

02/26

**PROFILO  
DELLE  
COMPETENZE  
NAZIONALI**



ITALIA



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. CARATTERISTICHE GENERALI DEL TURISMO, FATTI E CIFRE DELL'ITALIA .....	6
1.1 FATTI E CIFRE SUL TURISMO .....	6
1.1.1 Contributo dei viaggi e del turismo al PIL in Italia .....	7
1.1.2 Contributo diretto e totale del turismo al PIL tra 10 anni .....	8
1.1.3 Dimensione e rilevanza dei sottosettori .....	9
1.1.4 Viaggi/Pernottamenti di turisti internazionali contro turisti nazionali ... ..	9
1.1.5 Quota dei diversi mezzi di trasporto (aereo, auto, treno) nel turismo .....	10
1.1.6 Arrivi di turisti internazionali contro nazionali .....	10
1.1.7 Tipo di viaggio: viaggi d'affari, viaggi di consumo/tempo libero .....	10
1.1.8 Dimensione aziendali: .....	11
1.2 IL CONTRIBUTO DEI VIAGGI E DEL TURISMO ALL'OCCUPAZIONE .....	12
1.3. CONTRIBUTO DIRETTO E TOTALE DEL TURISMO ALL'OCCUPAZIONE DEL TURISMO TRA 10 ANNI.....	13
1.4. PRINCIPALI PUNTI DI INTERESSE DELLA STRATEGIA NAZIONALE PER IL TURISMO.....	14
1.5 SFIDE SPECIFICHE PER PAESE E SVILUPPI NEL TURISMO.....	15
2. EROGAZIONE ATTUALE DELLA FORMAZIONE SULLE COMPETENZE IN ITALIA.....	16
2.1 COMPETENZE DIGITALI .....	24
2.2 COMPETENZE VERDI.....	26
2.3 ABILITÀ SOCIALI .....	27
3. RISULTATI DEI FOCUS GROUP .....	28
3.1 CARATTERISTICHE DI RICERCA .....	28
3.1.2 Caratteristiche di ricerca del gruppo di discussione .....	29
3.2 COMPETENZE DIGITALI .....	33
3.3 COMPETENZE AMBIENTALI/VERDI .....	35
3.4 COMPETENZE SOCIO-CULTURALI .....	38
3.5 Conclusioni .....	40
BIBLIOGRAFIA.....	44



## *INVESTIMENTI DIGITALI E VERDI NEL CAPITALE UMANO*

### **SINTESI (EXECUTIVE SUMMARY)**

La presente sintesi costituisce il riassunto dell'analisi del focus group condotta per comprendere lo sviluppo delle competenze digitali, socio-culturali e ambientali/green nel settore del turismo.

### **Risultati chiave del Focus Group**

#### **Competenze digitali**

L'Italia si trova ancora al di sotto della media UE per quanto riguarda le competenze digitali di base (45,8% rispetto al 55,6%) e ha registrato un leggero calo nel numero di specialisti ICT,

che rimangono pochi e con una bassa rappresentanza femminile.

Tuttavia, il Paese ha compiuto progressi significativi nelle infrastrutture digitali e nei servizi pubblici digitali, mantenendo al contempo un ruolo di primo piano in tecnologie strategiche come l'IA, le tecnologie quantistiche e i semiconduttori.

## Competenze Digitali, Green e Sociali in Italia

Attraverso strategie nazionali come **Italia Digitale 2026**, la **Strategia Nazionale per le Competenze Digitali** e la **Strategia Nazionale per l'Intelligenza Artificiale**, integrate nel **PNRR**, l'Italia mira ad accelerare il raggiungimento degli obiettivi europei: ridurre il divario digitale, elevare le competenze digitali di base al **70%** della popolazione, rafforzare le competenze digitali avanzate e aumentare il numero di specialisti ICT entro il 2026.

### Competenze Green (Green Skills)

L'Italia si trova ad affrontare un crescente divario nelle competenze green; le proiezioni indicano che fino a un posto di lavoro "verde" su cinque potrebbe rimanere vacante entro il 2030, a causa di un disallineamento tra il sistema educativo e le esigenze del mercato del lavoro. Mentre la domanda di ruoli legati alla sostenibilità è in rapida crescita, specialmente per professionisti con competenze trasversali **ESG** (Environmental, Social, and Governance), le aziende faticano a trovare candidati qualificati.

Attraverso programmi di formazione mirati, riforme dei curricula, partenariati pubblico-privati e investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'Italia sta lavorando per sviluppare competenze green e creare nuovi posti di lavoro ecosostenibili, sebbene rimangano sfide significative nell'attuazione e nel rafforzamento delle capacità strutturali.

### Competenze Sociali (Social Skills)

In Italia, la formazione sulle **soft skills** è erogata principalmente da enti di formazione privati, che progettano corsi su misura allineati alle esigenze del mercato del lavoro, in particolare nel settore del turismo. Le aziende pongono un forte accento sulle competenze personali, sociali ed etiche per favorire un ambiente di lavoro positivo e l'adattabilità al cambiamento.

La formazione si concentra su competenze chiave quali:

- Comunicazione e lavoro di squadra (teamwork).
- Gestione del tempo e intelligenza emotiva.
- Inclusione e capacità decisionale.
- Problem-solving creativo e mentalità digitale (*digital mindset*).

Queste abilità, pur non essendo facilmente misurabili, sono essenziali per un'interazione efficace, per la resilienza e per la crescita professionale.



# INTRODUZIONE

Il progetto Erasmus+ PANTOUR è una partnership europea volta a migliorare la relazione collaborativa e produttiva tra il mondo dell'istruzione e quello dell'industria. PANTOUR rappresenta il seguito del progetto NTG (Next Tourism Generation Skills Alliance; 2018-2022) e mira specificamente a progettare soluzioni innovative per rispondere al fabbisogno di competenze nel turismo. Attraverso l'utilizzo dei suoi risultati, PANTOUR intende offrire benefici a chi cerca lavoro, ai lavoratori occupati e disoccupati del settore turistico, ai datori di lavoro, alle PMI, alle associazioni di categoria e ai decisori politici. Pertanto, è stata dedicata particolare attenzione ai processi di reskilling (riqualificazione) e upskilling (potenziamento delle competenze) della forza lavoro generica in vista delle necessità future. Per raggiungere questo obiettivo, è stata condotta una ricerca in ogni Paese del consorzio del progetto per analizzare il futuro del turismo e i divari tra gli attuali livelli di competenze e quelli necessari per il futuro.

Come punto di partenza, sono necessarie informazioni aggiornate, fornite attraverso questo Country Skills Profile Report: un documento completo che offre un'analisi approfondita del panorama generale del turismo e delle competenze, delle lacune, dei bisogni e delle capacità della forza lavoro all'interno di un particolare Paese. Il rapporto funge da risorsa preziosa per i decisori politici, i funzionari governativi, i datori di lavoro/dipendenti e le istituzioni educative per comprendere lo stato attuale delle competenze e prendere decisioni informate riguardo alle strategie di sviluppo della forza lavoro.

Lo scopo di questo Country Skills Profile Report è fornire una panoramica completa dei seguenti punti:

Informazioni generali di ogni Paese del consorzio PANTOUR riguardanti il turismo e l'occupazione nel settore (dati e cifre sul turismo);

Sintesi della situazione attuale relativa all'offerta formativa per le competenze Digitali, Green e Sociali per i principali tipi di fornitori di istruzione/formazione;

Analisi dei risultati del sondaggio online condotto in ogni Paese del consorzio tra professionisti del turismo, responsabili delle risorse umane e decisori;

ìPanoramica degli sviluppi contemporanei nel turismo, delle tendenze nell'occupabilità e dei divari esistenti tra i livelli attuali di competenze e le abilità previste come necessarie per il 2030;

Inventario delle Best Practices (iniziative innovative, progetti, programmi, filosofie, strumenti, metodi, soluzioni e concetti) in relazione all'upskilling, al reskilling, all'attrazione e alla fidelizzazione del personale, al fine di migliorare la conoscenza sullo sviluppo delle competenze digitali, sociali e green nel turismo.

# 1. Caratteristiche Generali, Fatti e Cifre del Turismo in Italia

## 1.1 CIFRE & NUMERI DEL TURISMO

Il Turismo a livello globale

Nel 2024, il contributo del settore Viaggi e Turismo al PIL mondiale ha raggiunto un totale di 10,9 trilioni di dollari. Questa cifra include gli impatti diretti, indiretti e indotti del settore. In termini di quota, il comparto Viaggi e Turismo ha rappresentato il 10% dell'economia globale.

Il settore si conferma inoltre un'importante fonte di occupazione: nel 2024, ha sostenuto un totale di 357 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo, il che corrisponde a circa 1 posto di lavoro su 10 (pari all'11,6% del totale).

Per quanto riguarda i consumi:

Turismo domestico: la spesa dei visitatori interni è stata di 5,3 trilioni di dollari, con una crescita del 5,4% rispetto ai livelli del 2023.

Turismo internazionale: la spesa dei viaggiatori stranieri è aumentata dell'11,6% su base annua, raggiungendo i 1,9 trilioni di dollari.

**Il settore dei Viaggi e del Turismo ha rappresentato il 10% dell'economia globale nel 2024. Si prevede che entro il 2035 arriverà a contribuire con 16,5 trilioni di dollari all'economia mondiale, arrivando a rappresentare l'11,5% del PIL globale totale**

## 1.1.1 Contributo di Viaggi e Turismo al PIL in Italia

Secondo il comunicato stampa di presentazione del **Global Summit del WTTC** (World Travel & Tourism Council), tenutosi a Roma nel settembre 2025, il settore turistico rappresenta un solido pilastro dell'economia italiana. Nel 2024, si prevedeva che avrebbe contribuito con oltre **3 milioni di posti di lavoro** e oltre **223 miliardi di euro** alla ricchezza della nazione.

Il settore dei Viaggi e del Turismo in Italia si prepara a un anno da record: secondo i nuovi dati del WTTC, la spesa dei visitatori internazionali è destinata a raggiungere il massimo storico di **60,4 miliardi di euro nel 2025**.

Il comparto non è solo tornato ai livelli pre-pandemia: è in piena espansione. Dopo una forte ripresa, l'Italia è in ascesa, consolidando la sua posizione come quarta destinazione più popolare in Europa e potenza globale nei settori del benessere, del lusso, della cultura e della gastronomia.

Dati dell'Economic Impact Research (EIR) 2025

Secondo la ricerca sull'impatto economico (EIR) 2025 del WTTC per l'Italia:

- **Occupazione:** Il settore è sulla buona strada per sostenere **3,2 milioni di posti di lavoro** nel 2025 (100.000 in più rispetto all'anno precedente).
- **Contributo al PIL:** Si prevede un apporto di **237,4 miliardi di euro** all'economia italiana, pari a quasi l'**11% del PIL**.
- **Turismo interno:** Rimane solido, con una spesa prevista di **124,6 miliardi di euro**.
- **Turismo internazionale:** La ripresa dei visitatori stranieri è stata particolarmente forte, battendo i record precedenti con una spesa dall'estero aumentata del **19% su base annua**, raggiungendo i **51,4 miliardi di euro**.

### Analisi dei dati 2024

Per quanto riguarda il 2024, sulla base del comunicato del 2 maggio 2024, il settore ha iniettato **215 miliardi di euro** nell'economia italiana. Le previsioni finali indicavano un contributo totale di **223,1 miliardi di euro**, riaffermando il ruolo centrale del turismo come forza trainante dell'economia nazionale (quasi l'11% del totale). La spesa dei viaggiatori internazionali per il 2024 era stimata a **56,7 miliardi di euro**, mentre quella dei visitatori domestici a **119 miliardi di euro**.

Prospettive a lungo termine (2035)

Le prospettive per i prossimi nove anni sono eccezionalmente rosee. Il WTTC prevede che entro il **2035**:

- Il contributo del settore all'economia italiana raggiungerà i **282,6 miliardi di euro** (12,2% del PIL).
- Verranno sostenuti **3,7 milioni di posti di lavoro**.
- La spesa dei visitatori internazionali toccherà i **78 miliardi di euro**, mentre quella domestica raggiungerà i **142,5 miliardi di euro**.

Si prevede che questo settore in crescita continuerà a essere una delle principali fonti di creazione di occupazione, arrivando a dare lavoro a 3,56 milioni di persone in tutto il Paese, il che rappresenterebbe un lavoratore su sette.

Il prossimo decennio promette non solo crescita, ma un vero e proprio periodo di trasformazione per il comparto dei Viaggi e del Turismo. L'Italia è alla soglia di un'era caratterizzata da prosperità, innovazione e connettività su scala senza precedenti, segnando un'età dell'oro per il settore, attesa con impazienza sia dai consumatori che dalle imprese.

### 1.1.2 Contributo diretto e totale del turismo al PIL in Italia tra 10 anni

Per sottolineare l'importanza del turismo come settore dell'economia italiana, la tabella seguente mostra l'impatto percentuale sul PIL del Paese dal 2011 al 2025. Si osserva un trend di crescita pressoché costante fino al periodo Covid, dal quale è già scaturita una ripresa significativa con previsioni positive per il 2035.

Tab. 2) valori in percentuali dell'impatto sul Pil del diretto e indiretto

Anno	Pil diretto	Pil indiretto
2011	2,8%	9,1%
2012	4,1%	10,3%
2013	4,2%	10,3%
2014	4,1%	10,1%
2015	5,4%	11,8%
2016	3,1%	10,2%
2017	5,5%	13%
2018	5,6%	10,4%
2019	6%	13,1%
2020	3,9%	7%
2021	4,2%	9,4%
2022	4,5%	10,2%
2023	5,5%	10,5%
2024	6%	11%
2025	N/A	11%
2035	N/A	12,2%

(Fonti: WTTC 2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019, 2021, 2022, 2023, 2024,2025)

### 1.1.3 Dimensione e rilevanza dei subsettori in Italia

Tab. 1) Rilevanza delle imprese

Attività	Numero di imprese	Totale
Hotel Bed & Breakfast, campeggi, ostelli	32.940 197.000	229.940
Parchi tematici Musei	230+150 4.908	5.288
Agenzie di viaggi e Tour operator	7.100	7.100
DMO	185	185
Food beverages (ristoranti, bar, catering mense aziendali)	328.000	328.000

(Fonti: Assoparchi, ENIT, Fipe ISTAT, Osservatorio dei Beni Culturali e delle Attività Turistiche della ABCOnlus)

### 1.1.4 Viaggi e pernottamenti: turisti internazionale versus domestico

Secondo l'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) (2025) — Flussi Turistici IV trimestre 2024 e Flussi Turistici III trimestre 2024 — nel 2024 l'Italia ha registrato il record di 458,4 milioni di pernottamenti, con un incremento del 2,5% rispetto al 2023. Questo risultato è stato trainato principalmente dai turisti stranieri (che rappresentano il 54,6% del totale delle presenze, pari a 250,3 milioni di pernottamenti, il dato più alto dal 2011), i quali hanno effettuato soggiorni più lunghi. Al contrario, gli italiani hanno viaggiato meno all'interno dei propri confini (-2,2% di arrivi). Nonostante il calo degli arrivi complessivi (-3,3%), l'aumento dei pernottamenti totali è dovuto proprio alla maggiore durata media del soggiorno per visitatore.

Nel 2024, i turisti internazionali in Italia hanno superato significativamente quelli domestici, grazie a una ripresa post-pandemia che ha visto crescere sia gli arrivi che le notti trascorse all'estero, mentre il turismo nazionale ha subito una contrazione.

I visitatori internazionali hanno rappresentato oltre la metà del totale delle notti trascorse, superando i 250 milioni e registrando un aumento del 6,8% rispetto al 2023; di contro, sia gli arrivi che i pernottamenti domestici sono diminuiti.

Il turismo internazionale è stato il principale motore di crescita per il settore turistico italiano nel 2024, con una forte ripresa che ha portato a un incremento del numero di visitatori stranieri e della relativa spesa. Al contrario, il turismo nazionale ha dovuto affrontare diverse sfide, segnando un calo nello stesso periodo (ISTAT, 2025).

### **1.1.5 Quota delle diverse modalità di trasporto (aereo, auto, treno) nel turismo**

Secondo i dati aggiornati sui flussi turistici per modalità di trasporto pubblicati negli Indicatori Ambientali dell'ISPRA (Ispra (2025) Ambiente in Italia: uno sguardo d'insieme – Annuario dei dati ambientali 2024, pag. 83), l'automobile è risultata la modalità di trasporto dominante per il turismo in Italia, utilizzata sia dagli italiani che dagli stranieri, seguita dal viaggio aereo, mentre l'utilizzo del treno è rimasto relativamente basso.

Automobile: È stata utilizzata dal 69,5% dei viaggiatori domestici e dal 49,4% degli stranieri, evidenziando una continua ed elevata dipendenza dal trasporto su gomma.

Trasporto aereo: Ha registrato un leggero incremento per quanto riguarda i turisti stranieri, passando dal 41,1% del 2019 al 47,0% nel 2023.

Treno: Risulta la modalità meno utilizzata tra le tre, con una quota modesta dell'11,2% per i turisti domestici e una quota marginale per i turisti stranieri.

### **1.1.6 Arrivi internazionali e nazionali**

Secondo il Barometro UNWTO (International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024), l'Europa, la regione di destinazione più grande al mondo, ha registrato 747 milioni di arrivi internazionali nel 2024 (+1% rispetto ai livelli del 2019 e +5% rispetto al 2023), sostenuta da una forte domanda intraregionale. Tutte le sottoregioni europee hanno superato i livelli pre-pandemia, fatta eccezione per l'Europa centrale e orientale, dove molte destinazioni risentono ancora degli effetti prolungati dell'aggressione russa all'Ucraina.

Il turismo in Italia rappresenta uno dei maggiori settori economici del Paese; secondo le tavole dati sul turismo della Banca d'Italia (2025), si sono registrati 88 milioni di arrivi internazionali nel 2024 (considerando sia i visitatori con pernottamento che quelli senza), su un totale di 130 milioni secondo quanto riportato da Demoskopika (2024, 2 ottobre — Turismo. Demoskopika, flussi in calo nel 2024 [Comunicato stampa]).

### **1.1.7 Tipologia di viaggi: viaggi di business, consumers/leisure travel**

Secondo il report di Global Business Travel/Uvet (Business Travel Trend Dicembre 2024: i viaggi d'affari chiudono l'anno in crescita), nel 2024 sono stati registrati complessivamente 31,16 milioni di viaggi d'affari, segnando un aumento del 3% rispetto al 2023. Di questi, su un totale di 72 milioni di viaggi effettuati in Italia, 22,9 milioni si sono svolti all'interno dei confini nazionali; si è inoltre registrato un incremento del 4% nei viaggi verso destinazioni europee e una diminuzione del 3% per le destinazioni extra-europee.

L'aumento del 6% nel segmento MICE (meeting, incentivi, congressi ed eventi/fiere) conferma il ruolo centrale di incontri e conferenze. Tuttavia, nonostante l'aumento del volume dei viaggi, il costo medio per viaggio è sceso del 2%, attestandosi a 708 sterline (Global Business Travel/Uvet, dic. 2024).

### **1.1.8 Dimensioni delle imprese**

In Italia, il settore turistico è composto prevalentemente da micro, piccole e medie imprese (PMI).

Secondo il Sistema Informativo Excelsior e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Imprese del turismo – I Fabbisogni professionali e formativi, Indagine 2024), nel 2023 circa il 90% delle attività operanti nel settore turistico italiano era costituito da microimprese; inoltre, più di 3 imprese su 4 (77,4%) dichiarano di non avere più di 5 dipendenti. Le piccole imprese costituiscono la restante quota (10,1%), mentre la presenza di medie e grandi imprese appare limitata (0,5%).

In sintesi, la maggior parte delle imprese turistiche in Italia è rappresentata da micro e piccole realtà, con una percentuale molto ridotta di medie e grandi aziende.

# 1.2 CONTRIBUTO DEI VIAGGI E DEL TURISMO AL MONDO DEL LAVORO

Secondo il rapporto del WTTC, Travel & Tourism Set to Support 91MN New Jobs by 2035 (30 settembre 2025), nel 2024 il settore ha sostenuto la cifra record di 357 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo e si prevede che arriverà a sostenerne 371 milioni entro la fine di quest'anno. Nel prossimo decennio, si stima che i Viaggi e il Turismo genereranno 91 milioni di nuovi ruoli, rappresentando uno su tre di tutti i nuovi posti di lavoro netti creati a livello globale.

Entro il 2035, la domanda globale di lavoratori nel settore supererà l'offerta di oltre 43 milioni di persone, lasciando la disponibilità di manodopera del 16% al di sotto dei livelli necessari.

Secondo il rapporto:

Il settore dell'ospitalità dovrà affrontare un divario previsto di 8,6 milioni di lavoratori, circa il 18% in meno rispetto ai livelli di personale richiesti.

I ruoli a bassa qualifica (low-skilled), che rimangono fondamentali per il comparto, saranno i più ricercati, con una necessità prevista di oltre 20 milioni di lavoratori aggiuntivi.

Le posizioni che si basano fortemente sull'interazione umana e i servizi che non possono essere facilmente automatizzati continueranno a registrare una domanda elevata.

# 1.3. CONTRIBUTO DIRETTO E INDIRETTO DEL TURISMO ALL'OCCUPAZIONE TRA 10 ANNI

Secondo il comunicato stampa di presentazione del Global Summit del WTTC (World Travel & Tourism Council), tenutosi a Roma nel settembre 2025, il WTTC prevede che il settore dei Viaggi e del Turismo in Italia registrerà un anno da record nel 2025. L'occupazione salirà a 3,2 milioni di posti di lavoro (100.000 in più rispetto al 2024), il contributo al PIL aumenterà fino a 237,4 miliardi di euro e la spesa dei visitatori internazionali supererà i 60 miliardi di euro.

Entro il 2035, si stima che il settore sosterrà 3,7 milioni di posti di lavoro.

Secondo un precedente rapporto del WTTC (comunicato del 26 maggio 2022), si prevede che il settore creerà oltre 533.000 nuovi posti di lavoro entro il 2032, con una media di oltre 53.000 nuovi impieghi all'anno. Ciò rappresenterà un lavoratore su sette in Italia, consolidando il ruolo del turismo come uno dei principali motori della creazione di occupazione.

# 1.4. PUNTI PRINCIPALI DELLA STRATEGIA NAZIONALE DEL TURISMO

Il Piano Strategico Nazionale del Turismo 2023-2027, presentato a luglio 2023 dal Ministero del Turismo, si fonda su cinque pilastri fondamentali: governance condivisa, innovazione e digitalizzazione, qualità e inclusione, formazione professionale e sostenibilità. Gli obiettivi principali includono l'innovazione dell'offerta, l'aumento della competitività, un marketing efficace e una governance efficiente, con un'attenzione particolare alla ripresa post-pandemia e alla promozione dei territori italiani.

## Pilastri Strategici

- Governance: Rafforzamento della collaborazione tra Stato, Regioni, imprese e categorie per una pianificazione più efficace.
- Innovazione e Digitalizzazione: Promozione dell'innovazione tecnologica nel settore turistico, anche attraverso il Tourism Digital Hub, la piattaforma web multicanale per la gestione dell'offerta turistica nazionale.
- Qualità e Inclusione: Miglioramento della qualità dei servizi e garanzia di un turismo più accessibile e inclusivo per tutti.
- Formazione e Carriere Professionali: Investimento nella formazione di professionisti specializzati per soddisfare le esigenze del settore e promuovere l'occupazione giovanile.
- Sostenibilità e Sviluppo Territoriale: Promozione di un turismo sostenibile dal punto di vista ambientale ed economico, con un focus particolare sullo sviluppo delle aree marginali e sulla valorizzazione di esperienze come il turismo lento e i cammini.

## Obiettivi Generali

- Innovare, specializzare e integrare l'offerta turistica nazionale.
- Aumentare la competitività del sistema turistico italiano.
- Sviluppare attività di marketing più efficaci e innovative.
- Raggiungere una governance efficiente e partecipativa.

Il Piano è allineato con le misure economiche del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

L'attenzione è rivolta a specifici segmenti di mercato, come il turismo delle radici (heritage tourism), che si concentra sui legami tra i discendenti degli emigrati italiani e il loro Paese d'origine. L'obiettivo finale è sostenere la crescita economica e l'occupazione nel settore.

# 1.5 SFIDE E SVILUPPI NEL SETTORE TURISTICO A LIVELLO NAZIONALE

Sempre secondo il Piano Strategico del Turismo 2023-2027, l'Italia deve adottare un nuovo paradigma per il turismo, capace di rispondere alle grandi transizioni in atto. Un modello basato sulla qualità e sulla sostenibilità, che tenga conto di fattori esterni – come la geopolitica, le dinamiche economiche internazionali e il cambiamento climatico – in grado di ridisegnare le mappe del turismo globale. In particolare, il Mezzogiorno, e con esso l'intera Italia, può puntare su temi forti per sostenere una crescita inclusiva.

Il nuovo modello di sviluppo si basa su cinque leve strategiche, le «5 D» del turismo contemporaneo:

- Diversificazione
- Delocalizzazione
- Destagionalizzazione
- Digitalizzazione
- Dimensione imprenditoriale

Investire in queste leve strategiche, fondate su qualità, sostenibilità e accessibilità, permetterà di costruire un'Italia più competitiva, attrattiva e consapevole delle proprie risorse.

## **Istruzione e formazione per il turismo in Italia**

L'esperienza turistica si realizza attraverso l'interazione personale. La disponibilità di personale con abilità e competenze specifiche per ogni prodotto ed esperienza turistica è vitale. I manager e i dipendenti del settore devono essere in grado di adattarsi ai requisiti tecnologici, possedere competenze linguistiche e avere la flessibilità necessaria per rispondere alle richieste dei clienti, che cambiano rapidamente.

Per massimizzare il potenziale del turismo a lungo termine, è fondamentale che l'Italia sviluppi e migliori la propria offerta di istruzione e formazione nel settore, in modo che risponda esplicitamente alle esigenze degli stakeholder dell'industria turistica italiana. Attualmente, esiste un divario sia qualitativo che quantitativo nella formazione disponibile in Italia. Nonostante il numero di corsi universitari sul

turismo sia aumentato rapidamente negli ultimi anni, il numero di studenti è diminuito.

Anche la domanda di competenze di istruzione superiore da parte del settore è molto debole: l'orientamento dei corsi non è sufficientemente rivolto al mercato e le imprese turistiche non svolgono un ruolo attivo nella definizione dei contenuti o nello sviluppo dei corsi stessi. È necessario potenziare il trasferimento di conoscenze dal settore dell'istruzione all'industria e sviluppare un approccio integrato che associ strettamente le Regioni, il settore privato e le organizzazioni di istruzione e formazione.

## 2. SISTEMA ATTUALE DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE

In questo capitolo troverete una panoramica dell'offerta formativa relativa alle competenze digitali, green e sociali in ITALIA. Tale analisi è stata condotta attraverso raccolta e lo studio di dati provenienti da fonti nazionali, qui sintetizzati.

Istituzioni e organizzazioni coinvolte nella formazione / Tipologie di programmi formativi

In Italia, la formazione turistica inizia fin dalla scuola superiore con due diverse offerte formative:

- Istituto Tecnico (settore "economico"; indirizzo "Turismo"), che rilascia il diploma di istruzione tecnica;
- Istituto Professionale (settore "Servizi"; indirizzo "Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera"), che rilascia il diploma di istruzione professionale. Questo indirizzo comprende tre articolazioni: Enogastronomia. Servizi di sala e di vendita. Accoglienza turistica

Il programma di formazione incarna una strategia che integra le politiche in materia di istruzione, formazione e occupazione con quelle industriali.

Il sistema di istruzione superiore tecnologica istituito dalla nuova legge pone le basi per ampliare la formazione professionale di tecnici ad elevata competenza tecnologica e tecnico professionale, con l'obiettivo di contribuire sistematicamente alle misure di sostegno per lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo, riempiendo progressivamente il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, che condiziona lo sviluppo delle imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, e garantendo, con continuità, l'offerta di tecnici superiori di livello post-secondario in relazione alle aree tecnologiche ritenute strategiche nell'ambito delle politiche di sviluppo industriale e tecnologico e di riconversione ecologica.

Sono scuole di eccellenza ad alta specializzazione tecnologica post-diploma che consentono di ottenere il titolo di tecnico superiore. Sono l'espressione di una strategia basata sul collegamento delle politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro con le politiche industriali.

### **Enti bilaterali**

La definizione di organismo bilaterale è contenuta nel decreto legislativo 276/2003, relativo all'attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro secondo cui gli organismi bilaterali sono organismi costituiti su iniziativa di una o più associazioni comparativamente più rappresentative di datori di lavoro e lavoratori, come fori privilegiati per la regolazione del mercato del lavoro attraverso:

- la promozione dell'occupazione regolare e di qualità; intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- la pianificazione delle attività formative e la determinazione delle modalità di attuazione della formazione professionale in azienda;
- la promozione di buone pratiche contro la discriminazione e per l'inclusione dei soggetti più svantaggiati;
- la gestione mutualistica dei fondi per la formazione e l'integrazione al reddito;

- la certificazione dei contratti di lavoro e della regolarità o congruità contributiva;
- lo sviluppo di azioni relative alla salute e sicurezza sul lavoro;
- ogni altra attività o funzione loro attribuita dalla legge o dai relativi contratti collettivi.

Gli ambiti di intervento sono molteplici: mercato del lavoro e formazione professionale e continua; regolarità contributiva, certificazione dei contratti di lavoro, salute e sicurezza; sostegno e assistenza al reddito e previdenza complementare. Uno dei compiti più concreti dell'ente bilaterale è quello della formazione: il datore di lavoro può quindi avvalersi della collaborazione dell'ente bilaterale per fornire formazione ai propri lavoratori, anche ad esempio in materia di salute e sicurezza sul lavoro, che tra l'altro esso si configura come un obbligo del datore di lavoro nei confronti dei suoi lavoratori.

### **Agenzie del Lavoro**

Le agenzie per il lavoro sono operatori autorizzati dal Ministero del Lavoro, iscritti in un apposito albo, che svolgono un ruolo di intermediari tra aziende e candidati, favorendo così l'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso un'ampia gamma di offerte formative integrate e totalmente gratuite per i lavoratori. .

### **Fondi nazionali interprofessionali**

I Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali per la Formazione Continua rappresentano il principale strumento di finanziamento della formazione aziendale in Italia.

I Fondi Interprofessionali favoriscono l'accesso alla formazione, attraverso la riduzione o l'eliminazione dei costi aziendali; sostenere la qualificazione delle competenze dei lavoratori, con maggiori garanzie di occupabilità; promuovere la crescita e la competitività delle imprese e del sistema Paese.

I Fondi Interprofessionali sono associazioni promosse dalle principali organizzazioni datoriali e sindacali e finanziano attività di formazione adeguate alle esigenze dei lavoratori dipendenti e al contesto di mercato delle aziende.

La legge istitutiva (n. 388/2000) stabilisce che siano alimentati dal pagamento dello 0,30% delle retribuzioni soggette all'obbligo di contribuzione INPS, a titolo di "assicurazione contro la disoccupazione involontaria". Le imprese italiane possono liberamente aderire senza costi aggiuntivi ad uno dei 19 Fondi attualmente attivi, e – in qualsiasi momento – rinunciare all'adesione o cambiare Fondo, trasferendo anche (a determinate condizioni) le somme accantonate e non spese nel Fondo di origine.

### **Formazione professionale continua in aula**

La formazione in aula è uno strumento utile per acquisire una serie di conoscenze di base e professionali, ma molto meno per acquisire uno specifico "saper fare", che molto spesso si identifica con quella specifica capacità di svolgere compiti, il "saper fare". fare cose. Tutto questo va acquisito sul campo, attraverso esperienze formative concrete necessarie per mettersi alla prova e verificare, integrare e rielaborare quanto appreso in aula. Questo si chiama "learning on the job", ovvero imparare lavorando.

Gli strumenti istituzionalmente deputati a svolgere questa funzione sono gli "stage" e i tirocini. Lo "stage" o stage rappresenta un'esperienza di orientamento e formazione sul posto di lavoro, di durata limitata, volta a facilitare le scelte professionali attraverso la crescita delle conoscenze e delle competenze acquisite in un contesto lavorativo. Non costituiscono un rapporto di lavoro contrattuale. Servono per conoscere "in prima persona" il sistema aziendale e professionale, per favorire esperienze lavorative da presentare come credito formativo e per "farsi conoscere" da potenziali datori di lavoro.

Queste attività sono generalmente valutate come tempo di lavoro reale. Ecco perché è importante poter vantare queste esperienze nel proprio CV, soprattutto, ma non solo, se svolte in ambiti simili a quello per cui ci si candida. Meno conosciuto, ma non per questo meno qualificante, è l'apprendistato che dà la possibilità di acquisire una specifica professionalità direttamente all'interno dell'azienda. L'apprendistato è caratterizzato dall'alternanza di momenti lavorativi e momenti formativi esterni all'azienda.

## Teatro

Lo stage è la fase prevista all'interno di un percorso di formazione professionale che consiste nel trascorrere un determinato periodo di tempo all'interno di un ambiente lavorativo al fine di esercitare direttamente uno specifico ruolo professionale prima dell'inserimento nel mondo del lavoro vero e proprio.

Durante lo stage lo studente ha l'opportunità di mettersi alla prova in un contesto lavorativo reale, di confrontarsi con molteplici interlocutori, superiori e colleghi, di orientare le sue scelte professionali, ma soprattutto di acquisire un'esperienza pratica certificata che arricchirà il suo CV. Oltre a questo, il tirocinio è utile anche per l'organizzazione ospitante in quanto permette di incontrare potenziali collaboratori da inserire in futuro nel proprio organico.

Lo stage si svolge sulla base di una convenzione stipulata tra l'ente formativo e il soggetto ospitante e secondo i compiti previsti dal progetto formativo.

Lo stagista deve attenersi a quanto pattuito nel contratto, deve rispettare le norme disciplinari, organizzative, di sicurezza e di igiene del lavoro.

## Internship/Tirocinio

Il tirocinio è un'esperienza formativa e di orientamento, un'opportunità di inserimento temporaneo nel mondo del lavoro svolta in aziende pubbliche e private. Il tirocinio non prevede un contratto di lavoro, è finalizzato all'acquisizione di esperienza pratica, alla crescita professionale e personale del tirocinante e si inserisce all'interno di un progetto personalizzato di formazione o ricerca lavorativa. Attraverso la conoscenza diretta del contesto lavorativo, il tirocinio consente la socializzazione reciproca tra mondo del lavoro e persone impegnate in processi educativo-formativi o di ricerca lavorativa, contribuisce all'acquisizione di nuove competenze e favorisce l'inserimento o il reinserimento lavorativo di soggetti in difficoltà rispetto al mercato del lavoro. Per attivare uno stage presso aziende pubbliche e private è sufficiente rivolgersi ad uno dei numerosi enti promotori.

L'apprendistato è un contratto di lavoro "misto" (nel senso che lo scopo non è solo la produzione di beni e servizi per l'azienda, ma anche l'apprendimento di competenze professionali per il giovane apprendista). La funzione principale del tirocinio è quella di diventare un ponte tra scuola e lavoro, un passo ideale per entrare nel mondo del lavoro a testa alta e con tutte le proprie credenziali. L'idea

alla base di questo contratto di lavoro è l'apprendimento in azienda, cioè la possibilità di apprendere un mestiere non a scuola, ma direttamente accanto a chi già lavora. L'aspetto più importante del nuovo apprendistato risiede proprio nella garanzia del percorso formativo, ovvero nell'idea di creare le condizioni affinché ogni situazione lavorativa sia anche uno spazio di apprendimento. Per questo sono state previste due azioni importanti: la presenza di un tutore in azienda e la formazione in aula sulle competenze trasversali. Il contratto di apprendistato è rivolto a giovani di età compresa tra i 16 e 24 anni (26 nei settori di cui all'obiettivo 2 del regolamento CEE n.2081/93). I limiti di età sono aumentati di 2 anni per le persone disabili. La durata del contratto non può essere superiore a quella stabilita per le categorie professionali dai contratti collettivi nazionali di lavoro. In ogni caso non inferiore a 18 mesi e non superiore a 4 anni.

### **Differenza tra stage e tirocinio**

Lo stage è un'esperienza di formazione pratica che permette a studenti e neolaureati di fare esperienza sul posto di lavoro. Viene spesso svolto durante o immediatamente dopo un percorso di studi e ha una forte funzione di orientamento.

Consente di:

- osservare dall'interno come funziona un'azienda;
- applicare le conoscenze teoriche apprese durante gli studi;
- sviluppare competenze trasversali come il lavoro di squadra e il problem solving;
- comprendere meglio quale ruolo o settore sia più in linea con le proprie aspirazioni.

Per la sua natura esplorativa, lo stage è molto diffuso tra i giovani che entrano per la prima volta nel mercato del lavoro.

Il tirocinio è un programma di formazione più strutturato, volto ad aiutare le persone a entrare o rientrare nel mercato del lavoro. Comporta la creazione di un progetto formativo individuale con obiettivi chiari e la presenza di uno o più tutor che accompagnano il tirocinante durante tutta l'esperienza.

Rispetto a uno stage, il tirocinio:

- segue regole più precise in termini di durata;
- è disciplinato da normative regionali;
- è spesso legato a politiche attive del lavoro;
- ha un focus più marcato sull'occupabilità.

Per questo motivo, questi percorsi sono spesso utilizzati da persone che hanno già completato gli studi e desiderano acquisire competenze specifiche o riqualificarsi.

### **Iniziative governative**

Il Ministero del Turismo ha presentato il Piano Strategico del Turismo 2023-2027 (Mi.Tur 2022), basato su cinque pilastri che, oltre alla formazione professionale turistica, comprende governance, innovazione, qualità e inclusione, sostenibilità finalizzata a promuovere la competitività del settore.

Le linee guida individuate – ovvero promozione, investimenti, qualità, inclusione, formazione e sostenibilità – dovranno essere suddivise trasversalmente in cinque pilastri strategici per promuovere la competitività del settore e affermare l'Italia come player internazionale di riferimento.

### **Governo**

Sviluppo di un processo partecipativo attraverso la definizione di un modello di governance e monitoraggio condiviso tra le Regioni, dotate delle necessarie conoscenze territoriali, e lo Stato, attraverso l'intervento del Ministero, con l'attivazione di linee guida coerenti, volte a rimuovere le criticità emergenti elementi dei diversi sistemi regionali, rendendo il settore coeso e unitario. Ciò anche al fine di individuare congiuntamente le aree strategiche del settore da promuovere.

### **Innovazione**

Attuazione del processo di digitalizzazione dei servizi sia interni che esterni per rafforzare il turismo digitale, che persegue la realizzazione di importanti progetti

(ad esempio il Tourism Digital Hub, TDH), consentendo al variegato mondo del turismo, sia pubblico che privato, di sfruttare le potenzialità tecnologiche per offrire ai turisti servizi innovativi ma anche sicuri (tutela della privacy e sicurezza informatica), promuovendo una “esperienza” personalizzata, sostenibile e di lungo periodo.

### **Qualità ed inclusione**

Incremento della qualità e della quantità dei servizi offerti nel settore turistico, agendo per un miglioramento delle infrastrutture e della mobilità, che mirano ad aumentare l'attrattività turistica e a favorire una maggiore diffusione dei flussi di visitatori e la valorizzazione di nuovi territori, in chiave di sostenibilità e autenticità.

### **Formazione e percorsi professionali nel turismo**

Riqualificazione e formazione del capitale umano impegnato nel settore turistico, incremento delle competenze al fine di attrarre alti profili professionali, attraverso percorsi formativi innovativi e di eccellenza; sviluppo di percorsi di carriera sfidanti, con occupazione stabile, duratura e di qualità, con particolare attenzione al mondo giovanile. Attuazione della Riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche, per regolamentare i principi fondamentali della professione, uniformare i livelli di erogazione dei servizi su tutto il territorio nazionale, attraverso interventi di formazione e aggiornamento professionale, definire un quadro unico qualifica professionale, conforme a standard omogenei a livello nazionale, adottata con decreto ministeriale nell'ambito dell'accordo Stato-Regioni. L'applicazione sistematica ed omogenea della riforma consentirà di regolamentare i principi fondamentali della professione e di uniformare i livelli di erogazione dei servizi su tutto il territorio nazionale, producendo un effetto positivo sul mercato. La riforma deve prevedere interventi di formazione e aggiornamento professionale per supportare al meglio l'offerta.

Riqualificazione e formazione del capitale umano impegnato nel settore turistico, incremento delle competenze al fine di attrarre alti profili professionali, attraverso percorsi formativi innovativi e di eccellenza; sviluppo di percorsi di carriera sfidanti, con occupazione stabile, duratura e di qualità, con particolare attenzione al mondo giovanile. Attuazione della Riforma dell'ordinamento professionale delle guide

turistiche, per disciplinare i principi fondamentali della professione, uniformare i livelli di erogazione dei servizi su tutto il territorio nazionale, attraverso interventi di formazione e aggiornamento professionale, definire un quadro unico qualifica professionale, conforme a standard omogenei a livello nazionale, adottata con decreto ministeriale nell'ambito dell'accordo Stato-Regioni. L'applicazione sistematica ed omogenea della riforma consentirà di regolamentare i principi fondamentali della professione e di uniformare i livelli di erogazione dei servizi su tutto il territorio nazionale, producendo un effetto positivo sul mercato. La riforma deve prevedere interventi di formazione e aggiornamento professionale per supportare al meglio l'offerta.

### **Sostenibilità**

Ampliamento della domanda servita, intercettando sia nuovi segmenti interessati a un modo più autentico e sostenibile di fruire delle destinazioni, sia turisti alla ricerca di esclusività, espressa in molteplici formule turistiche.

## 2.1 COMPETENZE DIGITALI

L'Italia ha raggiunto una copertura del 45,8% per quanto riguarda le competenze digitali di base, a fronte di una media UE del 55,56%. Secondo il rapporto State of the Digital Decade 2025, la percentuale di specialisti ICT occupati è scesa dal 4,1% nel 2024 al 4% nel 2025, rispetto a una media UE del 5%. La quota di specialiste donne nel 2024 è stata del 17,1%. L'Italia ha compiuto progressi notevoli nelle infrastrutture e nei servizi pubblici digitali, ma continua ad affrontare sfide nell'adozione dell'IA e nella crescita delle startup, pur mantenendo un ruolo guida in tecnologie strategiche come il quantistico e i semiconduttori.

La Coalizione Nazionale per le competenze e i lavori digitali, parte di "Repubblica Digitale" (un'iniziativa nazionale che mira a ridurre il divario digitale e a promuovere l'educazione sulle tecnologie del futuro, coordinata dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri), promuove le competenze digitali unendo oltre 180 organizzazioni. La Strategia Italiana per le Competenze Digitali si concentra sul superamento dei divari digitali, il potenziamento delle e-skills nell'istruzione e l'aumento degli specialisti ICT nelle tecnologie emergenti. Gli obiettivi per il 2025 includono: dotare il 70% della popolazione di competenze digitali di base, raddoppiare le competenze avanzate in vari gruppi e aumentare l'uso dei servizi pubblici digitali al 64%, includendo i cittadini più anziani.

Nel 2023, le iniziative della Coalizione Nazionale hanno formato più di 5,9 milioni di studenti, quasi 1 milione di insegnanti, oltre 1,5 milioni di cittadini e più di 250.000 lavoratori sia del settore pubblico che privato.

Strumenti e Iniziative:

- Punti Impresa Digitale (PID): Strutture delle Camere di Commercio che offrono seminari e formazione gratuita per facilitare la transizione digitale.
- Fondo per la Repubblica Digitale: Finanzia progetti e corsi su IA e tecnologie digitali per le imprese (es. "Elementi di IA per il business").

- MIMIT (Ministero delle Imprese e del Made in Italy): Ha istituito un fondo da 50 milioni di euro per la formazione del capitale umano nelle PMI nei settori digitale e green.
- AgID Academy: Offre corsi su dati, intelligenza artificiale, sicurezza e servizi digitali.
- Eccellenze in Digitale: Progetto delle Camere di Commercio per la formazione aziendale.
- Italia Digitale 2026 (PNRR): La strategia nazionale più recente, integrata nel PNRR, che mira ad accelerare gli obiettivi del Digital Compass 2030 europeo grazie alle risorse finanziarie del piano.

## 2.2 COMPETENZE GREEN (GREEN SKILLS)

Secondo il LinkedIn Global Green Skills Report 2024, esiste un divario significativo: entro il 2030, circa un posto di lavoro su cinque che richiede competenze green potrebbe rimanere vacante. Il disallineamento tra la preparazione accademica e le competenze richieste dal mercato rende difficile per le aziende trovare candidati qualificati.

Secondo Federmanager (2023), l'Italia deve creare circa 80.000 nuovi "lavori verdi" entro il 2030, in particolare nei settori dell'agricoltura, della silvicoltura e dell'economia circolare. Articoli del Sole24Ore evidenziano una domanda crescente per figure come:

- Responsabile della Sostenibilità (+52%)
- Specialisti della sostenibilità (+43%)
- Consulenti (+34%)

L'Italia mira a coprire circa 4 milioni di posti di lavoro che richiedono competenze green tra il 2023 e il 2026. Gli sforzi includono lo sviluppo di nuove metodologie di formazione professionale, come l'approccio "Build Enriched Skills" (BESM) per

l'edilizia sostenibile, e una maggiore collaborazione pubblico-privato attraverso i servizi per l'impiego.

## **2.3 COMPETENZE SOCIALI (SOCIAL SKILLS)**

La formazione sulle soft skills è gestita principalmente da enti di formazione privati che strutturano corsi ad hoc. Le aziende del settore turistico pongono grande enfasi sulla promozione di un ambiente di lavoro positivo e sull'attitudine al cambiamento.

I corsi offerti riguardano le competenze sociali più richieste, quali:

- Capacità comunicative: Fondamentali nel turismo per gestire le relazioni e migliorare la conoscenza delle lingue straniere.
- Lavoro di squadra (Teamwork), gestione del tempo e resilienza.
- Intelligenza emotiva e gestione delle emozioni.
- Gestione di gruppi da remoto e problem solving creativo (pensiero laterale).
- Decision making (capacità decisionale) e agilità emotiva.
- Inclusione: Miglioramento della competenza interculturale.
- Mentalità digitale (Digital mindset): Formare l'attitudine all'uso del digitale.

A differenza delle hard skills, le soft skills non sono immediatamente misurabili, poiché determinano caratteristiche intrinseche della persona come il talento, la personalità, lo spirito di iniziativa e la capacità di interagire efficacemente.

# 3. RISULTATI DEL FOCUS GROUP

## 3.1 CARATTERISTICHE DELLA RICERCA

Questo rapporto, che rappresenta una versione aggiornata del precedente CSP, presenta i risultati di un focus group. A differenza dello studio precedente, è stato utilizzato un unico metodo di raccolta dati primari, ovvero il focus group, quale solo strumento per raccogliere evidenze empiriche. Il rapporto si basa sul sistema Sector Skills Intelligence Monitoring System (SSIM) pubblicato sul sito web di Next Tourism Generation.

Federturismo ha scelto come metodo di ricerca qualitativa un focus group online, tenutosi nel settembre 2025, che ha previsto discussioni guidate con un piccolo gruppo di partecipanti per raccogliere opinioni e punti di vista su temi specifici. L'obiettivo principale è stato quello di esplorare attitudini, convinzioni e motivazioni per ottenere una comprensione approfondita di questioni complesse. Il campione di ricerca era composto da 12 partecipanti, selezionati sulla base di criteri specifici pertinenti allo studio.

Dopo aver definito gli obiettivi, Federturismo ha sviluppato una serie di domande a risposta aperta per stimolare la discussione, inviandole in anticipo via email ai partecipanti:

- Quali saranno le principali sfide per il turismo nei prossimi 5–10 anni?
- Quali saranno le competenze più richieste?
- Dove si osservano i divari (gap) maggiori?
- Quali sono i metodi di formazione più efficaci?

La moderatrice ha guidato la discussione garantendo a tutti l'opportunità di condividere le proprie opinioni. La sessione è stata registrata (previo consenso) e successivamente trascritta e analizzata per individuare temi e modelli ricorrenti.

### **3.1.2 Partecipanti al focus group**

La sessione ha coinvolto esperti del settore formativo che coprono le esigenze di vari sottosettori (ricettività, attrazioni, food & beverage, agenzie di viaggio e tour operator) e rappresentanti istituzionali:

- ⇒ rappresentanti di Federturismo (moderatrice e uditore).
- ⇒ 1 rappresentante di IFOA, ente di formazione e agenzia per il lavoro nato dalle Camere di Commercio.
- ⇒ 4 rappresentanti di UNIONCAMERE (Unione delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura).
- ⇒ 1 rappresentante di Dintec, Consorzio per l'Innovazione Tecnologica (agenzia in-house di Unioncamere ed ENEA).
- ⇒ 1 Professore Associato del Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale dell'Università di Pisa.
- ⇒ 1 Progettista e Facilitatore, Advisor presso "BEAM ME UP" (settore EdTech), esperto in soluzioni innovative per la formazione e la trasformazione digitale.
- ⇒ 1 Direttrice di Valdichiana Living e della Strada del Vino Nobile di Montepulciano, esperta in gestione turistica ed eventi.
- ⇒ 1 Professoressa Associata di Geografia Economica presso l'Università Europea di Roma, esperta in management delle organizzazioni turistiche.

Per sottolineare l'importanza dei temi trattati nel progetto Pantour, la discussione è iniziata con la presentazione di Eulap, un progetto Erasmus+. Un aspetto innovativo di quest'ultimo è che i risultati dell'apprendimento, specialmente quelli relativi all'intelligenza artificiale, sono stati inclusi nel quadro nazionale italiano delle competenze (Repertorio nazionale), diventando competenze target riconosciute per i lavoratori.

## 3.2 RISULTATI DEL FOCUS GROUP

Il focus group ha sottolineato l'importanza di offrire percorsi educativi variegati e la necessità di collaborazione tra settore pubblico e privato.

### Sfide e Transizioni

Transizione Green: È emersa come una delle questioni più significative. È stata notata l'eccessiva frammentazione delle certificazioni di sostenibilità (circa 300 solo nel turismo), che rende difficile per le imprese orientarsi. È necessario un sostegno politico più forte per accompagnare le aziende in questo processo.

Cambiamento Tecnologico: L'IA e la realtà aumentata stanno ridisegnando l'esperienza turistica e la personalizzazione dei servizi. La sfida è mantenere un equilibrio tra innovazione tecnologica e dimensione umana del turismo.

Evoluzione del Cliente: I turisti oggi cercano esperienze autentiche, personalizzate e sostenibili. I visitatori sono sempre più preparati e consapevoli, con aspettative elevate che il settore deve saper soddisfare.

### Formazione e Politiche Pubbliche

Il vertice del G7 del Turismo (Firenze, novembre 2024) ha confermato la necessità di un coordinamento più stretto tra politiche della formazione e bisogni del mercato.

Metodologie: È considerato essenziale un mix di aula, e-learning e formati blended. I micro-credentials (micro-credenziali) sono visti come strumenti molto efficaci per lo sviluppo professionale continuo.

Apprendimento Esperienziale: L'uso di moduli video con testimonianze di professionisti di successo è considerato più efficace dei soli contenuti teorici (peer-to-peer learning).

Certificazione: È fondamentale certificare le competenze acquisite affinché siano formalmente riconosciute e valorizzate nel mercato del lavoro.

### Collaborazione Strategica

La partnership tra imprese, enti di formazione e università è ritenuta cruciale. I PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento) sono stati descritti come un'opportunità "win-win" sia per le aziende che per gli studenti. Infine, la creazione di reti di scambio tra docenti e professionisti è stata identificata come un passo fondamentale per il futuro.

## 3.2 COMPETENZE DIGITALI

### 3.2.1 INTRODUZIONE

Le innovazioni tecnologiche continueranno a influenzare il turismo e a trasformare i modelli di business, le professioni turistiche e le esperienze dei viaggiatori. Questa sezione si concentra sulle competenze digitali per il futuro, definite come l'insieme delle abilità relative all'uso di computer, software, apparecchiature digitali, Internet e sicurezza online. Ciò comprende non solo la padronanza del pacchetto Microsoft Office, l'implementazione di procedure di sicurezza informatica o la configurazione di dispositivi digitali (come connettività Wi-Fi, sistemi audio e apparecchiature video), ma anche competenze di desktop publishing, programmazione informatica, sviluppo di siti web e gestione dei social media. Rientrano in questo ambito anche le capacità di monitoraggio delle recensioni online, l'analisi dei dati, la business intelligence, i big data, le competenze in intelligenza artificiale e robotica (come ChatGPT, Dall-E) e quelle relative all'applicazione di tecnologie hardware digitali come la Realtà Aumentata (AR) e la Realtà Virtuale (VR).

Questa sezione fornisce una panoramica delle competenze digitali che i partecipanti al focus group ritengono più importanti in un orizzonte temporale di circa cinque anni.

Le domande discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Quali competenze digitali sono importanti oggi nella vostra azienda?
- Quali competenze digitali mancano attualmente nella vostra realtà?
- Quanto saranno importanti queste competenze intorno al 2030? Quali saranno le più cruciali?
- Quali altre competenze digitali ritenete saranno vitali per il futuro?
- Quali cambiamenti prevedete saranno necessari all'interno della vostra organizzazione riguardo alle competenze digitali entro il 2030?
- La vostra azienda fornisce formazione o istruzione per queste competenze? Se sì, di che tipo? In caso negativo, perché?
- Vi avvalete di organizzazioni esterne per formare il personale sulle competenze digitali? Se sì, quali e che tipo di formazione forniscono?
- Quale sarebbe il metodo di formazione più efficace per lo sviluppo delle competenze digitali dei vostri dipendenti?

### 3.2.2 Risultati del focus group

La discussione è entrata nel dettaglio, delineando il panorama delle competenze digitali.

Il gruppo ha analizzato l'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore turistico, evidenziando come questa tecnologia stia già trasformando molti aspetti del lavoro. Sono state sollevate preoccupazioni circa il possibile impatto sull'occupazione, sottolineando la necessità di un approccio equilibrato che integri la tecnologia senza perdere la dimensione umana, essenziale nel turismo.

Alcuni partecipanti hanno commentato come la realtà aumentata stia cambiando il modo in cui i turisti scelgono le destinazioni, offrendo la possibilità di "vedere prima" e personalizzare l'esperienza, a volte anche in modo inconscio per l'utente. Un esponente del mondo accademico ha evidenziato una carenza di competenze digitali nella pubblica amministrazione, esprimendo preoccupazione su come si possano sviluppare politiche avanzate per il settore turistico senza una solida comprensione del dominio digitale.

Inoltre, sono state condivise esperienze di formazione rivolte alla pubblica amministrazione sui temi del digitale, riscontrando lacune significative. È stato ribadito il timore che la mancanza di una base tecnica solida possa ostacolare la creazione di strategie settoriali efficaci.

La moderatrice ha osservato che, nel settore turistico, le competenze digitali, sostenibili e linguistico-interculturali sono strettamente correlate tra loro. Ha inoltre menzionato come la tecnologia potrebbe influenzare alcune professioni, citando l'esempio delle competenze linguistiche che potrebbero essere parzialmente sostituite dagli strumenti di traduzione automatica.

I punti chiave relativi ai cambiamenti tecnologici sono riassunti di seguito:

- L'intelligenza artificiale e la realtà aumentata stanno trasformando il settore turistico.
- Offrono nuove possibilità per migliorare l'esperienza del cliente e personalizzare l'offerta.
- Pongono sfide in termini di competenze richieste e possibile impatto sull'occupazione.

È emersa la necessità di un approccio equilibrato che integri l'innovazione tecnologica con la dimensione umana.

## 3.3 COMPETENZE AMBIENTALI/ECOLOGICHE

### 3.3.1 INTRODUZIONE

Nella sezione di questo rapporto relativa ai dati secondari, è stato dimostrato che le competenze green (competenze verdi) comprendono molto più delle semplici abilità necessarie a ridurre l'impatto del turismo sull'ambiente (minimizzare l'uso e massimizzare l'efficienza dei consumi di energia e acqua; gestire i rifiuti, gli scarichi, il riciclo e il compostaggio; conservare la biodiversità; conoscere il cambiamento climatico). Esse implicano anche lo sviluppo e la promozione di forme sostenibili di trasporto e di turismo nelle aree (specialmente rurali) come opzione per diversificare le economie locali, creare crescita economica e posti di lavoro dignitosi per la popolazione locale (compresi donne e giovani), oltre a preservare il patrimonio naturale e culturale locale. D'altro canto, anche la gestione e la riduzione dell'impatto dell'overtourism (sovraffollamento turistico) sono parte integrante del turismo sostenibile.

I risultati di questa sezione forniscono una panoramica delle competenze di gestione ambientale che i partecipanti al focus group ritengono più importanti in un orizzonte temporale di cinque anni.

Le domande discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Cosa considerereste come competenze green o di gestione ambientale?
- Quanto saranno importanti queste competenze intorno al 2030? Quali saranno le più cruciali?
- Quali competenze green o di gestione ambientale sono importanti oggi nella vostra organizzazione?
- Prevedete cambiamenti riguardo alla necessità di personale con competenze green nella vostra organizzazione tra oggi e il 2030? Se sì, quali cambiamenti? In caso negativo, perché?

- Qual è la vostra opinione riguardo alle certificazioni green, ai premi o ai marchi di qualità ecologica (eco-labels)? Siete membri di uno di questi? Perché? Quali sono i vantaggi per voi? In caso negativo, perché no?
- La vostra azienda fornisce formazione o istruzione per queste competenze? Se sì, di che tipo? In caso contrario, perché?
- Vi avvalete di un'organizzazione esterna per formare il personale sulle competenze green o di gestione ambientale? Se sì, quale e che tipo di formazione fornisce?

### **3.3.2 RISULTATI DEL FOCUS GROUP**

È stata sottolineata la crescente importanza delle pratiche sostenibili nel turismo, con particolare attenzione alla necessità di integrare la sostenibilità in tutti gli aspetti dell'offerta turistica. I partecipanti hanno discusso il divario esistente tra la consapevolezza dell'importanza della sostenibilità e la capacità di attuare pratiche concrete.

Gli esperti di marketing territoriale hanno evidenziato come la transizione green rappresenti una sfida significativa, sottolineando la difficoltà delle aziende nel destreggiarsi tra le circa 300 certificazioni esistenti solo nel settore turistico. Un partecipante ha espresso preoccupazione per lo scarto tra la consapevolezza della necessità di transizione e la capacità di individuare progetti concreti, ribadendo l'importanza di politiche pubbliche che supportino le imprese in questo percorso.

I rappresentanti del mondo dell'istruzione hanno aggiunto che le politiche pubbliche saranno decisive per il futuro del turismo, evidenziando come il G7 del Turismo abbia confermato la visione sempre più globale del settore. È stato sottolineato che l'impatto delle decisioni politiche sul turismo sarà sempre più ampio e rilevante. Infine, per avere un quadro approfondito e costantemente aggiornato delle competenze green richieste, è ritenuto necessario considerare l'evoluzione del comportamento del cliente, che sta diventando sempre più consapevole ed esigente.

I turisti cercano sempre più esperienze autentiche e personalizzate.

Cresce l'attenzione verso la sostenibilità e l'impatto ambientale delle scelte di viaggio.

Si osserva una maggiore consapevolezza e preparazione da parte dei visitatori. È emerso come i turisti cerchino sempre più esperienze autentiche e personalizzate, con una crescente attenzione alla sostenibilità.

I partecipanti hanno notato una maggiore consapevolezza e preparazione da parte dei visitatori, che arrivano con aspettative più elevate e specifiche.

Le istituzioni pubbliche non sono esenti da questi cambiamenti, e la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato è diventata ormai indispensabile.

È stato sottolineato il ruolo crescente delle politiche pubbliche nel settore del turismo.

Il vertice G7 del turismo ha confermato la visione sempre più globale del settore.

È necessario un maggiore coordinamento tra le politiche di formazione e le esigenze del mercato.

## 3.4 COMPETENZE SOCIO-CULTURALI

### 3.4.1 INTRODUZIONE

Le competenze sociali/culturali possono essere suddivise in abilità personali, abilità comunicativo-culturali e abilità legate alla diversità. Queste competenze riguardano le capacità attitudinali, comportamentali e pratiche nel lavoro di squadra, nella comunicazione interpersonale, nella comprensione cross-culturale e nell'orientamento al servizio clienti. Particolarmente rilevanti per il lavoro nel settore turistico sono le competenze volte a gestire le relazioni personali, comprendere i bisogni e i sentimenti degli altri, cooperare con il prossimo, mostrare un atteggiamento positivo, manifestare rispetto, stabilire un contatto appropriato e praticare l'ascolto attivo. Inoltre, le competenze sociali/culturali riguardano le abilità che promuovono il progresso sociale riconoscendo le necessità di tutti, l'offerta di un turismo accessibile per le persone con disabilità e l'uguaglianza di genere. Si prevede che queste competenze saranno di fondamentale importanza per il settore turistico, per bilanciare le esigenze di una società "high tech" con il "tocco umano" (human touch) necessario nelle interazioni personali e umane tipiche del comparto.

Questa sezione fornisce una panoramica delle competenze sociali/culturali (ovvero abilità personali, comunicativo-culturali e legate alla diversità) che i partecipanti al focus group ritengono più importanti in un orizzonte temporale di cinque anni.

Le domande discusse con i partecipanti sono state le seguenti:

- Quali considerate essere le competenze sociali e culturali più rilevanti e importanti per chi lavora nel settore turistico?
- Quanto saranno importanti queste competenze intorno al 2030? Quali saranno le più cruciali?
- Vi vengono in mente altre o ulteriori competenze sociali/culturali che potrebbero essere importanti intorno al 2030?
- Quali cambiamenti prevedete per la vostra organizzazione rispetto alle competenze sociali/culturali necessarie in futuro (2030) rispetto ad oggi?

- La vostra azienda fornisce formazione o istruzione per queste competenze sociali/culturali? Se sì, quali; in caso negativo, perché?
- Vi avvalete di un'organizzazione esterna per formare il personale sulle competenze sociali/culturali? Se sì, quali e che tipo di formazione forniscono?
- Quale sarebbe il metodo di formazione più efficace per lo sviluppo delle competenze sociali/culturali dei dipendenti?

### **3.4.2 RISULTATI DEL FOCUS GROUP**

#### **Competenze sociali e culturali**

La discussione ha affrontato il tema delle competenze sociali/culturali e i partecipanti hanno sottolineato l'importanza di adottare un approccio sistemico e di sensibilizzazione, che vada oltre le specifiche competenze tecniche. È stato evidenziato come la capacità di adattarsi ai rapidi cambiamenti del settore e le competenze di problem-solving siano fondamentali per affrontare le sfide future.

Per quanto riguarda le competenze linguistiche e interculturali, sono emersi i seguenti punti chiave:

- Restano essenziali nonostante l'avvento delle tecnologie di traduzione automatica.
- La comprensione interculturale va ben oltre la semplice traduzione linguistica.
- È fondamentale la capacità di offrire un'esperienza culturalmente rilevante e autentica.

### 3.5 Conclusioni

Durante la parte conclusiva del focus group, sono emersi suggerimenti riguardanti gli approcci formativi e su come le collaborazioni tra istituzioni pubbliche e private siano strategiche per il raggiungimento di questi obiettivi.

Il focus group sul Monitoraggio dell'Intelligence delle Competenze Settoriali ha evidenziato una serie di sfide e opportunità significative per il settore turistico italiano nei prossimi anni, sottolineando la necessità di un approccio integrato e sistemico per affrontare la trasformazione in atto.

La transizione green e i cambiamenti tecnologici emergono come le principali sfide che il settore dovrà affrontare. Da un lato, l'eccessiva frammentazione delle certificazioni di sostenibilità (circa 300 nel settore turistico) crea confusione tra le imprese e richiede un sistema di guida efficace. Dall'altro, l'adozione dell'intelligenza artificiale e della realtà aumentata sta trasformando rapidamente il comparto, offrendo nuove possibilità ma sollevando anche interrogativi sull'impatto occupazionale e sulle competenze richieste.

Il quadro delle competenze necessarie per il futuro del turismo si presenta articolato e multidimensionale. Le competenze digitali, green e linguistico-interculturali non possono essere considerate separatamente, ma devono essere integrate in un approccio olistico alla formazione. È emersa con forza la necessità di colmare il divario tra la consapevolezza dell'importanza di queste competenze e la capacità di implementarle concretamente nelle pratiche aziendali.

Per quanto riguarda la formazione, il focus group ha evidenziato l'efficacia di un mix di modalità didattiche che combinano apprendimento in aula, e-learning e approcci blended. I percorsi brevi (micro-credenziali) risultano particolarmente adatti per l'aggiornamento continuo in un settore in rapida evoluzione come il turismo. L'apprendimento basato su casi concreti e l'uso di "strumenti virtuali" con testimonianze di successo rappresentano approcci innovativi che meritano di essere ulteriormente sviluppati.

Le collaborazioni tra imprese, enti di formazione e università emergono come elemento chiave per il futuro del settore. In particolare, i Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) rappresentano un'opportunità "win-win" per le piccole e medie imprese turistiche e per gli studenti. La creazione di reti tra docenti e professionisti per lo scambio di esperienze e buone pratiche può contribuire significativamente alla diffusione dell'innovazione nel settore.

Il ruolo delle politiche pubbliche è stato sottolineato come decisivo per il futuro del turismo. Il vertice G7 del turismo ha confermato la visione sempre più globale del settore e gli impatti delle decisioni politiche saranno sempre più ampi e rilevanti. È necessario un maggiore coordinamento tra le politiche della formazione e le esigenze del mercato, oltre a un supporto concreto alle imprese nella transizione ecologica e digitale.

In sintesi, il focus group ha evidenziato la necessità di un approccio integrato che combini:

- Sviluppo sinergico delle competenze digitali, green e interculturali.
- Formazione flessibile e pratica, basata su casi concreti.
- Collaborazioni strutturate tra il sistema educativo e le imprese.
- Politiche pubbliche coordinate a supporto della transizione.
- Certificazione e riconoscimento delle competenze acquisite.

# SINTESI DELLE ABILITÀ

Disporre di personale qualificato è fondamentale per lo sviluppo sostenibile e la competitività del comparto turistico.



I risultati presentati in questo rapporto fungono da tabella di marcia per i decisori politici (policymaker), gli educatori e gli stakeholder del settore, affinché possano collaborare efficacemente nel plasmare lo sviluppo futuro della forza lavoro nel turismo.

In sostanza, i rapporti PANTOUR sul profilo delle competenze nazionali (Country Skills Profile) rappresentano un invito all'azione, esortando le parti interessate a dare priorità alle iniziative di potenziamento delle competenze e ad adottare pratiche innovative per garantire il successo continuo e la resilienza dell'industria turistica negli anni a venire.

 [facebook.com/nexttourismgeneration/](https://facebook.com/nexttourismgeneration/)

 [twitter.com/NTGAlliance](https://twitter.com/NTGAlliance)

 [linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generazione-](https://linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generazione-)

*Il progetto di ricerca per questo rapporto è stato approvato dal Consiglio Etico dell'Università di Scienze Applicate di Breda (NL) con numero di riferimento BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.*



 **PANTOUR**  
PACT FOR NEXT TOURISM GENERATION SKILLS

[ation.eu/pantour/](https://www.erasmusplus.eu/pantour/)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## BIBLIOGRAFIA

- Assoparchi Associazione Parchi Permanenti italiani (2025) <https://www.assoparchi.it/industriadeiparchidivertimento> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Banca d'Italia, (2025) Tavole dati turismo <https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/index.html> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Cedefop; INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (2022). Formazione e istruzione professionale in Europa - Italia: descrizione del sistema [Dal Cedefop; ReferNet. Database dell'istruzione professionale e della formazione in Europa]. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/italy-u2> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, 2025, Stato del Decennio Digitale 2025: Continuare a costruire la sovranità e il futuro digitale dell'UE. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Confindustria 4.Manager Federmanager (2023) La figura del sustainability manager e la sfida delle competenze nell'era della rivoluzione green. <https://www.4manager.org/la-figura-del-sustainability-manager-e-la-sfida-delle-competenze-nellera-della-rivoluzione-green-3/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Deandreis Massimo, Capasso Salvio, Turismo in Italia oggi: sfide e opportunità per aziende e territori giugno 2025 - n. 6. <https://bancaria.it/en/livello-2/archive-2/last-summary/june-2025/tourism-in-italy-today-challenges-and-opportunities-for-companies-and-territories/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Demoskopika (2 ottobre 2024) *Turismo. Demoskopika, flussi in calo nel 2024, [Comunicato stampa]* <https://demoskopika.it/wp-content/uploads/2024/10/CS-Forecast-Annualita.pdf> ENIT (2025) Ufficio Nazionale del Turismo Italiano. Recuperato da <https://www.enit.it/it/dmo-italiane> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- EY (2024) EY Future Travel Behaviors Observatory Analisi e aspettative future edizione 2024 <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-GL/Industrie/Trasporti/Documenti/ey-gl-future-travel-behaviors-observatory-2024-edition-07-2024.pdf> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Fiavet (2024) Fiavet: in Italia sono 7.100 le agenzie di viaggio (dicembre 2024) <https://www.confcommercio.it/-/focus-agenzie-viaggio> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Fipe (2025) Ristorazione in Italia: dal 1970 a oggi +110% di imprese e consumi fuori casa a quota 96 miliardi <https://www.fipe.it/2025/11/12/ristorazione-in-italia-dal-1970-a-oggi-110-di-imprese-e-consumi-fuori-casa-a-quota-96-miliardi/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- GBTA/Uvet, Business Travel Trend Dicembre 2024: i viaggi d'affari chiudono l'anno in crescita <https://uvetgbt.com/business-travel-trend-dicembre-2024-i-viaggi-daffari-chiudono-lanno-in-crescita/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Ispra (2025) Ambiente in Italia: uno sguardo d'insieme Annuario dei dati ambientali 2024 [https://www.isprambiente.gov.it/files2025/pubblicazioni/stato-ambiente/ambiente-in-italia-annuario-2024\\_finalea4.pdf](https://www.isprambiente.gov.it/files2025/pubblicazioni/stato-ambiente/ambiente-in-italia-annuario-2024_finalea4.pdf) Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica Italia) (2025) Flussi Turistici IV trimestre 2024 <https://www.istat.it/comunicato-stampa/flussi-turistici-iv-trimestre-2024/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica Italiano) (2025) Flussi Turistici III trimestre 2024

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/flussi-turistici-terzo-trimestre-2024/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- Ministry for Technological Innovation and Digital Transition (August 2024), Italy - *National Coalition for Digital Skills and Jobs (Repubblica Digitale)*.

<https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/about/national-coalitions/italy-national-coalition-digital-skills-and-jobs-repubblica-digitale> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

Questo sito è gestito da: Direzione Generale per le Reti di Comunicazione, Contenuti e Tecnologia

- LinkedIn *LinkedIn Rapporto Global sulle Competenze Verdi 2024. Novembre 2025*

<https://www.linkedin.com/news/story/green-skills-report-2024-6424713/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

Minister of Tourism. (2025, 23 July). *L'Italia pronta a battere ogni record nel turismo mentre Roma si prepara a ospitare il 25° Global summit del WTTC* [Press release]

<https://www.ministeroturismo.gov.it/litalia-pronta-a-battere-ogni-record-nel-turismo-mentre-roma-si-prepara-a-ospitare-il-25-global-summit-del-wttc/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- Ministro del Turismo, Piano Strategico del Turismo (PST)

<https://www.ministeroturismo.gov.it/piano-strategico-del-turismo-2/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- OCSE (2025): Promuovere la digitalizzazione dell'ecosistema turistico in Italia Un focus sulle PMI Documenti OCSE sul Turismo 2025/13

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/promoting-the-digitalisation-of-the-tourism-ecosystem-in-italy\\_33726375/63616a85-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/promoting-the-digitalisation-of-the-tourism-ecosystem-in-italy_33726375/63616a85-en.pdf) Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- OCSE: Rafforzamento delle statistiche e del sistema dati sul turismo in Italia. Documenti OCSE sul Turismo 2025/12

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/strengthening-the-tourism-statistics-and-data-system-in-italy\\_30c05dc9/fe0b1b14-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/strengthening-the-tourism-statistics-and-data-system-in-italy_30c05dc9/fe0b1b14-en.pdf) Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- Osservatorio BeniCulturali (2025) *Ma lo sai quanti Musei ci sono in Italia?*

<https://osservatorio.bbcc.it/ma-lo-sai-quant-musei-ci-sono-in-italia.htm> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

Paparo Alexis (2023, February 28) *In azienda sempre più richiesto il manager per la sostenibilità* Sole24Ore <https://www.ilsole24ore.com/art/in-azienda-sempre-piu-richiesto-manager-la-sostenibilita-AEzyM2qC> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- TurismItalia, Italia Tendenze e Statistiche di Viaggio: 2024-2025

<https://www.touristitaly.com/italy-travel-trends-statistics-2024-2025/> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- Unioncamere Sistema Informativo Excelsior and Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali *Imprese del turismo I Fabbisogni professionali e formative, Indagine 2024* <https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/Turismo.pdf> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- UNWTO Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (*gennaio 2025*) *Barometer International il turismo recupera i livelli pre-pandemia nel 2024 Volume 23-Numero 1 - gennaio 2025* [https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024?utm_source=chatgpt.com) Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- UNWTO, Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (settembre 2025). *World Tourism Barometer (versione inglese) Volume 23 Numero 3.*

[https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-dati?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-dati?utm_source=chatgpt.com) Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- WTTC World Tourism Travel Council (2011) *rapporto Italia 2012.* <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026

- WTTC World Tourism Travel Council (2012) rapporto Italia 2013. <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council (2013) rapporto Italia 2014. <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council (2014) rapporto Italia 2015. <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Rapporto 2016 del World Tourism Travel Council del WTTC (2015). <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- Rapporto 2017 del World Tourism Travel Council del WTTC (2016). <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council (2017) rapporto Italia 2018. <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council (2018) rapporto Italia 2019. <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council (2022, 26 maggio) *Il settore Viaggi e Turismo in Italia potrebbe raggiungere livelli pre-pandemia il prossimo anno.* [Comunicato stampa]. <https://wttc.org/news-article/travel-and-tourism-sector-shows-strong-recovery-in-italy> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC. World Tourism Travel Council (17 luglio 2023) *Il settore Travel & Tourism mostra una forte ripresa in Italia Rivela il Rapporto WTTC* [Comunicato Stampa]
- <https://wttc.org/news/travel-and-tourism-sector-shows-strong-recovery-in-italy> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC. World Tourism Travel Council (2 maggio 2024) *Travel & Tourism ha investito 215 miliardi di euro nell'economia italiana* [Comunicato stampa] <https://wttc.org/news/travel-and-tourism-injected-215-euros-into-italys-economy> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council a) (2025) *Italia Ricerca sull'Impatto Economico del Turismo e Viaggio (EIR)* <https://wttc.org/research/economic-impact> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council b) (24 luglio 2025). *L'Italia si prepara a battere record turistici mentre Roma si prepara a ospitare il 25° Global Summit del WTTC.* [Comunicato stampa] <https://wttc.org/news/italy-set-to-break-tourism-records-as-rome-prepares-to-host-wttc-global-summit> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council c) (29 settembre 2025). *Viaggi e turismo globali crescono con l'apertura del vertice globale WTTC a Roma* [Comunicato stampa] <https://wttc.org/news/global-travel-and-tourism-surges-as-wttc-global-summit-opens-in-rome> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026
- WTTC World Tourism Travel Council d) (30 settembre 2025) *Il rapporto WTTC mostra che viaggi e turismo sosterranno 91 milioni di nuovi posti di lavoro entro il 2035* [Comunicato stampa] <https://wttc.org/news/wttc-report-shows-travel-and-tourism-set-to-support-91mn-new-jobs-by-2035> Ultimo accesso 29 Gennaio 2026