche dirette per i settori turistici locali. Il lavoro sottolinea l'importanza di politiche di gestione delle crisi e strategie di marketing per il recupero.
42	Lenzen M., Sun Y. Y., Faturay F., Ting Y. P., Geschke A., Malik A.	Articolo scientifico	Lenzen M., Sun Y. Y., Faturay F., Ting Y. P., Geschke A., Malik A., <i>The carbon footprint of global tourism</i> , in <i>Nature Climate Change</i> , 8(6), 2018, pp. 522-528.	2018		Gli autori esaminano l'impronta di carbonio del turismo globale, calcolando le emissioni di gas serra legate alle attività turistiche in tutto il mondo. Lo studio evidenzia che il turismo contribuisce in modo significativo alle emissioni globali, con il trasporto aereo come principale fonte di inquinamento. Viene discusso l'impatto ambientale crescente del turismo, che potrebbe aumentare ulteriormente senza politiche di mitigazione.
43	Lombardi S., Petrei F., Schenkel M., Stracamore I.	Articolo scientifico	Lombardi S., Petrei F., Schenkel M., Stracamore I., <i>Il turismo nelle economie territoriali: una tassonomia</i> , in <i>L'industria</i> , 3, 2021, pp. 447-484.	2021		L'articolo propone poi una analisi sullo sviluppo e tendenze del settore turistico pre e post pandemia. L'industria turistica è stata una delle più colpite dal calo della mobilità dovuto ai provvedimenti contro la pandemia, ma resta cruciale per il reddito e l'occupazione in Italia.

44	Longley P. A., Goodchild M. F., Maguire D. J., Rhind D. W.	Libro	Longley P. A., Goodchild M. F., Maguire D. J., Rhind D. W., <i>Geographic Information Science and Systems</i> , Wiley, New York, 2015.	2015		Il libro fornisce una panoramica completa della scienza e delle tecnologie legate all'informazione geografica (GIS). Gli autori esplorano i principi teorici e pratici alla base dei sistemi GIS, analizzando le tecniche di raccolta, analisi e visualizzazione dei dati spaziali. Vengono trattati anche gli aspetti computazionali, le applicazioni in vari settori e le sfide future in ambito GIS. Il testo approfondisce le interazioni tra scienza geografica e tecnologia, mettendo in evidenza l'evoluzione dei sistemi informativi.
45	Lopez S. H.	Articolo rivista	Lopez S. H., <i>Workers, managers, and customers: triangles of power in work communities</i> , in <i>Work and Occupations</i> , 37, 3, pp. 251-271.	2010		L'articolo ripercorre gli sviluppi e il dibattito sul lavoro emotivo, sulle relazioni lavoratore-cliente nel triangolo dei servizi e sul nesso tra genere e controllo nel lavoro di servizio.
46	MacCannell D.	Libro	MacCannell D., <i>The Tourist: A New Theory of the Leisure Class</i> , University of California Press, Berkeley, 1999.	1999		MacCannell propone una teoria critica del turismo, esplorando il ruolo del turista come parte della classe del tempo libero nella società moderna. L'autore analizza come il turismo non sia solo un'attività di svago, ma una forma di ricerca di autenticità e significato, in cui il turista cerca esperienze al di fuori delle dinamiche quotidiane. Viene sottolineato il contrasto tra il mondo del turismo e quello del lavoro, evidenziando le contraddizioni e le implicazioni culturali del turismo di massa.
47	Macchiavelli A.	Capitolo	Macchiavelli A., <i>A fragmented system in the face of the crisis</i> , in F. Burini (a cura di), <i>Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery</i> , Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.	2020		Macchiavelli analizza il sistema turistico come un insieme frammentato di attori e interessi, che ha mostrato vulnerabilità di fronte alla crisi della pandemia. L'autore sottolinea come la mancanza di coordinamento e di visione comune abbia aggravato le difficoltà del settore. Si discute della necessità di un approccio integrato e di una maggiore collaborazione tra i vari attori del turismo. L'articolo conclude con riflessioni su come il settore possa evolversi verso una maggiore resilienza post-pandemia.
48	Mancini V.	Report	Mancini V., <i>Il business del turismo in Italia. Analisi e</i>	2024	https://romebusinessschool.com/it/blog/il-business-del-turismo-in-	Il report fornisce una ricostruzione del settore turistico in Italia e delle sue differenti tipologie. Il report si sofferma su una analisi dei differenti tipi di turismo: turismo esperienziale, turismo

			<i>prospettive per settore</i> , Rome Business School, Roma, 2024.		italia-analisi-e-prospettive-per-settore/	rurale ed ecoturismo.
49	Massey D.	Articolo scientifico	Massey D. <i>Power-geometry and a progressive sense of place</i> , in B. Christophers, R. Lave, J. Peck, M. Werner (a cura di), <i>The Doreen Massey Reader</i> , Agenda Publishing, Newcastle upon Tyne, 1993, pp. 149-157	1993		Massey esplora la relazione tra spazio, potere e geografia, introducendo il concetto di <i>power-geometry</i> , che descrive come le dinamiche di potere influenzano le esperienze spaziali delle persone. Nel contributo si sostiene che il luogo non sia statico, ma in continua trasformazione, influenzato da flussi globali di persone, capitali e idee. Propone una visione progressista del luogo, in cui il potere spaziale è negoziato e contestato. L'articolo invita a una riflessione critica su come i luoghi siano costruiti e reinterpretati nei contesti globalizzati.
50	Massetti G. F.	Articolo	Massetti G. F., <i>Il Piano nazionale di ripresa e resilienza: recupero delle aree interne per un turismo e un'economia sostenibili</i> , 2022, pp. 97-110.	2022	https://www.documentigeografici.it/index.php/docugeo/article/view/345	Filosofia slow e transizione ecologica. Concetto di turismo lento, opposto al turismo di massa.
51	Ministero del Turismo	Report	Ministero del Turismo, <i>Il piano strategico del turismo 2023-2027</i> , 2024.	2024	https://www.ministeroturismo.gov.it/piano-strategico-del-turismo-2/	Si tratta di un documento fondamentale per organizzare e favorire lo sviluppo del turismo in Italia. Definisce obiettivi principali e strategie operative per incentivare un turismo che sia sostenibile, innovativo e competitivo sul piano internazionale, affrontando temi cruciali come la transizione digitale, il rispetto dell'ambiente e l'inclusione sociale.
52	Miracolini M.	Articolo	Miracolini M., <i>Il lavoro nel turismo</i> , in <i>temilavoro.it</i> , 11, 1, 2019, pp. 1-34.	2019	https://iris.unipa.it/retrieve/b63b9797-a9a5-45b6-94c3-c0632f7df46e/11%20-%20TEMILA-VORO%2011%3a2019.pdf	Il contributo propone un'analisi sintetica delle principali caratteristiche del mercato del lavoro nel settore turistico. Partendo dal tema della stagionalità, che richiede un mercato flessibile e dinamico, vengono individuate le tipologie contrattuali più utilizzate. Attraverso dati empirici provenienti dalle principali banche dati disponibili, si presenta un quadro dei modelli organizzativi prevalenti, come i contratti a tempo determinato, il part-time, l'apprendistato e il lavoro intermittente. Di conseguenza, i contratti diversi da quelli a tempo indeterminato e a tempo pieno assumono un ruolo rilevante. Per ciascuna tipologia contrattuale vengono messi in evidenza gli elementi specifici introdotti dal legislatore in risposta alle esigenze del settore.

53	Morens D. M., Folkers G. K., Fauci A. S.	Articolo scientifico	Morens D. M., Folkers G. K., Fauci A. S., <i>Emerging pandemic diseases: How we got to Covid-19</i> , in <i>Cell</i> , 182(5), 2020, pp. 1077-1092.	2020		Morens, Folkers e Fauci esplorano l'evoluzione delle malattie pandemiche emergenti, tracciando un percorso che porta alla pandemia di Covid-19. Gli autori analizzano i fattori biologici, sociali e ambientali che favoriscono l'emergere di nuovi patogeni, con particolare attenzione ai cambiamenti globali, alla perdita di biodiversità e alle interazioni uomo-animale. Viene discusso il ruolo delle tecnologie e delle politiche sanitarie nella gestione delle pandemie.
54	Nardo C.	Articolo scientifico	Nardo C., <i>Fondi interprofessionali per la formazione continua tra dato normativo e realtà: una prima mappatura</i> , in <i>Professionalità Studi</i> , 3-4, 2022, pp. 200-338.	2022	https://moodle.adaptland.it/plugin-file.php/77693/mod_resource/content/0/PS_2022_3-4.pdf	L'articolo fornisce una mappatura dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua che permette di comprenderne il funzionamento.
55	Negri S.	Articolo scientifico	Negri S., <i>Una riflessione sul sistema della formazione continua in Italia: stato attuale, problemi aperti e possibili sviluppi</i> , in <i>Professionalità Studi</i> , 3-4, 2022, pp. 169-199	2022	https://moodle.adaptland.it/plugin-file.php/77693/mod_resource/content/0/PS_2022_3-4.pdf	L'articolo ricostruisce il sistema della formazione continua in Italia ponendo attenzione agli attori che vi operano, alle caratteristiche e modalità di Funzionamento.
56	OECD	Report	OECD, <i>Rebuilding tourism for the future: Covid-19 policy responses and recovery</i> . OECD Publishing, Parigi, 2021.			Il rapporto dell'OCSE analizza le risposte politiche globali alla crisi del turismo causata dalla pandemia di Covid-19 e propone strategie per la ripresa del settore. Vengono esaminate le misure adottate dai vari paesi per sostenere le imprese turistiche e i lavoratori, nonché le sfide a lungo termine, come la sostenibilità e la digitalizzazione. L'OCSE promuove l'adozione di pratiche sostenibili e l'innovazione come leve per rilanciare il turismo post-pandemia.
57	Perrotta D.	Capitolo	Perrotta D., <i>The crisis of labour in the tourism and hospitality sectors during the pandemic: discourses and strategies</i> , in F. Burini (a cura di), <i>Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery</i> , Università degli	2020		Perrotta analizza la crisi del lavoro nei settori del turismo e dell'ospitalità durante la pandemia di Covid-19, esaminando i discorsi e le strategie adottate per affrontare le difficoltà. L'autore esplora come la pandemia abbia accentuato la precarietà del lavoro stagionale e temporaneo, con gravi impatti sui lavoratori del settore. Viene evidenziato il ruolo delle politiche pubbliche e delle risposte aziendali nel cercare di

			Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.			supportare l'occupazione e garantire la sostenibilità del settore.
58	Platania M.	Articolo scientifico	Platania M., <i>Resilience frameworks in tourism studies: a literature review</i> , in <i>Turistica</i> , 32(1), 2023, pp. 1-44.	2023		Platania offre una rassegna della letteratura sui framework di resilienza nel contesto degli studi sul turismo, analizzando come il concetto di resilienza sia stato applicato per comprendere le sfide e le risposte del settore turistico a eventi imprevisti, come crisi sanitarie e cambiamenti climatici. L'autore esplora diversi approcci teorici e metodologici, evidenziando la necessità di un concetto di resilienza che integri dimensioni ecologiche, economiche e sociali. Viene discussa la capacità del turismo di adattarsi e riprendersi da eventi traumatici, promuovendo una visione più sostenibile del settore.
59	Pollice F.	Articolo scientifico	Pollice F., <i>Placetelling. Per un approccio geografico applicativo alla narrazione dei luoghi</i> , in <i>Geotema</i> , 26(68), 2022, pp. 5-13.	2022		Pollice introduce il concetto di <i>placetelling</i> , una metodologia che combina la geografia e la narrazione per promuovere lo sviluppo locale sostenibile. Il <i>placetelling</i> coinvolge attivamente le comunità locali nella creazione di storie sui loro territori, rafforzando il senso di identità e appartenenza. Questa pratica favorisce la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, trasformando le narrazioni in strumenti di sviluppo turistico sostenibile. Pollice sottolinea l'importanza di un approccio partecipativo, dove le comunità sono protagoniste nella costruzione e condivisione delle storie dei luoghi, contribuendo a una gestione più consapevole e rispettosa del territorio.
60	Richards G.	Articolo scientifico	Richards G., <i>Creativity and tourism: The state of the art</i> , in <i>Annals of Tourism Research</i> , 38(4), 2011, pp. 1225-1253.	2011		Richards esplora il legame tra creatività e turismo, analizzando come le attività creative stiano trasformando l'offerta turistica e le esperienze dei viaggiatori. L'articolo esamina il concetto di "turismo creativo" come un'area in crescita che si concentra su esperienze culturali e artistiche coinvolgenti. Richards discute le dinamiche tra turismo, creatività e innovazione, evidenziando il ruolo delle città e delle destinazioni nel promuovere la creatività come valore turistico. Viene analizzato anche l'impatto delle industrie creative sullo sviluppo economico e la competitività turistica.

61	Richards G.	Articolo scientifico	Richards G. <i>Designing creative spaces: The role of cultural events in placemaking</i> , in <i>Tourism and Hospitality Research</i> , 20(1), 2020, pp. 110-120.	2020		Richards esplora come gli eventi culturali possano contribuire alla creazione di spazi e luoghi attraverso il processo di <i>placemaking</i> , che combina arte, cultura e partecipazione comunitaria. L'articolo analizza il ruolo degli eventi culturali nel plasmare l'identità dei luoghi e nel favorire esperienze turistiche autentiche. L'autore evidenzia come queste iniziative possano stimolare la creatività e l'interazione sociale, rafforzando il legame tra turisti e comunità locali. Richards sottolinea anche l'importanza di una progettazione attenta e sostenibile per garantire che gli eventi culturali abbiano un impatto positivo sul territorio.
62	Richards G.	Capitolo	Richards G., <i>The impact of crisis on travel: Covid-19 and other shocks</i> , in F. Burini (a cura di), <i>Tourism Facing a Pandemic. From Crisis to Recovery</i> , Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, 2020.	2020		L'autore esamina l'impatto delle crisi, come la pandemia di Covid-19, sul settore del turismo, mettendo in evidenza come eventi traumatici alterino profondamente i comportamenti di viaggio e le dinamiche turistiche. Richards esplora le risposte del settore e dei consumatori alle crisi passate, confrontandole con le sfide senza precedenti causate dalla pandemia. Viene discusso come la resilienza del settore turistico dipenda dalla sua capacità di adattarsi alle nuove esigenze dei viaggiatori post-crisi. Richards analizza anche le implicazioni a lungo termine per la pianificazione e le politiche turistiche.
63	Richards G., Wilson J.	Articolo scientifico	Richards G., Wilson J. <i>Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?</i> , in <i>Tourism Management</i> , 27(6), 2006, pp. 1209-1223.	2006		Richards e Wilson esplorano il ruolo della creatività nello sviluppo delle esperienze turistiche, proponendo che l'innovazione possa risolvere il problema della riproduzione seriale della cultura nelle destinazioni turistiche. Gli autori analizzano come la creatività diversifichi le offerte turistiche, arricchendo le esperienze e rispondendo alla domanda di originalità. Si discute anche del ruolo delle imprese turistiche nell'incoraggiare l'innovazione e la partecipazione dei visitatori.
64	Richards G., Marques L.	Articolo scientifico	Richards G., Marques L., <i>Creating synergies between cultural policy and tourism for permanent and temporary citizens</i> , in G. Richards (a cura di), <i>Cultural Tourism in a Digital Era</i> ,	2018		Richards e Marques esplorano come la politica culturale e il turismo possano lavorare insieme per favorire una migliore integrazione tra cittadini permanenti e temporanei. L'articolo analizza le sinergie che possono emergere tra la promozione culturale e lo sviluppo turistico, evidenziando come entrambe le dimensioni possano arricchirsi reciprocamente. Gli autori propongono un approccio integrato che tenga conto delle

			Routledge, London, 2018, pp. 131-145			necessità di comunità locali e turisti, sostenendo la coesione sociale e culturale. Viene discusso anche l'impatto delle tecnologie digitali nel rafforzare queste interazioni.
65	Saraceno C., Naldini M.	Curatela	Saraceno C., Naldini M., <i>Sociologia della famiglia. Terza Edizione</i> , Il Mulino, Bologna, 2013.	2013		Il testo ripercorre le trasformazioni della struttura delle famiglie in Italia alla luce dei più recenti cambiamenti.
66	Scott D., Gössling S., Hall C. M.	Libro	Scott D., Gössling S., Hall C. M., <i>The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability</i> , Routledge, Londra, 2016.	2016		Il volume offre una panoramica approfondita delle sfide e opportunità legate alla sostenibilità nel settore turistico, esaminando come le destinazioni e le imprese possano affrontare le problematiche ambientali, economiche e sociali. Gli autori analizzano i concetti teorici di sostenibilità applicati al turismo, esplorando pratiche e politiche che promuovano un turismo responsabile. Il libro raccoglie contributi di esperti internazionali, affrontando temi come l'impatto del cambiamento climatico, il turismo rurale, e la sostenibilità delle risorse naturali. Viene inoltre esplorato il ruolo delle tecnologie e dell'innovazione per favorire un cambiamento verso un turismo più sostenibile.
67	Snyder H.	Articolo scientifico	Snyder H., <i>Literature review as a research methodology: an overview and guidelines</i> , in <i>Journal of business research</i> , 104, 2019, pp. 333-339.	2019		Il documento analizza la revisione della letteratura come metodologia di ricerca, fornendo una panoramica delle diverse tipologie e linee guida per redigere e valutare un documento di questo tipo. Inoltre, si esaminano gli errori più frequenti e le modalità ottimali per pubblicare le revisioni della letteratura.
68	Tiraboschi M.	Articolo scientifico	Tiraboschi M., <i>I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua in Italia: bilancio di una esperienza</i> , in <i>Professionalità Studi</i> , 3-4, 2022, pp. 141-168.	2022	https://moodle.adaptland.it/plugin-file.php/77693/mod_resource/content/0/PS_2022_3-4.pdf	Questo contributo si focalizza sul ruolo, la natura e la funzione dei fondi paritetici interprofessionali destinati alla formazione continua. L'analisi ripercorre la loro evoluzione storica, partendo dalla metà degli anni Novanta fino ad arrivare alle più recenti modifiche legislative. Dall'analisi emerge una prospettiva sulle possibili direzioni di sviluppo del ruolo dei fondi interprofessionali, adattandosi ai moderni mercati del lavoro in costante trasformazione e ribadendo l'importanza centrale dei sistemi di relazioni industriali.

69	Tooze A.	Libro	Tooze A., <i>Shutdown: How Covid Shook the World's Economy</i> , Viking, New York, 2022.	2022		Tooze analizza l'impatto economico globale della pandemia di Covid-19, esplorando come i governi e le economie abbiano risposto alla crisi. Il volume esamina le misure di lockdown, stimolo economico e le interruzioni nelle catene di approvvigionamento, evidenziando il caos che ne è derivato. Si discute anche come la pandemia abbia accelerato alcune tendenze economiche preesistenti, come la digitalizzazione e il nazionalismo economico.
70	Tuan Y.-F.	Libro	Tuan Y.-F., <i>Space and Place: The Perspective of Experience</i> , University of Minnesota Press, Minneapolis, 1977.	1977		Yi-Fu Tuan esplora i concetti di spazio e luogo, analizzando come l'esperienza umana dia significato a questi concetti. Tuan distingue tra spazio, come un concetto astratto e indeterminato, e luogo, che acquista significato attraverso le esperienze personali e culturali. L'autore esplora come i luoghi siano percepiti e costruiti attraverso l'interazione con l'ambiente, le emozioni e la memoria. Tuan discute anche la relazione tra spazio fisico e sociale, e come il senso di appartenenza emerga dalla connessione con determinati luoghi.
71	Turco A.	Libro	Turco A., <i>Turismo e territorialità. Modelli di analisi, strategie comunicative, politiche pubbliche</i> , Unicopli, Milano, 2012.	2012		Alberto Turco esplora il legame tra turismo e territorialità, analizzando modelli di sviluppo turistico e strategie di comunicazione per la valorizzazione dei luoghi. L'autore discute l'importanza delle politiche pubbliche nel sostenere uno sviluppo turistico sostenibile e l'identità territoriale. Esamina diversi approcci teorici all'analisi del territorio e le dinamiche tra attori pubblici e privati.
72	UN	Report	UN (United Nations), <i>Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development</i> , United Nations, New York, 2015.	2015		Il documento delle Nazioni Unite delinea l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, un piano globale per affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche. L'Agenda include 17 Obiettivi di Sostenibilità (SDGs) con 169 traguardi, mirati a migliorare la vita di tutti e a proteggere il pianeta. Promuove l'inclusione sociale, l'eliminazione della povertà, la giustizia economica e la protezione dell'ambiente. Si sottolinea l'importanza di partnership tra governi, settore privato e società civile per realizzare questi obiettivi.

73	Unioncamere	Report	Unioncamere, <i>Sistema Informativo Excelsior, Imprese del turismo. I fabbisogni professionali e formativi. Indagine 2024</i> , 2024.	2024	https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/Turismo.pdf	Il report contiene dati statistici che permettono di ricostruire le caratteristiche del settore nel 2024. Di particolare interesse per il presente patto è l'approfondimento sulle competenze e le figure professionali.
74	UNWTO	Report	UNWTO (United Nations World Tourism Organization), <i>International Tourism Highlights – 2021 Edition</i> , 2021.	2021		Il report dell'UNWTO fornisce una panoramica globale sull'andamento del turismo internazionale nel 2021, con un focus sugli impatti della pandemia di Covid-19. Esamina la ripresa del settore turistico, evidenziando una lenta ripresa dei flussi turistici rispetto ai livelli pre-pandemia. L'analisi include dati su arrivi internazionali, spesa turistica e principali destinazioni globali. Il rapporto sottolinea anche le tendenze emergenti, come l'aumento del turismo domestico e l'importanza di politiche di sostenibilità.
75	Verhaest D., Sellami S., Van Der Velden R.	Articolo scientifico	Verhaest D., Sellami S., Van Der Velden R., <i>Differences in horizontal and vertical mismatches across countries and fields of study</i> , in <i>International Labour Review</i> , 2017, 156(1), 1-23.	2017	https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/35844142/Velden_2017_Differences_in_Horizontal.pdf	Basandosi su dati relativi ai laureati all'inizio della loro carriera in Europa e in Giappone, gli autori esaminano se il mismatch occupazionale totale (disallineamento rispetto al titolo di studio e la sovra istruzione), il semplice <i>mismatch</i> orizzontale e quello verticale possano essere attribuiti a differenze nelle istituzioni e agli squilibri del mercato del lavoro.